



# IMPLANTAÇÃO DE FERRAMENTAS DA QUALIDADE E DESENVOLVIMENTO DE CAPITAL HUMANO PARA MELHORIA DA QUALIDADE EM SERVIÇOS - ESTUDO DE CASO EM UM CENTRO AUTOMOTIVO DE PEQUENO PORTE.

Área temática: Qualidade em Serviços

**Maurício Da Silva Magalhães Severino**

[mauriciomagalhaes\\_6@hotmail.com](mailto:mauriciomagalhaes_6@hotmail.com)

(LATEC/UFF)

**Resumo:** *Este artigo tem como objetivo contribuir para o estudo da qualidade de serviços para as micro e pequenas empresas, que representam parcela significativa na economia brasileira e são as principais geradoras de riqueza no comércio brasileiro. Foi feito um estudo de caso em um centro automotivo de pequeno porte, que presta serviços de mecânica, elétrica, lanternagem, pintura e funilaria em automóveis. Foram investidos alguns recursos em infraestrutura, ferramentas, maquinários e equipamentos de informática, porém a mudança mais significativa foi no modelo de gestão e a implantação de um sistema de banco de dados dos clientes. Foram identificados alguns pontos-chaves para o crescimento da empresa, entre eles a capacitação de pessoas e contratação de novos colaboradores para trabalhar com tais inovações do setor, aumentando as chances de conseguir melhores resultados, tanto financeiros, operacionais e no atendimento ao cliente. Foi realizado o mapeamento dos processos da organização e criado um fluxograma, logo se constatou a necessidade de algumas modificações a fim de melhorar a qualidade do serviço prestado.*

**Palavras-chaves:** *Serviços, mapeamento de processos, tecnologia, competitividade.*

## 1. Introdução

A atual crise financeira que se instalou em nosso país vem causando muitos prejuízos na economia. A produção brasileira de veículos despencou 27,8% no primeiro trimestre em relação ao ano passado, com a indústria mantendo esforços para reduzir estoques enquanto o mercado interno continua em queda conforme ano passado. Com o aumento dos juros, inflação e a guerra política, fez com que empreendedores, grandes indústrias e até mesmo os órgãos públicos recuassem suas atividades. Ao meio de tanta incerteza e turbulência, todos os brasileiros vivem preocupados e com receio de investir em qualquer negócio, porém para alguns setores, a crise pode ser vista como grande oportunidade de crescimento e desenvolvimento.

As montadoras já reduziram significativamente sua produção de carros, caminhões e ônibus, mas no passado ocorreu um grande incentivo nas vendas de veículos novos. Os bens eram negociados com IPI reduzidos ou até mesmo isentos, e ao comprador eram ofertados financiamentos bastante atrativos, o que levou a um grande aumento de emplacamentos e carros na rua. A venda de carros novos foi excelente em 2012 e 2013, onde foram registradas 3,8 milhões e 3,6 milhões de unidades respectivamente. No ano seguinte as montadoras amargam queda de 15,5% de produção e cerca de 9% nas vendas entre janeiro e novembro em relação ao mesmo período do ano anterior. Os dados são da ANFAVEA – Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores.

LICENCIAMENTO E PRODUÇÃO VEÍCULOS NOVOS			
Produção		"Licenciamento Renavam/Denatran"	
	Unidades		Unidades
Nov 14	264,8 mil	Nov 14	294,7 mil
Out 14	293,3 mil	Out 14	306,9 mil
Nov 14 / Out 14	-9,7%	Nov 14 / Out 14	-4,0%
Nov 13	293,2 mil	Nov 13	302,9 mil
Nov 14 / Nov 13	-9,7%	Nov 14 / Nov 13	-2,7%
Jan-Nov 14	2,94 milhões	Jan-Nov 14	3,13 milhões
Jan-Nov 13	3,48 milhões	Jan-Nov 13	3,41 milhões
Jan-Nov 14 / Jan-Nov 13	-15,5 %	Jan-Nov 14 / Jan-Nov 13	-8,4%

Fonte: Anfavea

**Figura 1 – Produção e Licenciamento de Veículos**

**Fonte: Anfavea**

No atual cenário econômico, devido à alta dos juros e maior dificuldade de financiamento, continua sendo proprietário de veículos seminovos ou usados por mais tempo e tentam mantê-los em boas condições de uso, o que demanda

serviços para o setor de reparação automotiva. Com essa oportunidade real, esse nicho de mercado é explorado por empresas que necessitam de constante atualização e inovação para lançar novos serviços, de modo a alcançarem a excelência e satisfação do cliente. O brasileiro tem como perfil a paixão por automóveis, tendo como necessidade a personalização ou o conserto para que seu bem não perca valor de mercado.

