

**FACULDADE NOSSA SENHORA APARECIDA
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

**GESTÃO ORIENTADA POR PROCESSOS NA EMPRESA
BELCAR VEÍCULOS LTDA.**

Aluno: Janaina da Silva Vieira Carvalhaes
Orientador: Professor Me. Ítalo Camilo da Silva Nogueira

Aparecida de Goiânia, 2015

FACULDADE NOSSA SENHORA APARECIDA
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

**GESTÃO ORIENTADA POR PROCESSOS NA EMPRESA
BELCAR VEÍCULOS LTDA.**

Artigo apresentado em cumprimento às
exigências para término do Curso de
Administração sob orientação do Prof.
Me. Ítalo Camilo da Silva Nogueira

Aparecida de Goiânia, 2015

FACULDADE NOSSA SENHORA APARECIDA
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

Janaina da Silva Vieira Carvalhaes

**GESTÃO ORIENTADA POR PROCESSOS NA EMPRESA
BELCAR VEÍCULOS LTDA.**

Artigo apresentado em cumprimento às exigências para término do Curso de Administração sob orientação do Prof. Me. Ítalo Camilo da Silva Nogueira.

Avaliado em ____ / ____ / ____

Nota Final: () _____

Professor - Orientador Me. Ítalo Camilo da Silva Nogueira

Professor Examinador - Ivana Lisita Bello

Aparecida de Goiânia, 2015

RESUMO

Atualmente as organizações tem se deparado com um ambiente mercadológico altamente competitivo, o que faz com que o produto e o serviço oferecido ao consumidor tenham seus níveis de qualidade cada vez mais controlados. Diante deste cenário as organizações procuram aperfeiçoar sua estrutura e manter seus processos voltados a atender as expectativas de seus clientes. Como os produtos pouco se diferenciam entre si o que faz a diferença no momento do cliente escolher os serviços ou produtos de uma empresa é o grau de comprometimento que a organização demonstra para com o consumidor. Neste contexto entra em ação a gestão por processos que tem como principal objetivo dar suporte à gestão para tomada de decisões que visam atender as necessidades e expectativas do cliente, mantendo assim o nível de qualidade em todas as áreas do negócio, para planejar, executar e controlar cada ação usando como base os processos principais que são as chaves de uma organização e os de apoio cujo sentido é dar suporte e direcionar o foco para o cliente.

Palavras chave: Gestão por processos, Abordagem sistêmica, Foco no cliente.

ABSTRACT

Currently organizations have been faced with a highly competitive market environment, which makes the product and the service offered to the consumer to have their quality levels increasingly controlled. In this scenario organizations seek to improve its structure and maintain its processes aimed at meeting the expectations of its customers. How the products differ little from each other which make the difference in the customer's time to choose the services or products of a company is the degree of commitment that the organization demonstrates to the consumer. In this context kicks in the process management that aims to support management decision-making aimed at meeting the needs and customer expectations, thus maintaining the level of quality in all areas of the business to plan, execute and control every action using as a basis the main processes of an organization are the keys and support whose meaning is to support and direct the focus to the client.

Keywords: Processes management, Systemic approach, Customer focus

INTRODUÇÃO

A década de 90 foi palco de significativas mudanças na política de comércio exterior brasileira, desde então a integração comercial brasileira vem ocorrendo no contexto de uma nova ordem mundial, a globalização. Com isso em 1991, foi detectada a necessidade de adotar padrões internacionais para orientar e avaliar uma gestão mais competitiva direcionada a qualidade. Esta busca incessante por excelência trouxe consigo a gestão por processos interligada a gestão da qualidade, este visa à integração dos conceitos de melhoria continua e a reengenharia dos processos da organização, pois independente do seu porte ou setor, o principal objetivo de uma empresa é oferecer produtos e serviços que atendam as necessidades e expectativas dos seus clientes e de suas partes interessadas.

De acordo com as publicações pesquisadas no portal da Fundação Nacional da Qualidade (2015), para que um negócio se torne sólido e sustentável é preciso que esteja estruturado por processos principais e de apoio, tais devem ser documentados e padronizados por meio de políticas, procedimentos, rotinas e normas e devem ser compreendidos e compartilhados por todos os colaboradores. Assim, dúvidas como o status do processo, sua evolução, padrões e produtos finais deixam de ser uma incógnita, permitindo a organização maior segurança quanto à invariabilidade na realização das tarefas e maior tranquilidade no decorrer do processo.

Processos podem ser definidos como um conjunto de atividades que executadas em seqüência conduzem a um determinado resultado. Processos operacionais geram produtos e serviços oferecidos aos clientes enquanto os gerenciais geram valores e princípios, planos, ações, procedimentos, políticas, estratégias e metas (Fundação Nacional da Qualidade, 2015).

Alguns benefícios da gestão por processos surgem pela melhoria da comunicação interna, integração entre as áreas, identificação dos indicadores de resultado, transformações de processos internos em vantagens competitivas, redução de custos e padronização, todos focados em atender o cliente e não apenas na resolução de problemas de cada parte, fatos que direcionam a empresa a obter melhores resultados.

Para Paladini (2012), a gestão da qualidade no processo pode ser definida de forma sucinta como o direcionamento de todas as ações para o pleno atendimento do cliente. A estratégia básica para tanto, consiste, exatamente, na melhor organização possível do processo o que se viabiliza ao longo de três etapas: a eliminação de erros, a eliminação das causas dos erros e/ou perdas e a otimização do processo.

Certo disso, o presente artigo teve como objetivo mapear e padronizar o processo de atendimento garantindo a satisfação total do cliente.

Foi feito um diagnóstico na empresa Belcar Veículos Ltda., no departamento de assistência técnica, apontando como problemática a falta de padronização no atendimento do cliente na recepção, gerando insatisfação do mesmo, retrabalho interno e negativo índice de qualidade perante a montadora.

Quanto maior a complexidade da coordenação do trabalho, maior a necessidade de gerir processos. Essa capacidade tem sido vista atualmente como uma forma eficaz de promover integração, dinamismo, flexibilidade e inovação nas organizações, de certa forma proporcionando paridade e/ou vantagem competitiva (PAIM, 2009).

Uma organização prestadora de serviço tem por objetivo final atender as necessidades e expectativas de seus clientes, como serviço não é algo tangível é necessário que o processo seja bem executado para que o resultado seja atingido. Quando as atividades são interligadas e bem executadas transformam entradas em saídas, agregam valor e produzem resultados.

O estudo do tema gestão orientada por processos é de suma importância para a organização devido ao aperfeiçoamento do processo de trabalho, o mesmo sugeriu melhorias, ampliou a visão estratégica e gerou oportunidade de manter o cliente fiel a marca.

A padronização do processo de trabalho almeja o máximo desempenho dos colaboradores em suas atividades e o grau de detalhes envolvidos em uma atividade é decorrência de sua complexidade, assim todo cuidado deve ser tomado para não incluir detalhes supérfluos, nem omitir aspectos críticos.