## **2. Objetivos**

### **2.1 Objetivo Geral**

- Aumentar o nível de satisfação dos clientes em um centro automotivo de pequeno porte com auxílio de ferramentas da qualidade, otimização de processos e gerenciamento de pessoas.

### **2.2 Objetivo Específico**

- Utilizar recursos tecnológicos para agilizar atendimento através da implantação de um banco de dados.
- Melhorar o relacionamento com fornecedores e criar parcerias.

## **3. Revisão da Literatura**

### **3.1 Conceitos de Serviços e Qualidade**

#### **3.1.1 Serviços**

A associação americana de marketing define serviço da seguinte forma: “... aquelas atividades, vantagens, ou mesmo satisfações que são oferecidas à venda ou que são proporcionadas em conexão com a venda de mercadorias.” Segundo Alexandre Las Casas, 2002 “... Serviços é a parte que deve ser vivenciada, é uma experiência vivida, é o desempenho.” A prestação de serviço é um processo dinâmico com a interação do cliente e suas necessidades e expectativas e parte de uma cadeia de valor dentro de uma sequência de atividades e fluxos de informações. Por ser um bem não material, a principal característica é sua intangibilidade. Diferente de um produto que você pode ver exposto em prateleiras de lojas, ou por fotos pela internet, o consumidor só poder medir a qualidade através da experiência ou relatos anteriores. Abaixo segue um comparativo entre as características de serviços e produtos.

#### **CARCTERÍSTICAS DOS SERVIÇOS**

- Intangibilidade

- Simultaneidade
- Sem estoques
- Sem padronização
- Sem proteção
- Sem precificação

#### DIFERENÇAS PARA PRODUTOS

- Tangibilidade
- Não possuem amostras
- Muita variabilidade
- Falta de padrão
- Inseparabilidade
- Tempo – Espaço – Ambiente
- Perecibilidade
- Armazenagem
- Canais de Distribuição

Os serviços são compostos em três partes:

- Serviço núcleo: É o que o cliente realmente procura, qual a sua necessidade e o que o torna satisfeito.
- Serviços perceptíveis: São os atributos que o cliente percebe como resposta agregada aos benefícios que procura, tais como qualidade, atendimento, tempo / duração, instalações etc.
- Serviços aumentados: São os benefícios adicionais, que superam os benefícios perceptíveis esperados.

### 3.1.2 Conceito de Qualidade

Os gurus da qualidade Juran, 1991 definiu a qualidade como “adequação ao uso”, para Crosby, 1990: “atendimento aos requisitos” e shikawa, 1993 como “satisfação dos clientes”. Podemos resumir a qualidade como o processo de desenvolver produtos ou serviços customizados que atentam as necessidades e padrões previamente especificados. De forma reduzida, qualidade é a adequação ao uso.

A qualidade esta diretamente ligada ao processo pela qual um produto ou serviço é materializado, ou seja, todos os processos, setores e pessoas envolvidas até a entrega ao cliente. As

diretrizes da qualidade são bem diversificadas, variando seu foco pra cada negócio ou pessoa. Segundo Deming (1990, p.1): “na medida em que a qualidade melhora, há menos desperdícios, minimização de retrabalhos e melhor vantagem competitiva”.

Define-se qualidade como um julgamento pelos clientes ou usuários de um produto ou serviço. Ela inclui também a melhoria contínua do processo expandido de uma empresa, ou os processos internos de uma organização, considerando-se sua relação com clientes, fornecedores, investidores, empregados e a comunidade... “GITLOW 1993, p.48”.

### **3.1.3 Inclusão da Qualidade no Pacote de Serviços**

Com objetivo de agregar qualidade na prestação de serviços são necessários alguns recursos físicos que se resumem em uma boa localização do negócio, ambiente interior (decoração, aspectos vivíveis do local), equipamentos de apoio, adequações no projeto de arquitetura e o estudo e análise de suas operações para montagem de um layout adequado. Esses são os aspectos que o cliente consegue ter contato de imediato quando vai contratar um serviço, por isso deve estar bem apresentável, porque será referencial para o consumidor e a primeira impressão da imagem da empresa.

O material a ser utilizado no processo também é um fator fundamental na qualidade, deve-se haver critério de seleção de fornecedores, avaliando-se prazo de entrega, custo benefício, políticas de trocas, flexibilidade e variedade, confiabilidade e variedade. A comunicação entre empresa e fornecedores é a parte fundamental nesse processo, o fornecedor deve passar confiança, credibilidade e estar sempre disponível para solução caso ocorra algum problema.

Treinamento de pessoal, abrangência, acessibilidade e disponibilidade são as partes explícitas no processo, que logo o cliente logo percebe. Outros benefícios como atitude, o ambiente, espera, status e disponibilidade são classificados como psicológicos e ficam implícitos para percepção do consumidor.