As necessidades e os desejos dos clientes e acionistas são itens básicos na orientação que as empresas dão aos seus negócios. As empresas criam processos voltados à satisfação dessas necessidades e desejos. A gestão do processo é, por definição, uma metodologia para avaliação contínua análise e melhoria do desempenho dos processos que exercem mais impacto na satisfação dos clientes e dos acionistas (MONTEIRO et. al. 2012).

Certo disso justifica-se o presente estudo, pela sua contribuição direta na análise e no alinhamento dos processos da organização, o mesmo serviu como instrumento para orientar os procedimentos de trabalho e produziu informações gerenciais auxiliando à tomada de decisão de forma mais precisa e acurada.

REVISÃO DA LITERATURA

Processos nas organizações

Após a Segunda Guerra Mundial, até meados da década de 70 vivia-se em um ambiente pouco competitivo onde existia pouca oferta e muita procura. No início da década de 80 essa situação começou a mudar e os clientes passaram a assumir aos poucos o poder de escolha. Devido à diversidade de produtos ofertados, atualmente o cliente é quem decide qual produto e qual empresa se mantém no mercado. A situação se radicalizou de tal forma que, hoje, vivemos num mundo onde os clientes dizem aos fornecedores o que desejam, quando o desejam, como o desejam e quanto pagarão (HAMMER, 1994 apud KOCK JR., 1995 p.45).

As exigências dos clientes não estão ligadas apenas a produtos vendidos ou serviços prestados, incluem também atividades administrativas como, faturamento, cobrança, atendimento ao cliente e etc. Uma promessa não cumprida ou uma cobrança indevida pode irritar o cliente tanto ou até mais que um defeito num produto ou serviço. Uma pesquisa realizada pelo SEBRAE (2013) estima-se que é cinco vezes mais caro conseguir um novo cliente do que manter um antigo, portanto mais do que um replanejamento constante as organizações devem incorporar características que as tornem mais flexíveis, dinâmicas e voltadas para o cliente, assim poderão identificar as necessidades do mercado antes de suas concorrentes

e, com isso obter vantagens competitivas e maior fidelidade dos clientes (KOCK JR., 1995).

Esta competitividade desencadeou uma busca contínua por qualidade e abriu portas à concepção de que os clientes precisam, não apenas do produto, mas também dos serviços a ele agregado. Diante do novo cenário onde as pessoas têm livre acesso aos bens de consumo e aos serviços as organizações tiveram que direcionar seus esforços e flexibilizar sua estrutura para se adaptarem rapidamente ao mercado e as situações de constantes desafios (CRUZ, 2010). Com o tempo, o cliente começou a exigir maior qualidade na prestação dos serviços visto que os produtos pouco se diferenciam entre si, pois, além da velocidade nas mudanças tecnológicas, pode-se dizer que o ciclo de vida de bens e serviços está sendo drasticamente reduzido, assim mais uma vez as organizações se replanejam fortalecendo-se perante os clientes e a concorrência. De acordo com Kock Jr. (1995, p.31) “uma organização flexível pode facilmente modificar sua estrutura para se adequar as demandas do mercado”, afinal a qualidade é definida pelos clientes e não pelos fornecedores. Assim sendo, a sobrevivência de qualquer organização depende do comprometimento e a participação de todos, começando pelo exemplo pessoal do seu principal executivo.

O setor de serviço representa uma importante parcela da economia do Brasil e, por isso, a gestão da qualidade em serviços deve ser encarada como um dos fatores que permitirão às organizações a atingirem diferenciais competitivos (LUCINDA, 2010). Prestação de serviço passa a agregar valor e se torna um diferencial de mercado, para tanto as organizações que outrora tinha foco em vendas passaram a dividir espaço com pós-vendas. De acordo com Costa (2002) serviço de pós-venda compreende todos os serviços prestados aos clientes após a venda e a entrega do bem ou a prestação de serviço, tais como garantias, concertos e devoluções.

Quando se fala em prestação de serviço é necessário que a organização enfoque o cliente, ou seja, oriente os processos à satisfação do mesmo e à busca de maneiras para encantá-lo, seguindo padrões e baseando-se em processos principais e de apoio que são previamente definidos e tem como foco atender as expectativas do cliente.

Juran (1989) define processo como um conjunto de atividades inter-relacionadas, que devem ser escolhidas segundo a sua prioridade, estudadas e compreendidas e buscam ganhos bem maiores por meio de abordagens voltadas a melhoria continua. Processos são importantes para as organizações, pois, todos os bens e fluxos existentes dentro da organização estão relacionados há seus processos, os mesmos podem ser considerados à essência da organização, assim pode-se afirmar que não existe um produto ou um serviço oferecido sem um processo e não há sentido existir um processo empresarial que não ofereça um produto ou serviço. Os processos definem como a organização trabalha para entregar valor aos seus clientes, gerenciá-los criam práticas organizacionais mais fortes que conduzem a maior eficácia e maior eficiência. Ter domínio sobre o processo é a maneira mais segura de adquirir vantagem competitiva e oferecer valor ao cliente.

Os processos se distinguem tanto em hierarquia como em capacidade de geração de fluxo e subdividem-se em três etapas são elas: Processos de negócios que entregam valor para o cliente, processos organizacionais são os que centralizam a organização e viabilizam o funcionamento coordenado de vários subsistemas em busca de seu desempenho geral e processo gerenciais que são focalizados nos gerentes e incluem ações de medição e ajuste de desempenho organizacional. (RAE, 2000 a.)

De acordo com Tachizawa e Scaico (1997), para que a organização tenha processos bem estruturados é necessário utilizar métodos de padronização de processos cujos critérios se fundamentam nos conceitos de gestão de processos e compreende toda cadeia produtiva da empresa, com foco no cliente, nos serviços produtivos, nos serviços de apoio e nos fornecedores. Para analisar, padronizar ou criar novos processos é necessário seguir uma metodologia que compreende sete etapas descritas a seguir:

1. Identificando os processos chave da empresa, pois a escolha dos processos mais relevantes para a organização tem envolvimento direto com o atendimento ao cliente e elevada parcela de contribuição que influenciam nos resultados da organização, assim os fatores relacionados juntamente com os

elementos estratégicos determinam e consolidam a escolha dos processos-chave (TACHIZAWA; SCAICO, 1997).

2. Estabelecer por processo e de forma completa: fornecedores, insumos, tarefas, produtos e clientes. Selecionar as tarefas prioritárias para realização dos trabalhos fazendo com que o fluxo básico se inicia com a descrição do objetivo de cada processo, todo processo tem sua finalidade e é necessário que os mesmos atendam seus objetivos devendo ser lógicos. Para Tachizawa e Scaico (1997 p.128) processo é “o conjunto de tarefas com um ou mais itens de controle” e tarefa é “o conjunto de atividades que produzem um resultado/produto com item de controle”.

3. Elaborar e analisar a Matriz de Responsabilidades do processo enfocando a distribuição de responsabilidades por todas as tarefas, levando em conta o grau de importância da tarefa e analisando de forma comparativa às demais e avaliando critérios como: relação com clientes externos, grau de impacto no produto final, valores e recursos envolvidos, estabilidade atual e grau de padronização da mesma (TACHIZAWA E SCAICO, 1997).

4. Definir as características da qualidade, indicadores, frequência e modo de realizar cada tarefa para o bom desempenho da organização. Tais indicadores de desempenho podem ser divididos entre indicadores de eficiência (capacidade de a empresa prestar determinado serviço de acordo com a expectativa do cliente em longo prazo) e indicadores de eficácia (capacidade da organização em realizar determinado serviço minimizando a utilização de recursos, como trabalho, capital, tempo etc.) (MARTINS; COSTA, 1998).

5. Elaborar procedimento operacional para cada tarefa que compõe o processo, adotar procedimentos simples e complexos que deixam claro ao executor da atividade a sequência exata que a mesma deve ser realizada.

6. Efetivar a implantação dos processos padronizados, ou seja, deve-se garantir o treinamento a todos os envolvidos, certificar-se que os executores realmente estejam aptos a executar as tarefas aos quais foram designados (TACHIZAWA E SCAICO, 1997).

7. Monitorar a operacionalização, com objetivo de acompanhar a execução das etapas anteriores por meio de auditorias direcionadas a melhoria contínua do

processo. Segundo Tachizawa e Scaico (1997 p. 146) “melhorar continuamente um processo significa melhorar continuamente seus padrões”.

Tendo como base as etapas citadas anteriormente a organização poderá avaliar e definir seus processos como principal ou de apoio, para tal é necessário um mapeamento detalhado de cada atividade e de cada tarefa, onde serão definidos como processos principais aqueles que diretamente entregam valor ao cliente e como processos de apoio aqueles que suportam os principais para que os mesmos possam ocorrer.

Ainda hoje muitas organizações, são organizadas verticalmente por tarefas e não por processos, ou seja, são departamentalizadas, impedindo que a comunicação e as informações necessárias sejam disseminadas.

Organizações tradicionais têm processos específicos para cada área e os funcionários são restritos a função, o que gera baixa produtividade e problemas de qualidade, pois, cada departamento é visto como uma empresa dentro da organização, diferente das organizações gerenciadas por processos onde o foco é o cliente e os processos são voltados a atender as expectativas do mesmo, as autoridades são horizontais facilitando a tomada de decisões que atendam os objetivos estratégicos, táticos e operacionais, e gera resultados para o cliente.

Gestão por processo

Gestão por processos ou Business Process Management é uma abordagem sistêmica que trata de processos de negócios como ativos e potencializa diretamente o desempenho da organização, primando pela excelência organizacional e agilidade nos negócios. Anteriormente existiam apenas iniciativas isoladas sobre gestão do processo produtivo, atualmente com os resultados positivos alcançados os gestores têm adotado este método como instrumento contínuo de gestão.

À medida que, a cultura da gestão por processo começa a amadurecer, modificações estruturais passam a ser consideradas. Neste método a visão é funcional e os processos são geridos com o objetivo de eliminar deficiências internas

e falta de comunicação, inclui-se responsabilidades horizontais onde a prestação de contas é para o cliente, desta forma a empresa passa a ser vista como um conjunto de partes que permanecem interligadas com atividades interdependentes, assim uma estrutura interna ágil pressupõe a continuidade das conquistas obtidas junto ao mercado. (PAVANI JUNIOR E SCUCUGLIA, 2011).

Sordi (2008) apresentou diferenças primordiais entre uma estrutura funcional e uma estrutura por processos no quadro a seguir:

Quadro 1 - Características Essenciais da Gestão por processos

Características Analisadas	Gestão Funcional	Gestão por processos
Alocação de pessoas	Agrupados juntos aos seus pares em áreas funcionais	Times de processos envolvendo diferentes perfis e habilidades
Autonomia operacional	Tarefas executadas sobre rígida supervisão hierárquica	Fortalece a individualidade dando autoridade para tomada de decisões
Avaliação de desempenho	Centrada do desempenho funcional do indivíduo	Centrada nos resultados do processo de negócio
Cadeia de comando	Forte supervisão de níveis hierárquicos superpostos	Fundamentada na negociação e colaboração
Capacitação dos indivíduos	Voltada ao ajuste da função que desempenham/especialização	Dirigido às múltiplas competências da multifuncionalidade requerida
Escala de valores da organização	Metas exclusivas de áreas geram desconfiança e competição entre as áreas	Comunicação e transparência no trabalho gerando clima de colaboração mútua
Estrutura organizacional	Estrutura hierárquica, departamentalização/vertical	Fundamentada em equipes de processos/horizontal
Medidas de desempenho	Foco no desempenho de trabalhos fragmentados das áreas funcionais	Visão integrada dos processos de forma a manter uma linha de agregação constante de valor
Natureza do trabalho	Repetitivo e com escopo bastante restrito/mecanicista	Bastante diversificado, voltado ao conhecimento/evolutivo adaptativo
Organização do trabalho	Em procedimentos de áreas funcionais/mais linear	Por meio de processos multifuncionais/mais sistêmico
Relacionamento externo	Pouco direcionado, maior concentração no âmbito interno	Forte incentivo por meio de processos colaborativos de parcerias
Utilização de tecnologia	Sistemas de informação com foco em áreas funcionais	Integração dos sistemas de informação

Fonte: Laurindo e Rotonardo, 2011, p. 32-33

Para adquirir visibilidade e conhecimento os processos organizacionais devem ser mapeados, identificando o fluxo das atividades, sua seqüência, o seu tempo de duração, as pessoas envolvidas e a relação de dependência que têm entre si. O Mapeamento deve ser considerado um meio e não um fim e os objetivos a ser alcançados são as metas estabelecidas, a utilização deste método proporciona que processos complexos possam ser avaliados de forma simples e realiza uma análise crítica a respeito do processo e pode ser utilizado como base para melhorias.

Desde os anos 80 estudos sobre mapeamento de processos são realizados e muito ainda tem que se aperfeiçoar para utilizar este instrumento nas organizações.

Segundo Pavani Junior e Scucuglia (2011, p.47):

A ferramenta básica e primordial para execução do que chamamos de Gestão por Processos [...] é a modelagem dos processos. Trata se de uma representação gráfica do seqüenciamento de atividades que representará de maneira clara e objetiva, a estrutura e o funcionamento básico do que chamaremos de processos.

Existem várias formas de analisar processos e varias técnicas, dentre elas a que mais se destaca e a BPMN (*Bunisses Process Modeling Notation*), que conforme a associação BPM (*Bunisses Process Management*) é uma notação gráfica padronizada internacionalmente que disponibiliza uma representação fácil e compreensiva para mapear os processos do negócio descrevendo o processo de ponta a ponta através de diagramas, e uma das mais simples delas são as ferramentas gráficas chamadas Fluxograma e raias. Para Lucinda (2010), fluxograma é uma excelente ferramenta a ser utilizada na análise do processo e permite compreender de uma forma rápida seu funcionamento e o fluxo de atividades por todos os interessados. A utilização desta ferramenta gráfica facilita a representação de forma mais clara e direta usando símbolos simples, linhas e palavras de forma a apresentar as seqüências do processo.