### **3.1.4 Dimensões da qualidade em serviço:**

- Tangibilidade
- Confiabilidade
- Responsabilidade
- Segurança

- Empatia
- Aspectos Tangíveis

Fonte: Fitzsimmons, James e Mona (2005)

**Tangibilidade:** são os elementos físicos, como móveis, escritório, formulários, aparência física dos empregados, roupas e uniformes, equipamentos e disposição física.

**Confiabilidade:** é a habilidade de se ter o que foi prometido, na data combinada. É cumprir o que foi prometido.

**Compreensão:** é a habilidade de entender os problemas e dificuldades dos clientes e responder de uma forma positiva. (Responsabilidade).

**Segurança:** é percepção que o cliente tem da habilidade do empregado da empresa em responder às suas necessidades.

**Empatia:** é a disposição que o empregado tem e manifesta nos cuidados e atenção individualizados prestados ao cliente.

Qualidade é um julgamento feito pelos clientes ou usuários de um produto ou serviço; é o grau em que os clientes sentem que o produto ou serviço excede suas necessidades e expectativas. Um cliente, por exemplo, que compra um automóvel tem certas expectativas, uma das quais é que o motor do automóvel dê a partida quando ligado. Se o motor não parte, a expectativa do cliente não terá sido atendida, e ele terá uma percepção de má Qualidade. Se um operário de uma linha de montagem recebe de forma consistente peças adequadas, no tempo correto, de um trabalhador a montante na linha, suas necessidades serão satisfeitas e ele terá uma percepção de Qualidade das peças como boa. “GITLOW, 1993, p.7-8”.

### **3.1.5 A importância da cadeia de valor**

Segundo Elpídio Oscar Benitez Nara (UNISC), Liane Mahlmann Kipper (UNISC), Cicero Charlie Barboza de Lima (UNISC) e Luiz Afonso Storch (UNISC), Junho 2012 “As organizações devem tentar visualizar de maneira ampla e integrada seus processos, buscando sua contínua otimização para a redução de custos, redução de tempo e melhoria da qualidade, seguindo dessa forma uma visão chamada Gestão por Processos. Esta nova gestão define um conjunto de práticas e metodologias para um novo paradigma e um novo modelo de gestão, em que a melhoria dos processos pode significar um diferencial competitivo.”.

Cadeia de valor refere-se a todas as atividades executadas por uma organização, que engloba

desde a chegada da matéria-prima, atravessando as etapas da produção e venda, até sua distribuição final para gerar valor a seus clientes. Para a criação de uma cadeia de valor é necessário identificar as atividades e subatividades nos processos e suas ligações. Após essa etapa é realizada uma análise e são identificadas as oportunidades de mudanças ou melhorias a modo de maximizar o valor para seus clientes.

Através da geração de valor é possível alcançar resultados consistentes devidos ao aumento dos valores tangíveis e intangíveis conceituados no tópico anterior. O negócio desse modo tende a se manter sustentável e atrativo para todas as partes interessadas. O conhecimento do mercado e o entendimento da necessidade do cliente disponibilizam as organizações um ganho na competitividade dos mercados. As organizações que possuem foco no cliente e compreendem as necessidades atuais, superando as expectativas suas expectativas, buscam estabelecer relações longas, seguras e de qualidade. Quando essas necessidades estão identificadas não somente pelas áreas diretamente envolvidas com o consumidor, existe a possibilidade de disponibilizar produtos ou serviços diferenciados e customizados, que certamente irão satisfazer os clientes nos mercados atuais e até mesmo atingir novos nichos. Com o sucesso de um produto e ou serviço, não existem melhor cenário do que a variedade e a divulgação boca a boca, não havendo necessidade de investir em nenhuma campanha de marketing.

### 3.1.6 Fluxograma

Considerada uma importante técnica de representação gráfica que permite esquematizar e visualizar os sistemas de forma clara, objetiva e racional, facilitando seu entendimento geral por todos os envolvidos. Apresenta a sequência de uma tarefa ou atividade de maneira analítica caracterizando as operações, os responsáveis e/ou unidades organizacionais envolvidos no processo. O fluxograma também pode ser chamado de flow-chart, carta de fluxo de processo, gráfico de sequência, gráfico de processamento, etc.

São utilizados para evidenciar a sequência de um trabalho, permitindo a visualização dos movimentos lógicos e a dispersão de recursos materiais e humanos. Constitui o fundamento básico de todo trabalho racionalizado, pois não basta fazer sua divisão, sendo necessário bem ordená-lo no tempo e no espaço.

O fluxograma tem como objetivos principais:

- Preparação para o aperfeiçoamento dos processos empresariais (é preciso conhecer para melhorar);
- Padronizar a representação dos métodos e os procedimentos administrativos e operacionais;
- Maior rapidez na descrição dos métodos administrativos;



- Facilitar a leitura e o entendimento;
- Facilitar a localização e a identificação dos aspectos mais importantes;
- Maior flexibilidade;
- Melhor grau de análise;

Os fluxogramas procuram mostrar o modo pelo quais as coisas são feitas, não o modo pelo qual o chefe acredita que estejam corretas e diz aos funcionários que as façam; mas a forma pela qual o manual, normas e procedimentos mandam que elas sejam executadas. Portanto podemos fazer uma analogia com uma fotografia exata de uma situação real em foco.

Nesse trabalho contém um fluxograma funcional criado para a visualização e gestão da operação de reparos automotivos. Esse tipo de fluxograma evidencia a sequência das atividades de um processo entre as áreas ou seções por onde ele flui. É útil para processos que não se completam em uma única área, pois indica também os responsáveis por cada etapa. Ao serem medidas as variantes de tempo permitem identificar os gargalos do processo e dessa forma agir corretivamente para reduzir as perdas da empresa.

### **3.2 A importância do treinamento corporativo**

Com o avanço da globalização, os conceitos de qualidade foram se aperfeiçoando e desenvolvendo as normas técnicas de qualidade. Diversos autores possuem suas visões sobre o assunto, cada um com sua particularidade, mas podemos concluir que, o conceito de qualidade é apenas “fazer a coisa certa”, possuem uma série de processos a serem seguidos para tal finalidade. Diante os avanços tecnológicos, atualmente temos a possibilidade de aumentar a produção de materiais, o aumento das fábricas e importações e exportações, que de certa forma nos beneficiam acelerando o comércio nacional e nos destacando mundialmente por nossas produções e para tal acontecimento ocorrer de forma coerente é necessário o treinamento de seus colaboradores.

Entende-se educação corporativa como um programa educacional voltado para o desenvolvimento de competências individuais e organizacionais, que tem como objetivo favorecer o alcance das metas organizacionais. Deste modo, a educação corporativa representa como uma ferramenta estratégica organizacional. A educação corporativa não se caracteriza por um conjunto de cursos e programas de treinamento e desenvolvimento oferecidos pelas organizações sem planejamento (Lima, 2014).

Não podemos pensar em qualidade sem falar em um bom atendimento ao cliente, e para que isso ocorra com eficiência é necessário o treinamento do quadro de funcionários. Em algumas empresas ainda encontramos uma administração antiga, com funcionários sem preparo para operar



um equipamento. Isso pode provocar perda de produtividade, matéria prima, além de vários acidentes de trabalho. As pessoas são, sem dúvida nenhuma, a parte mais importante e essencial de uma empresa. Não são as empresas que fazem negócios com os clientes, são as pessoas que fazem negócios com as pessoas.

### **3.2.1 Contratação**

Quando existe a necessidade do preenchimento de um ou mais postos de trabalho na empresa é um sinal que a empresa está crescendo ou se modificando para efetivar melhorias. Em empresa de médio a grande porte, existe um setor de recursos humanos que é responsável por receber a solicitação de novas contratações, detalhar qual o perfil do candidato, suas experiências, qualificações e diversos itens importantes na hora de contratar nova mão de obra. Independente do tipo de empresa é recomendado que o setor que irá realizar o recrutamento saiba exatamente qual é o tipo de profissional que a empresa está buscando. Pois não considerar todos os detalhes deste perfil pode comprometer o processo de contratação. No centro automotivo foi contratado um serviço terceirizado de uma empresa de RH para atuar nessa busca, pois manter um setor de recursos humanos em uma empresa de pequeno porte não é lucrativo levando em consideração a demanda de serviços para o setor.

### **3.2.2 Ferramentas para diagnóstico organizacional**

A dinâmica do mercado força a todo o momento buscar melhorias nos processos, bem como promover a capacitação dos colaboradores e assim faz-se necessário aderir a ferramentas que auxiliem e viabilizem essas melhorias. A tecnologia da informação veio para somar e solucionar problemas e proporcionar novos arranjos nas empresas. É nesse ambiente de valorização do funcionário e reconhecimento dele como força impulsionadora dos resultados que tem sido necessário o aprimoramento dos modelos de gestão, a fim de manter todos alinhados em prol dos mesmos objetivos (Reis, 2015).