O detalhamento dos procedimentos são atribuições das pessoas que executam as atividades e deve ser executado o mais minucioso possível, este processo recebe o nome de manualização empresarial, ou seja, ato ou efeito de produzir manuais a partir de determinada referência (PAVANI JUNIOR; SCUCUGLIA, 2011).

Manuais é qualquer conjunto de normas, procedimentos e atividades que tem o objetivo de disciplinar os processos e orientar todas as áreas da empresa, dentre suas vantagens estão à padronização das atividades e a efetivação dos procedimentos ajudando a diminuir os atritos entre operacional e gerentes, facilitando a linguagem e ampliando controle.

A qualidade na gestão por processos

A ênfase no processo requer normas específicas para o seu desenvolvimento, o sistema ISO 9000 com todas as suas variantes é um exemplo de ações desenvolvidas centradas em processos que confere à qualidade (PALADINI, 2009).

Ao abordar gestão de processos para qualidade Paladini afirma que:

A abordagem de entrada no processo é uma estratégia válida para começar um programa da qualidade. É um ponto de partida mais seguro [...] com maior número de variáveis controladas pela própria empresa. (PALADINI, 2009, p.56)

Gestão por processos propõe a imposição de determinados comportamentos e esforços para agregar qualidade e gerou uma nova era determinando novas prioridades e novas posturas administrativas, assim a ação gerencial passou a ser a análise das causas e não mais a atenção exclusiva a efeitos.

Qualidade no processo parte de um princípio básico que deve ser gerada a partir de operações produtivas e consiste em eliminar perdas, entendendo como perdas todos os erros, falhas, distorções e desvios que comprometem o processo. (PALADINI, 2009). Todos os processos possuem uma capacidade intrínseca para prover qualidade, assim foco em processo significa que o ótimo de todos prevalecerá sobre o ótimo da parte, uma vez que o mais importante é o resultado do processo e não apenas a tarefa individual.

A norma ISO 9001 (ABNT, 2000) descreve a abordagem de processos como o 4º princípio de Gestão da Qualidade: um resultado desejado é atingido de forma mais eficiente se os recursos e as atividades forem geridos como um processo. Com isso se espera definir sistematicamente as atividades necessárias para alcançar o resultado desejado; analisar e medir a capacidade das atividades do processo;

identificar as interfaces do processo com as funções da organização; avaliar possíveis riscos, conseqüências e impactos das atividades dos clientes, fornecedores e outras partes interessadas do processo; estabelecer claramente a responsabilidade e a autoridade para gerenciar o processo e suas atividades; identificar os clientes internos e externos, fornecedores e outras partes interessadas do processo; projetar processos, considerando as suas etapas, atividades, fluxos, medições para controle, necessidades de treinamento, equipamentos, informação, materiais e outros recursos, para alcançar o resultado desejado.

A definição dos processos de uma organização pode não ser uma tarefa simples e deve ser analisada sobre o ponto de vista de gerar valor ao cliente, ou então serão processos que irá tornar a empresa pouco competitiva. A excelência e o sucesso do negócio exigem que todas as atividades relacionadas sejam gerenciadas pela visão de processos, e é fundamental conhecer o cliente desses processos para identificar se cada atividade acrescenta valor na busca da satisfação do mesmo.

Conforme citado por Carvalho ET al., (2006, p.215), “um resultado desejado é alcançado mais eficientemente quando as atividades e os recursos relacionados são gerenciados como um processo”.

Uma das ferramentas da NBR Norma ISO 9001 (ABNT, 2000) é o ciclo PDCA que significa Plan, Do, Check e Action (Planejar, Fazer, Verificar e Agir) para implantação do sistema de gestão da qualidade, pois este método que tem a função de garantir que a empresa organize seu processo independente da sua natureza, com a utilização deste método cada processo realizado origina-se um novo processo até que o produto ou serviço seja entregue ao cliente, com isso este ciclo esta constantemente se renovando.

A gestão orientada por processos tem como objetivo a melhoria continua, que é aplicada como uma atividade recorrente para aumentar a capacidade de atender os requisitos pré-estabelecidos e detectar oportunidades de melhoria usando dados, análises e conclusões que levem a ações corretivas e preventivas. Para implantar esta gestão o foco deve ser no que realmente interessa, ou seja, o trabalho ou fluxo das atividades diárias conferindo simplicidade e agilidade às atividades, identificando os gargalos, eliminando atividades desnecessárias e visualizando oportunidade de melhorias.

Toda atividade acontece em torno de um processo, isto implica que a qualidade do processo determina qualidade do resultado, então o controle e a capacidade dos mesmos devem sempre ser avaliados em termo das exigências tanto dos clientes como dos negócios. Assim uma gestão orientada por processos visa à qualidade dos resultados e com isso a satisfação dos clientes.

Um correto gerenciamento por processos pode se tornar um diferencial competitivo na medida em que colabora para a rentabilidade da instituição, por meio da identificação e eliminação de atividades que não adicionam valor ao produto, pode ser a diferença entre o sucesso e o fracasso de uma gestão uma vez que levam em consideração todas as etapas do fluxo de trabalho da organização.

METODOLOGIA

Metodologia pode ser definida como o detalhamento do caminho utilizado para se chegar à explicação de toda ação envolvida. Conforme Roesch (2010) a seção metodologia “descreve como o projeto será realizado”.

Para desenvolver a estrutura deste artigo, serão utilizadas as pesquisas bibliográfica, aplicada e documental e pesquisa de campo, por meio da coleta e análise de dados que demonstrará a real causa da problemática apresentada com objetivo de sugerir oportunidade de melhoria.

Lakatos e Marconi (2012) destacam que não existem pesquisas melhores que outras, existem apenas níveis de aprofundamento de enfoques e técnicas específicas.

Para Trijillo (1974, p.230) “a pesquisa bibliográfica não é uma mera repetição do que foi dito ou escrito sobre certo assunto, mas propicia o exame de um tema sobre novo enfoque, chegando a conclusões inovadoras”.

A pesquisa bibliográfica procura explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas em livros, revistas, artigos e etc. Pode ser realizada independente, ou como parte de outros tipos de pesquisa. Qualquer outro tipo de pesquisa supõe e exige uma pesquisa bibliográfica prévia, quer para a

fundamentação teórica da questão ou ainda para justificar os limites e contribuições da própria pesquisa. (RAMPAZZO, 2002)

A pesquisa aplicada tem como motivação a necessidade de produzir conhecimento para aplicação de seus resultados, com o objetivo de “contribuir para fins práticos visando à solução mais ou menos imediata do problema encontrado na realidade e resolver problemas ou necessidades concretas” (BARROS E LEHFELD, 2000, p.78).

Gil (2009) aborda que, a pesquisa documental é muito parecida com a pesquisa bibliográfica, a diferença está na natureza das fontes, pois esta forma recebe um tratamento analítico que pode ser reelaborado de acordo com os objetivos da pesquisa.