Na empresa citada foi contratada uma empresa que presta serviços na gestão de pessoas, que utiliza ferramentas de diagnóstico organizacional, que por meio de entrevistas com líderes e análise das informações coletadas, servem de auxílio para o gestor no processo de tomada de decisões. Quando se instalou os sistemas informatizados para controle de clientes, contratou funcionários para movimentar os sistemas, treinou os colaboradores antigos para contribuírem com a prática e a teoria, aumentaram-se as chances de obter os resultados desejados pelos sócios. Porém não podemos prever se o sucesso de uma empresa esta garantido apenas com a aplicação dessas técnicas. Ficaria bastante qualitativo esse exemplo citado na obra, tendo a necessidade da implementação de outras ferramentas

quantitativas para uma melhor análise dos resultados. A qualidade do serviço e o tipo de serviço que esta em alta necessidade também contribui diretamente para seu desenvolvimento.

### **3.2.3 Treinamentos de novos colaboradores**

As organizações precisam dispor de pessoas competentes e motivadas para produzir (Lacombe, 2005), assim os recursos humanos são muito importantes em qualquer organização e a capacitação e motivação da equipe tem que estar em um nível satisfatório, para que os trabalhos sejam executados de forma eficaz e eficiente. Ainda segundo o autor, a principal razão pela qual as empresas oferecem treinamento, é para proporcionar novas habilitações ou melhoria no conhecimento, habilidades e atitudes que o funcionário já possui (Lima, 2016).

O ponto principal, e também o maior paradigma de uma organização é atingir a satisfação de todos os envolvidos no processo. Diversos estudos, juntamente com os constantes avanços tecnológicos, levaram a criação de mecanismos para a medição da qualidade. Sem dúvida o foco no cliente é o principal objetivo que uma organização. Formar bons funcionários nem sempre é tão fácil, pois depende do querer deles buscar a melhoria contínua em todos seus processos.

A geração do conhecimento é o processo de incentivo entre organização e pessoas, para o desenvolvimento mútuo através dos conhecimentos dos colaboradores sobre o negócio. O processo de desenvolvimento da educação corporativa depende do total envolvimento dos gestores e líderes, sendo estes, os agentes da mudança responsáveis pela busca constante de conhecimento para a evolução do capital humano (Esteves, 2015).

Por meio de treinamentos técnicos e motivacionais, as empresas costumam incluir os seus maiores desejos em tarefas simples cotidianas, para facilitar o aprendizado e fazer com que o profissional se saia bem e seja recompensado, de diversas forças, inclusive por meio de premiações e comissão.

### **3.2.4 Reciclagem de antigos colaboradores**

Chiavenato (1998) define paradigmas como um conjunto de regras que delimitam fronteiras entre o que é verdadeiro e o que é falso, entre o que se deve fazer ou não. Funciona como um modelo, um padrão que define o comportamento das pessoas. As ações dos indivíduos são regidas, muitas vezes inconscientemente, e com grande poder nas decisões que são tomadas tanto nas organizações quanto na própria vida do indivíduo.

A reciclagem de funcionários entra em questão para contribuir para o crescimento empresarial, sem ter que desligar funcionários que estão acomodados com seus postos de trabalho. Muitas vezes desmotivados e sem oportunidade de aprendizagem e novos desafios para galgar novas

posições dentro da empresa.

Dessa forma, novas habilidades ganham centralidade para a valorização pessoal do trabalhador. A superação da concepção tradicional de tarefa (adestramento) requer formas mais abrangentes e organizadas de aprendizagem, em que o ato de pensar preside o ato de fazer. O grande desafio é compreender de maneira eficiente os conceitos de qualidade, aplicar um bom sistema de gestão e ainda assim possuir senso de melhoria contínua e inovadora. É de suma importância que ocorra uma boa integração de todos os setores da organização, identificando os processos com deficiência e gerando soluções práticas e eficazes. Um bom gerente deve conhecer a fundo o perfil do mercado em que atua e se manter atento às tendências atingindo ao máximo a satisfação de seus clientes, captando diversos outros.

#### **4. Estudo de Caso**

A empresa utilizada como exemplo nesse trabalho é um auto Center de pequeno porte, localizado na cidade de Niterói – Rio de Janeiro, existente no mercado há quase 20 anos. Possui público alvo clientes da classe C e B, que costumam ser fieis pelo fato da confiança adquirida com o passar do tempo. A empresa utiliza como estratégia de fidelização a facilidade de pagamento e total confiança em seus clientes.

Atualmente a produtividade é considerada um fator determinante do sucesso de qualquer empresa e profissional. Nesse cenário, o uso adequado das novas tecnologias nas organizações permite mais agilidade na tomada de decisões estratégicas. A empresa em questão não possuía nenhum recurso tecnológico e com isso não utilizava das suas mais ricas informações com agilidade, deixando o desempenho organizacional e à satisfação do cliente em baixa, considerando-se a sustentabilidade e a competitividade de mercado a carteira de cliente foi diminuindo.

Para reverter essa situação foi necessário entender que uma pequena empresa, os sistemas de controle de informações são vitais, uma vez que permitem realizar o tratamento das informações e trabalhar na criação de uma cultura de conhecimento e inovação, mantendo a competitividade de mercado e assim conquistando e reconquistando a satisfação do cliente. Dessa forma, criam-se as condições para aproveitar as oportunidades que possam surgir. Os empresários precisam ter o entendimento e o controle de suas informações para que, ao transformá-las em conhecimento, possam ser utilizadas como base para os negócios, possibilitando novas estratégias de prestar um serviço com qualidade para o consumidor final e realizar adequações, quando necessárias.

Na prática, isso acontece com uso de aplicativos, internet e sistemas de informação personalizados. Eles são ferramentas que disponibilizam acesso, tratamento, geração e armazenamento de dados e informações para a empresa toda, em suas transações internas ou

externas, tratando os dados para que se tornem informações úteis. E foi esse o investimento inicial, implantação de micro computadores no centro automotivo e junto com ele um sistema que abastece informações sobre cadastro de clientes, estoque, funcionários, serviços e financeiro. Podendo assim estreitar a relação cliente x empresa mediante ao telemarketing. Agendamento de serviços, ofertas, novidades e descontos e parcerias.

Com todo esse investimento houve a necessidade de contratação de novos funcionários para controlar essas informações e manter o contato com o cliente de forma eficaz. Com essas informações disponíveis, consegue-se mantê-los informados sobre as novidades da empresa, colher feedbacks sobre os produtos / serviços e saber quais são seus melhores clientes para fidelizar os mesmos, lembrando as datas de suas revisões periódicas de acordo com o modelo e ano do veículo. A empresa percebeu a receptividade dos clientes, e decidiu enviar e-mails informativos de tempos em tempos (as chamadas newsletters, mailing, ou e-mail marketing), telefonar em datas importantes, mandar cartas de fim de ano, enfim, todos esses meios de comunicação são válidos para ter sempre a satisfação do cliente, mostrando a ele o quão especial ele é. Parece algo pequeno, mas ao mostrá-los que foi lembrado em datas comemorativas foi criado um melhor vínculo de relacionamento e com toda certeza o cliente vai lembrar-se da empresa da próxima vez que necessitar dos serviços dela com mais apreço.

Na parte operacional a empresa precisou adquirir novas ferramentas e maquinários. O maior investimento foi à compra de uma estufa para pintura, aumentando o rendimento e produtividade, reduzindo o tempo de espera na secagem da tinta e seus desperdícios. Um elevador automotivo também foi adquirido, o auto center operava apenas com uma unidade, o que impactava negativamente em sua produção com um possível aumento da demanda. Considerando que em cada dez veículos que chegam à oficina, sete precisam ser erguidos para a execução das atividades, principalmente aqueles que precisam de reparos mecânicos. Também foi necessária a compra de ferramentas em geral, pois as existentes estavam avariadas e muitas delas obsoletas.

Em relação a sua estrutura física, existia uma sala em anexo ao escritório que era utilizada como depósito de itens mais utilizados na reparação, todo material foi remanejado para um segundo nível existente no fundo da loja para dar lugar a uma sala de espera para clientes. O ambiente foi devidamente climatizado com ar condicionado, instalada uma TV a cabo e um roteador WI-FI para a comodidade e entretenimento dos clientes enquanto aguardavam a entrega de seus veículos em reparos rápidos. O processo de reparação de veículos gera muitos resíduos químicos, como óleos, graxas, tintas, poeira, etc. É bastante desafiador manter esse tipo de ambiente limpo e organizado, para melhorar esse aspecto todo o chão foi pintado com uma tinta especial de cor cinza clara a fim de facilitar a visualização das sujeiras. As vagas foram todas demarcadas com tinta amarela e

organizadas 45 graus, dessa forma foram gerados mais espaço físico para os funcionários executarem os devidos reparos. Para melhorar o aspecto da empresa e facilitar a visualização dos clientes, foi investido em uniformes aos funcionários, que se sentiram mais seguros e confortáveis.

No processo de reparação, foram identificados alguns problemas na parte operacional. A empresa não possuía nenhum padrão para procedimentos, todas as atividades eram realizadas de forma aleatória sem nenhuma sequência lógica. Para solucionar esse problema foi mapeado todo processo, desde a entrada do veículo na loja até sua entrega. Algumas atividades foram eliminadas e outras criadas com objetivo de maximizar a capacidade de produção, aumentar a margem de lucro evitando os desperdícios e satisfazer a necessidade dos clientes. Através desse estudo foi criado um fluxograma funcional que descreve de forma simplificada do processo, conforme figura abaixo.