A pesquisa documental é assim chamada porque procura documentos de fontes primárias, a saber, os dados primários são provenientes de órgãos que realizam as observações e podem ser encontrados em arquivos, fontes estatísticas e fontes não escritas. A pesquisa documental apresenta vantagens, pois os documentos constituem uma fonte rica e estável de dados e como subsistem ao longo do tempo, tornam-se a mais importante fonte de dados em qualquer pesquisa de natureza histórica, além disso, em muitos casos, a análise de documentos exige apenas disponibilidade de tempo, tornando significadamente baixo o custo da pesquisa, comparando-se aos outros. (RAMPAZZO, 2002)

Na elaboração deste artigo foi realizada a pesquisa de campo onde os dados foram coletados pela acadêmica através da análise detalhada dos processos organizacionais, foi feita uma pesquisa quantitativa das reclamações geradas por atendimento oficina e uma análise qualitativa das que indicavam falha no processo, diante dos dados levantados pode-se medir o grau de impacto na organização pela insatisfação dos clientes.

Assim a metodologia utilizada comprova que o tema abordado é de grande importância para uma organização que é orientada por processos, como a gestão pode atingir os objetivos planejados e obter melhores resultados acompanhando e controlando indicadores de desempenho, para tanto todos devem estar envolvidos no esforço de focar o cliente. Uma das vantagens percebidas é fazer com que a

pessoa ou o grupo possa refletir sobre as atividades que irá executar isso possibilita uma melhoria contínua na sequência e na forma como as mesmas são executadas, além de eliminar aquelas que são inúteis ou não agregam valor.

A pesquisa de campo foi realizada no período de 20/08/15 a 10/09/15 pelo departamento de marketing da própria organização. Foram selecionados os últimos 60 clientes que executaram manutenções periódicas neste período e elaborou-se um questionário com quatro perguntas fechadas onde foi possível medir o tempo de atendimento, a qualidade e o nível dos serviços prestados, com os dados coletados foi possível detectar os gargalos de cada operação e desenvolver um plano de ação para melhoria contínua dos processos.

POSICIONAMENTO NO MERCADO

Fundada em 1991 e adquirida pela atual gestão em 1993 o Grupo Belcar obtém atualmente de 46,23% de fatia de mercado goiano. Os números apresentados é resultado de muito esforço, dedicação e foco no cliente, trabalhando com muita seriedade e comprometimento para com todas as partes interessadas. Seu objetivo em longo prazo é se tornar referencial em seu segmento e a marca mais lembrada quando se falar em rede de concessionária Volkswagen.

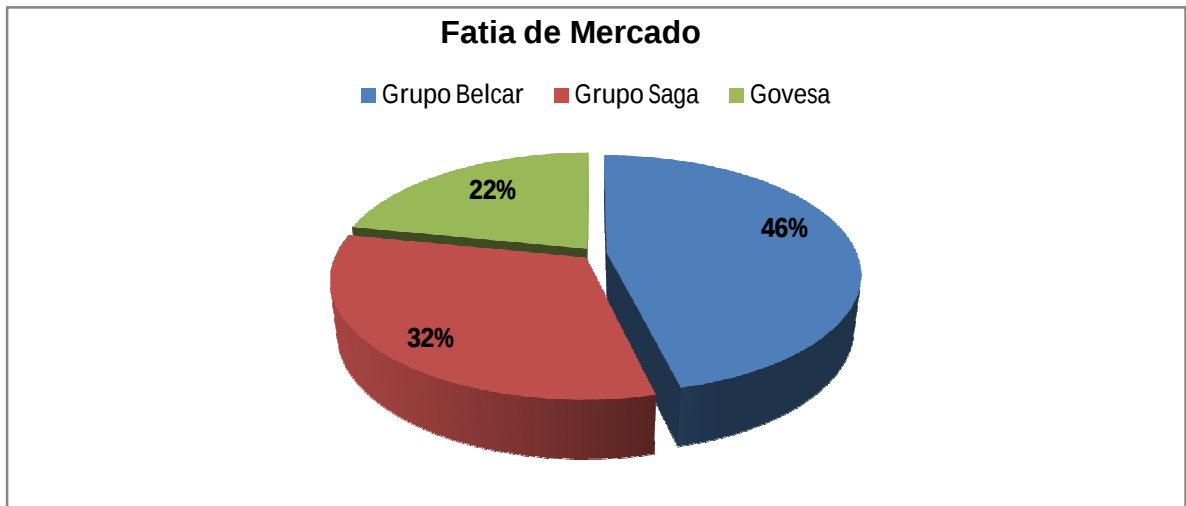
Em sua história a empresa tem conquistas nacionais e internacionais na área da qualidade, o que demonstra seu grau de responsabilidade e respeito ao consumidor, para conseguir se destacar no mercado a diretoria elabora anualmente o planejamento estratégico projetando seu capital para os investimentos necessários em marketing, treinamento, produto e infra-estrutura, direcionando seus processos-chaves à satisfação de seus clientes e estruturando seus processos de apoio para suportar seus processos principais e diminuir os gargalos operacionais de sua rotina.

A empresa tem um agressivo jogo de marketing perante a concorrência e utiliza-se da fidelidade conquistada ao longo de sua atuação no mercado para expandir sua influência através do marketing boca a boca. A diretoria adota o seguinte *slogan*: “enquanto a concorrência faz promoção e propaganda, nós vendemos”. Em 2014 a empresa recebeu o prêmio Belcar Sustentável que vem

comprovar a preocupação da organização para com a sociedade e para com o meio ambiente colaborando para o desenvolvimento sustentável das futuras gerações. Toda essa visão comercial, administrativa e sustentável visa atingir diretamente o consumidor final e conseqüentemente aumentar seu percentual de participação no mercado.

Seus principais concorrentes estão localizados na região de Goiânia e adjacências, sendo que na praça de Goiânia seus concorrentes diretos são o Grupo Saga com 31,96% e a Govesa com 21,82% ambas rede de concessionária.

Gráfico 1: Fatia de mercado



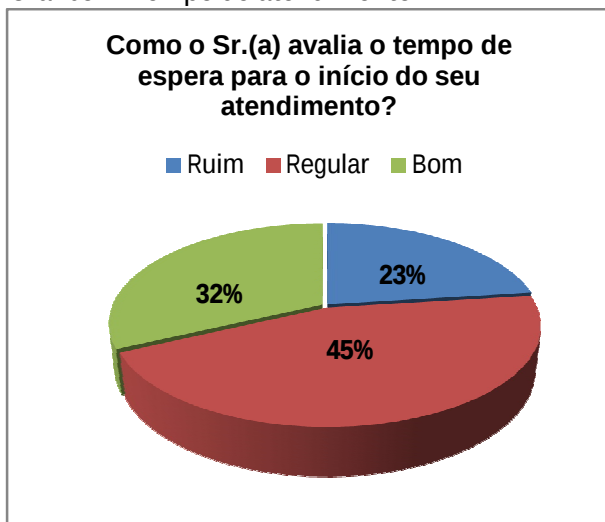
Fonte: Belcar Veículos, (2015).

ANALISE DO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Com o objetivo de medir o nível de satisfação dos clientes quanto aos serviços prestados pela oficina da Belcar Veículos, foi realizada uma pesquisa quantitativa, com um questionário de quatro perguntas fechadas que mediu a disponibilidade de atendimento, o prazo para finalização do reparo e a qualidade dos serviços prestados. A pesquisa foi realizada no período de 20/08/15 a 10/09/15 pelo departamento de marketing da própria organização. Foram selecionados 60 clientes que adentravam a oficina para realização de algum tipo de reparo. Além da pesquisa externa, foram feitas também algumas abordagens com os clientes internos para detectar o grau de conhecimento e de satisfação do colaborador para com o

processo, afinal colaboradores que utilizam o processo diariamente conhecem o ponto crítico de cada operação e podem oferecer sugestões de melhoria. Segundo a pesquisa aplicada os dados obtidos foram:

Gráfico 2: Tempo de atendimento?



Fonte: Belcar Veículos, (2015)

Gráfico 3: Prazo de entrega



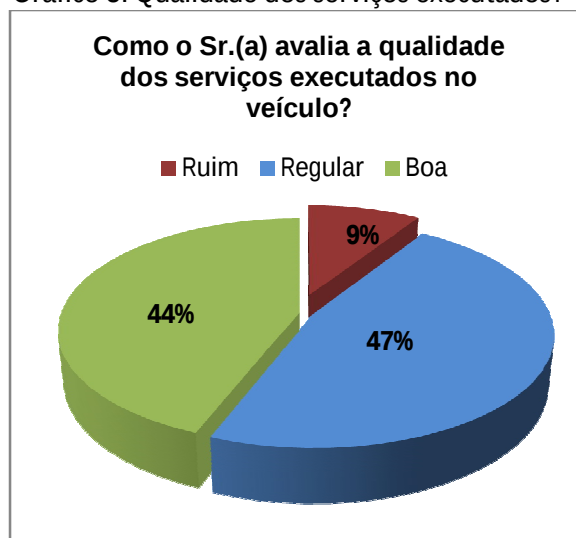
Fonte: Belcar Veículos, (2015)

Gráfico 4: Retorno ou retrabalho?



Fonte: Belcar Veículos, (2015)

Gráfico 5: Qualidade dos serviços executados?



Fonte: Belcar Veículos, (2015)

O gráfico 2 mostra que a maioria dos entrevistados considerou o tempo de espera regular, ou seja, é necessário um planejamento estratégico nesta fase do processo, pois a disponibilidade de atendimento faz a diferença em qualquer organização.

O gráfico 3 mostra que a responsabilidade que cumprir o que foi prometido, conquista a confiança e a fidelidade dos clientes e gera vantagem frente à concorrência.

O gráfico 4 mostra que o valor entregue ao cliente é a razão entre o que ele recebe é o que ele dá, o cliente recebe benefícios e assume custos, e o retorno de seu veículo a oficina com o mesmo defeito o faz ele perder o sentido do custo x benefício ofertado.

No gráfico 5 fica evidente que a soma de todas as partes envolvidas no processo determina o sucesso do resultado. Ou seja, é necessário planejar a agenda de cada consultor antes de qualquer atendimento, cumprir com o prazo pré-estabelecido e seguir todos os processos técnicos orientados pela montadora, isto fará com que a qualidade dos serviços prestados atenda e supere as expectativas dos clientes. Neste aspecto é necessário padronizar o processo de atendimento na recepção, qualificar e acompanhar o desenvolvimento dos técnicos (mecânicos, eletricitas e montadores) para que os mesmos tenham eficiência e eficácia nos reparos que executam assim o veículo será entregue dentro do prazo e o serviço deverá ser executado com qualidade evitando retrabalhos desnecessários.

FLUXO DE ATENDIMENTO NA RECEPÇÃO DA ASSISTÊNCIA TÉCNICA

O atendimento na recepção inicia-se a partir do contato do cliente com a empresa ou do contato da empresa com o cliente, através do setor de agendamento, este serviço é programado e o contato é feito de acordo com o vencimento do prazo estipulado pela montadora que é de seis meses para cada revisão tendo tolerância um mês para mais ou para menos, a atendente entra em contato com o cliente e agenda o serviço, anota o atendimento no quadro diário da programação informando horário e consultor técnico que responsável em recebê-lo.

A chegada do cliente é recepcionada por uma atendente que indicará o local de parada e o consultor responsável, este deverá dispensar atendimento imediato ao cliente realizando o *check list* e preenchendo o formulário com os principais itens visualizados e defeitos reclamados, após a coleta dos dados do veículo e do

proprietário, se necessário atualiza-se o cadastro e processa a abertura da ordem de serviço que servirá de base para execução dos reparos necessários, emite-se um orçamento prévio no caso de manutenções periódicas, no caso de reparos o consultor informa o cliente que o orçamento será feito após o diagnóstico técnico com parecer do mecânico onde serão informados valores de peças e mão de obra e libera o cliente.