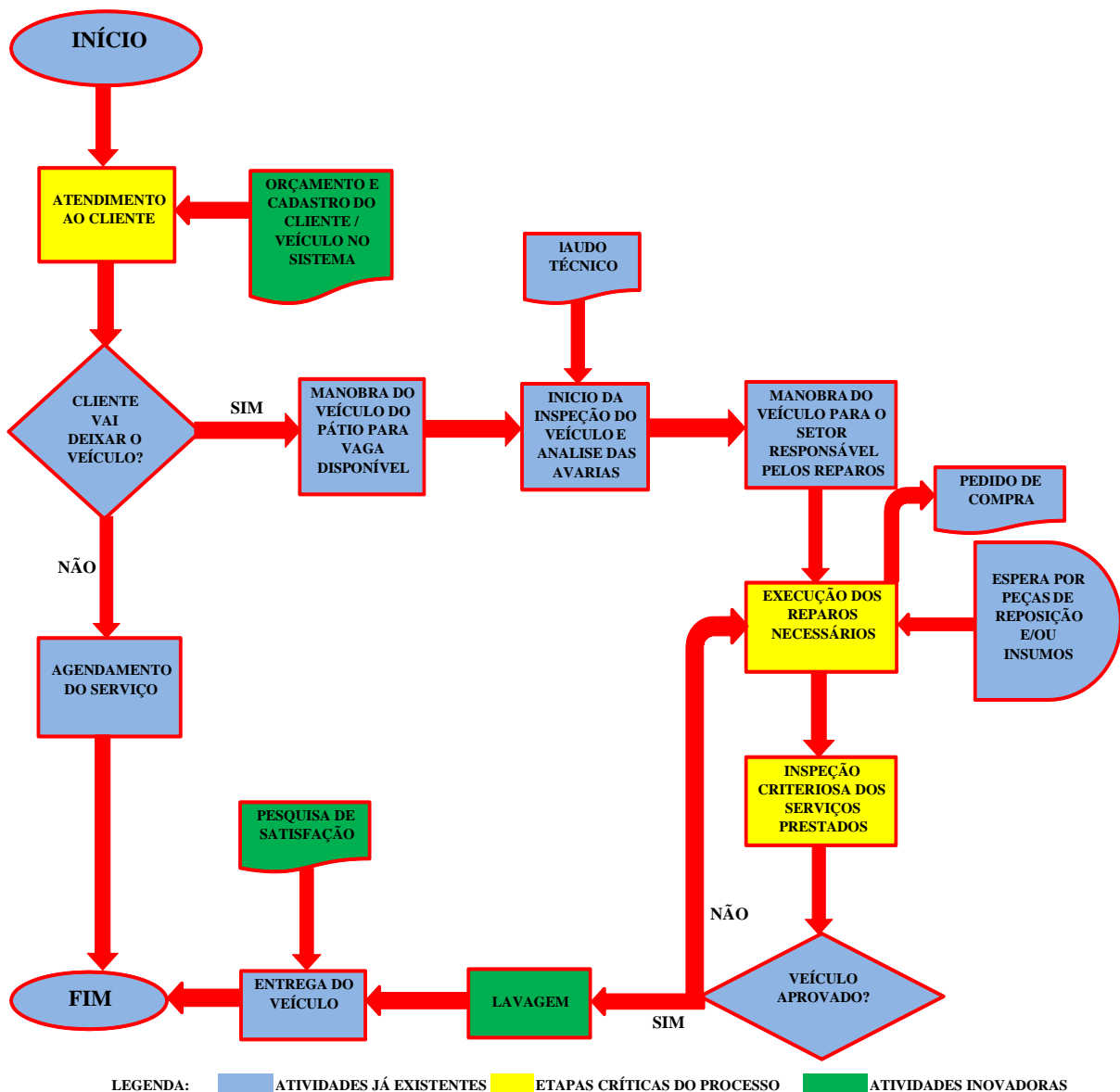


Figura 2 – Fluxograma simplificado do processo

Com todas as alterações do processo a empresa conseguiu aumentar consideravelmente o grau de satisfação de seus clientes, dados confirmados através da pesquisa de satisfação inserida ao processo no momento da entrega do veículo. Outro ponto positivo foi o retorno do veículo para a linha de reparo caso ele não fora aprovado na ultima inspeção, com objetivo de corrigir as falhas. Anteriormente não existia muito comprometimento do supervisor e gerência nas atividades de vistoria e testes do veículo antes da entrega, o que gerava algumas reclamações futuras. Após a conscientização desses funcionários e a inclusão de lavagem o problema foi minimizado, e quando os clientes iam buscar seus carros ficavam surpreendidos ao encontrar os mesmo limpos, com o chamado de “serviço aumentado”. A capacidade de inovação certamente agrega valor a qualquer negócio, e não foi diferente com o a empresa estudada, todas as ações tomadas geram valor para o negócio, funcionários e os clientes, gerando novas oportunidades de negócios.