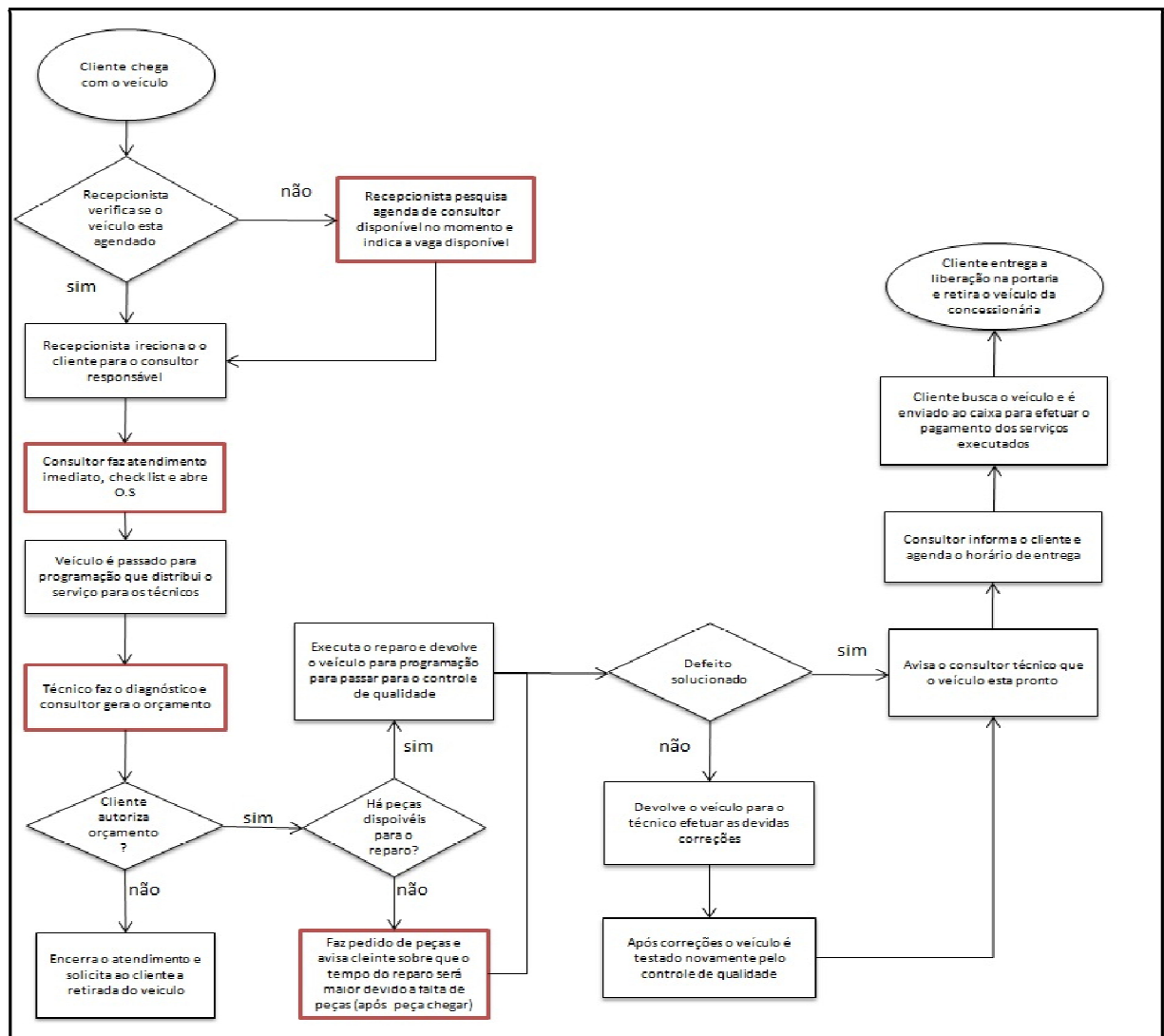
A programação de serviços passa a ordem de serviço para o técnico conforme a especialidade necessária, e mesmo inicia suas atividades conforme a ordem estabelecida pelo consultor, após o diagnóstico o mesmo informa as peças e os serviços necessários para a solução do problema, o consultor entra em contato com o cliente informando o diagnóstico, os valores e o prazo necessário para execução do reparo e a forma de pagamento oferecida pela empresa, com autorização do cliente o reparo é executado mediante a disponibilidade das peças, e a ordem de serviço é devolvida para a programação que direciona o veículo para o controle de qualidade conferir os serviços executados, caso o defeito não tenha sido eliminado o veículo retorna para o técnico efetuar as devidas correções, após os testes a ordem de serviço é devolvida para programação no espaço reservado aos veículos prontos

Pode acontecer que durante a execução do reparo sejam encontrados outros problemas, quando isso acontece o consultor é avisado imediatamente para que o mesmo entre em contato com o cliente novamente solicitando autorização para execução dos serviços adicionais. Quando o veículo fica pronto o consultor entra em contato com o cliente e marca horário para entrega, assim os processos são reunidos e enviados para o caixa do escritório da oficina para as devidas cobranças no momento da entrega do veículo ao cliente. Após o pagamento dos serviços efetuados, o sistema gera uma liberação automática que é entregue ao cliente e o mesmo apresenta na portaria para liberação do veículo.

Para os casos de veículos que não foram agendados previamente os chamados clientes passantes, o processo ocorre da mesma forma, porém o mesmo é encaixado na agenda de algum consultor, gerando quebra de fluxo de processo.

Segue fluxograma detalhado:

Figura 1: Fluxograma de atendimento na recepção da oficina da Belcar Veículos.



Fonte: Elaborada pela acadêmica, (2015).

PLANO DE AÇÃO

Para execução das sugestões propostas foi utilizado o plano 5W2H que é uma metodologia aplicada em planos de ação com objetivo de auxiliar a área estratégica na tomada de decisões visando resultados satisfatórios.

Na utilização deste método foram encontradas algumas falhas no desenvolvimento do processo, sendo assim, foram criados alguns métodos para melhoria do processo que é utilizado atualmente, tendo em vista a satisfação do cliente interno e externo.

Segue propostas de melhoria nos processos administrativos da assistência técnica.

Quadro 2: Propostas de melhoria dos processos administrativos na Assistência Técnica da Belcar.

	O quê?	Quem?	Quando?	Onde?	Por quê?	Como?	Custo?
Ação 1	Pesquisa de satisfação externa e interna	Departamento de Marketing	Início em 20/08/15 e finalização em 10/09/15, 20 dias de pesquisa	Na empresa Belcar Veículos	Para medir a relevância de cada processo	Contato telefônico com cliente externo e abordagens presenciais com clientes internos.	Ligação local R\$ 0,11 p/fixo e custo fixo celular pacote fechado 60 clientes = 6,60 p/ fixo e sem alteração de custo p/ celular
Ação 2	Melhoria dos processos administrativos da assistência técnica	Diretoria e Gestor de qualidade e consultoria terceirizada	A partir de Agosto/15	Na empresa Belcar Veículos	Auxiliar a empresa a enxergar claramente os pontos fortes e os pontos fracos (pontos que precisam ser melhorados) e aumentar a desempenho do negócio.	Entrevistas, questionários, reuniões e análise da documentação existente.	Custo total aproximadamente R\$ 1.500,00 referente aos serviços prestados por um consultor especializado em processos durante 15 dias.
Ação 3	Treinamento de novos colaboradores e reformulação dos mais antigos	Consultor de desenvolvimento	A partir de Agosto/15	Na empresa Belcar Veículos	Quando novos colaboradores são treinados por funcionários com mais tempo de serviço, acaba assumindo os mesmos vícios, toda equipe sendo treinada ao mesmo tempo os vícios e manias deverão ser eliminados.	Treinamento presencial na própria organização, reuniões para análise dos gargalos, desenvolvimento de um manual de processos para padronizar o andamento de todas as atividades operacionais,	Custo total de R\$ 1.550,00 - coffee break e materiais didáticos que serão distribuídos durante o treinamento, o palestrante o próprio consultor de desenvolvimento da organização que outrora fora treinado pelo consultor de processos terceirizados
Ação 4	Remanejamento de consultores técnicos para atender os veículos passantes	Gestor do Pós venda	A partir de Agosto/15	Na empresa Belcar Veículos	A equipe de consultores técnicos é suficiente para o atendimento diário, mas é necessário um seja específico para clientes passantes.	Sorteio de um consultor semanalmente que ficará exclusivo para este tipo de atendimento	Não haverá custo, pois não serão necessárias novas contratações
Ação 5	Aplicação do ciclo PDCA	Gestor da qualidade	Após a finalização das ações propostas - processo constante	Na empresa Belcar Veículos	É um método interativo que tem objetivo de controle melhoria continua.	Utilizando a metodologia da própria ferramenta	Não haverá custos adicionais a organização já tem em sua estrutura departamento gestão da qualidade.