## 5. Conclusão

Com os conceitos vistos neste trabalho e as aplicações práticas dos fundamentos, podemos comprovar a eficiência das ferramentas da qualidade em harmonia com um bom modelo de gestão. As organizações que conseguem atingir maturidade e competência para gerenciar esses sistemas certamente terão melhores oportunidades na prospecção de novos clientes e detêm as vantagens competitivas no mercado. O centro automotivo ao implantar a ouvidoria e a política de melhoria continua em todos seus processos, atingiu um bom nível de satisfação dos clientes. Não podemos deixar de destacar a importância do banco de dados para a melhoria do relacionamento entre empresa e clientes e agilidade no atendimento. Todas essas mudanças causaram um bom impacto não só na busca pelo principal objetivo, a satisfação do cliente, qualidade de vida dos funcionários e crescimento da empresa.

Foram utilizadas ferramentas e técnicas de desenvolvimento e treinamento de pessoas, ponto crucial para geração de um ambiente de trabalho agradável e motivação profissional. Com a chegada de novos recursos tecnológicos foi inevitável a preparação dos colaboradores, por meio de treinamentos e reciclagens, para uma utilização eficiente dos novos recursos. A consequência foi à redução dos desperdícios de material e otimização dos processos de reparo. A gestão estratégica de pessoas deve estar presente em qualquer empresa independente do seu segmento, pois é de suma importância para o desenvolvimento profissional e aumentam bastante a chance de sucesso de uma organização.

O mercado, não apenas o automotivo vive uma realidade cada vez mais competitiva e para sobreviver nesse cenário, às organizações devem prestar um bom atendimento, investir em novas tecnologias, inovar e customizar seus serviços ou produtos. Devido aos inúmeros empreendimentos

existentes em nosso país existe uma vasta opção para os consumidores, aumentando assim o grau de exigência dos mesmos. Por fim a análise final apurada após todas as alterações no centro automotivo agregou bastante valor nos serviços prestados, aumentando dessa forma o grau de confiabilidade e sua carteira de clientes, melhorando a imagem da empresa no mercado.

## REFERÊNCIAS

- Albrecht, Karl. *Revolução nos serviços: como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar seus clientes*. São Paulo: Pioneira, 2002.
- ANDRIANI, Carlos Sebastiani. *Como implantar um sistema de qualidade para a redução de custos e o aumento das vendas*. São Paulo: Editora Tama Ltda, 1991.
- BARNES, Ralph M. *Estudo de movimentos e de tempos*. São Paulo: Edgard Blücher, 6ª ed., 1977.
- Campos, Vicente Falconi. *Gerência da Qualidade Total*. Ed. Fundação Christiano Ottoni, 1990.
- CAMPOS, Vicente Falconi. *TQC – Gerenciamento da Rotina do Trabalho do dia a dia*. Rio de Janeiro: Bloch Editores SA, 1994.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Administração de recursos humanos: fundamentos básicos*. 4º ed., São Paulo: Atlas, 1999.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Os novos paradigmas: como as mudanças estão mexendo com as empresas*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- DEMING, W.E. *Qualidade: a revolução da administração*. Rio de Janeiro: Marques-Saraiva, 1990.
- Fitzsimmons, James e Fitzsimmons Mona. *Administração de Serviços*. 7 ed. Porto Alegre, 2014.
- GITLOW, H., S. *Planejando a qualidade, a produtividade e a competitividade*. Rio de Janeiro: Qualitymatk, 1993.
- Grönroos, Christian. *Marketing: gerenciamento e serviços*. Rio de Janeiro: Ed., Elsevir, 2003.
- Miguel, Paulo Augusto Cauchick; Carpinetti, Luiz Cesar Ribeiro; Gerolamo, Mateus Cecílio. *Gestão da Qualidade. ISO 9001:2008*. Ed. Atlas, 2008.
- PILETTI, Claudino. *Didática geral*. São Paulo: Editora Ática S.A., 1995.
- Siqueira, Luiz Gustavo Primo. *Controle Estatístico de Processo*. Ed. Pioneir, 1997.
- Walker, Denis. *O Cliente em primeiro Lugar*. São Paulo: Ed. Makron, 1991.
- MOREIRA, Márcio Borges. *Princípios básicos da análise do comportamento*, Ed. Artmed, 2007.
- ROHM, Ricardo Henry Dias. *Consultoria em gestão de pessoas*, Ed. FGV, 2009.
- <http://www.anfavea.com.br/> acesso em 29/04/2016