Fonte: Elaborada pela acadêmica, (2015).

RESULTADOS ESPERADOS

Com a utilização do método 5W2H espera-se que por meio dos resultados obtidos a organização possa corrigir os erros apontados, para potencializar seu negócio e abrir vantagem diante de suas concorrentes. Estes processos podem impactar positivamente a avaliação trimestral da montadora que estipula metas à organização, com objetivo de fidelizar seus atuais clientes e conquistar mercado. As metas estipuladas pela montadora fazem parte do negócio e da concessão da bandeira e a nota que a mesma recebe impacta diretamente os objetivos do planejamento estratégico interno.

Um exemplo de melhoria que poderá ser aplicada é a melhoria dos processos administrativos que visa aumentar a produtividade e eliminar processos que geram gargalos e não agregam valor. Durante os estudos pode-se analisar que alguns processos tendem a burocratizar tarefas simples e faz com que o foco que é o cliente seja colocado em segundo plano, isto irá melhorar muito a rotina operacional.

A equipe tem participação fundamental na etapa de melhoria do processo, pois atuam diariamente com a parte mais crítica de cada operação, cada colaborador pode contribuir de forma significativa para alavancar a produtividade e eliminar as partes desnecessárias do processo, trabalhar em equipe é saber que se faz parte de um todo, ou seja, todos dependem um do outro para que o processo possa fluir e o objetivo principal que é encantar o cliente possa ser atingido.

De todas as propostas mencionadas vale ressaltar a importância que há em qualificar profissionais, o treinamento e o desenvolvimento de um colaborador traz muitas vantagens para a organização visto que o bem mais valioso das organizações atualmente é o capital intelectual, o ser humano.

A sugestão para otimização dos processos visa aumentar o nível de satisfação do cliente, pois, o tempo de espera para atendimento será reduzido, o veículo será entregue dentro do prazo combinado, o serviço será executado com a eficácia necessária e o processo irá seguir o seu fluxo diário.

As ações propostas utilizam métodos de melhoria continua e demonstra a necessidade de satisfazer clientes e estar sempre à frente da concorrência tanto em produto como em serviços, manter clientes e conquistar novos mercados é o objetivo geral de todas as organizações, afinal sem clientes não há organizações.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O setor de serviços representa uma importante parcela da economia no Brasil atualmente e as organizações buscam constantemente atrair clientes, por isso a gestão da qualidade em serviços deve ser considerada como um dos fatores que permitem às organizações atingir vantagens competitivas e se destacarem no mercado. Quando se fala em prestação de serviços em uma oficina algumas características irão se destacar, por exemplo, o tempo despendido pelo cliente ao confiar o seu veículo a um serviço de manutenção ou reparo, sendo assim é primordial que a empresa lhe transmita toda atenção necessária, uma vez que o mais importante é o resultado do processo e não suas partes individuais.

Com a pesquisa realizada analisou-se que o tempo de espera de atendimento de um cliente agendado estava equiparando-se ao tempo de espera de um cliente passante, com isso todo o processo era afetado inclusive o horário de entrega do veículo, o que causava muita insatisfação uma vez que o cliente agendado marcou horário justamente por não disponibilizar de tempo suficiente para esperar, assim as ações propostas pretende priorizar o atendimento agendado e atender o cliente passante sem que um cause impacto ao atendimento do outro, melhorar o fluxo de processos e eliminar as atividades que não agregam valor e prejudica a produtividade.

Embora o tema gestão por processos seja relativamente novo muito tem contribuído para o aprimoramento das organizações, no decorrer do tempo as empresas tem se demonstrado mais flexíveis para se adequar as demandas do mercado e não perder território para a concorrência, através de abordagens voltadas a melhoria continua. Por se tratar de uma abordagem sistêmica a gestão por processos trata os processos do negócio como ativos e potencializa diretamente o

desempenho da organização primando pela excelência organizacional e agilidade nos negócios.

Ao final deste estudo pode-se concluir que a busca por aperfeiçoamento e conhecimento na gestão de uma organização é fundamental para a permanência no mercado.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 9000**: Sistemas de gestão da qualidade – Fundamentos e vocabulário. Rio de Janeiro: ABNT, 2000.

BARROS, Aidil Jesus Paes; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Fundamentos de Metodologia: um guia para a iniciação científica**. 2 ed. São Paulo: Makron Books, 2000

CARVALHO, Marly Monteiro, PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da Qualidade: Teoria da Qualidade**. Rio de Janeiro: Campos. 2005.

COSTA, Eliezer Arantes Da. **Gestão Estratégica: Da empresa que temos para empresa que queremos**. São Paulo: Saraiva, 2010.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 4. ed. 2009

JURAN, J. M - **Juran na Liderança pela Qualidade**. Ed. Pioneira, São Paulo, 1989.

KOCK JR. Nereu F., **Reengenharia de Processos: PROI uma metodologia prática**. Rio de Janeiro: Vozes, 1995.

LAKATOS, Eva M.; MARCONI, Marina. **Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico**, 2 ed. Rio Grande do Sul, Feevale, 2013.

LAURINDO, Fernando J. B.; ROTONDARO, Roberto G. (Coord.). **Gestão Integrada de Processos e da Tecnologia da Informação**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

LUCINDA, Marco Antônio. **Qualidade: fundamentos e práticas para curso de graduação**. Rio de Janeiro: Brasport, 2010.

MARTINS, R. A.; COSTA, N. Indicadores de desempenho para a gestão pela qualidade total: uma proposta de sistematização. **Gestão & Produção**, São Paulo, v. 5, n. 3, p. 298-311, 1998.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão Estratégica da Qualidade: princípios, métodos e processos**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

PALADINI, Edson Pacheco; MONTEIRO, Marly Carvalho, et al. **Gestão da Qualidade: Teoria e Casos**. 2. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, ABEPRO, 2012.

PAIM, Rafael et. al. **Gestão de Processos: Pensar, Agir e Aprender**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

PAVANI JUNIOR, Orlando; SCUCUGLIA, Rafael. **Mapeamento e gestão por processos – BPM**. São Paulo: M. Books, 2011.

PORTAL DA FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. Disponível em <<http://www.fnq.org.br>> Acessado em 10/03/2015.

RAMPAZZO, Lino. **Metodologia Científica para alunos dos cursos de graduação e pós graduação**. 3 ed. São Paulo: Loyola, 2002.

ROESCH, S.M.A. **Projeto de Estágio e de Pesquisa em Administração: Guia para estágio, trabalho de conclusão, dissertações...** Disponível em: <[HTTP://www.microsoftstore.com.br/shop/pt_BR/Microsoft/Office-Word-2010](http://www.microsoftstore.com.br/shop/pt_BR/Microsoft/Office-Word-2010)>. Acesso em: 28 set. 2010

TACHIZAWA, T.; SCAICO, O. **Organização flexível: qualidade na gestão por processos**. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 1997.

TRIJILLO FERRARI, A. **Metodologia da Ciência**, 3 ed. Rio de Janeiro: Kennedy, 1974.