



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
SERVIÇO DE ESTÁGIO SUPERVISIONADO EM ADMINISTRAÇÃO

ANTONIO ISAAC VASCONCELOS DIAS

**ANÁLISE DOS PROCESSOS DE TRABALHO: UM ESTUDO SOBRE OS
PROCESSOS PRIMÁRIOS DE UMA REVENDEDORA AUTORIZADA DE
VEÍCULOS NA PARAÍBA**

JOÃO PESSOA - PB

2017

ANTONIO ISAAC VASCONCELOS DIAS

**ANÁLISE DOS PROCESSOS DE TRABALHO: UM ESTUDO SOBRE OS
PROCESSOS PRIMÁRIOS DE UMA REVENDEDORA AUTORIZADA DE
VEÍCULOS NA PARAÍBA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado a Coordenação do Serviço de Estágio Supervisionado em Administração, do curso de Administração, da Universidade Federal da Paraíba, em cumprimento às exigências para obtenção do Grau de Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Prof. M.Sc. Arturo Rodrigues Felinto

JOÃO PESSOA - PB

2017

ANTONIO ISAAC VASCONCELOS DIAS

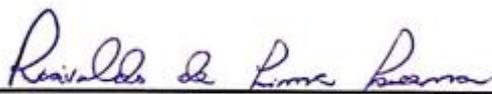
**ANÁLISE DOS PROCESSOS DE TRABALHO: UM ESTUDO SOBRE OS
PROCESSOS PRIMÁRIOS DE UMA REVENDEDORA AUTORIZADA DE
VEÍCULOS NA PARAÍBA**

Trabalho de Conclusão de Curso Aprovado em: 01 de junho de 2017

Banca Examinadora:



Prof. M.Sc. Arturo Rodrigues Felinto
Universidade Federal da Paraíba
Orientador



Prof. Dr. Rosivaldo Lucena
Universidade Federal da Paraíba

Aos meus pais.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente aos meus pais Isabel e Antonio, não somente por realizarem todos os esforços possíveis para que esse sonho se tornasse realidade, mas por representarem minhas maiores referências dentro da carreira que escolhi seguir. Devo meus mais sinceros agradecimentos às minhas duas irmãs Camila e Carla, que além de me auxiliarem com essa pesquisa, passaram a significar casa depois dos últimos meses. Sou imensamente grato ao Professor Arturo Felinto, por ter me dado a oportunidade de absorver uma pequena parte do seu imenso conhecimento, e por significar para mim, a personificação do amor pela academia e o dom de cuidar do próximo. Por fim, agradeço aos meus amigos Jonathan, Mauro, Brunno, Felipe, Rosane e Luciana, por terem me concedido a chance de descobrir o sentido de lar em uma turma que não era minha, mas que me adotou como um filho.

*Estradas sempre em frente vão,
Sob copas, sobre pedras a passar,
Por cavernas sempre sem o sol,
Por rios que nunca veem o mar;
Sobre a neve que o inverno semeia,
Pelas flores que junho cultua,
Sobre seixos, sobre o verde capim,
E sob as montanhas da lua.*

*Estradas sempre em frente vão
Sob nuvens e estrelas a passar,
Mas os pés que percorrem os caminhos
Um dia para casa vão voltar.
Olhos que o fogo e a espada conheceram
E em antros de pedra horror pungente,
Um dia verdes prados recontemplam
E as colinas e as matas de sua gente.*

J.R.R Tolkien

DIAS, Antonio Isaac Vasconcelos. **Análise dos processos de trabalho:** um estudo sobre os processos primários de uma revendedora autorizada de veículos na Paraíba. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) – Departamento de Administração, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2016-2017.

RESUMO

Considerando que bons processos organizacionais consistem, muitas vezes, na linha tênue entre o sucesso e o fracasso de uma empresa, um dos maiores desafios, nesse contexto, é a manutenção de um processo simples e executável, haja vista que um processo complexo demais é tão prejudicial quanto um processo muito simplista. Diante disso, este estudo tem como objetivo analisar os processos primários do departamento de pós-venda de uma empresa do ramo automotivo, responsável pelos serviços de manutenção dos veículos. A seleção desses processos primários levou em consideração o conhecimento científico sobre o assunto, ou seja, os dados da literatura, e as opiniões dos clientes sobre o serviço prestado pela empresa, acessadas através dos resultados mais recentes de uma pesquisa de satisfação realizada por uma empresa terceirizada. Sendo assim, foram selecionados os processos que disseram respeito às questões da pesquisa de satisfação com índices de menor satisfação: processo de execução do serviço e processo de entrega do veículo. Ao serem analisados esses processos, para o primeiro foi apresentado um novo desenho com o fim de proporcionar maior controle da qualidade. Para o segundo foi proposta a criação de um novo processo, o de pesquisa de satisfação.

PALAVRAS-CHAVE: Mapeamento de Processos. Gerenciamento de Processos. BPM. Concessionária de Veículos. Pós-venda.

ABSTRACT

Considering that good organizational processes often consist of the line between success and failure of a company, one of the greatest challenges, a context, a simple and executable process, since too complex a process is as harmful as a very simplistic process. The objective of this study is to analyze the primary processes of the after-sales department of an automotive company responsible for vehicle maintenance services. The selection of primary processes took into account scientific knowledge about the subject, or literature data, and customer opinions about the service provided by the company, the search results, and the results of a satisfaction survey conducted by a company Outsourced. Process of carrying out the process and delivery process of the vehicle. The processes analyses analyze the results of a quality control project. For the second to create a new process, for the satisfaction survey.

KEYWORDS: Process Management. BPM. After-sales. Automotive Company.

SUMÁRIO

RESUMO	7
ABSTRACT	8
1 INTRODUÇÃO	10
1.1 Contextualização	10
1.2 Objetivos	11
1.3 Justificativa	11
1.4 Estrutura da Pesquisa.....	12
2 MAPEAMENTO DE PROCESSOS	12
2.1 A Visão de Processos	12
2.2 <i>Business Process Management</i> (BPM)	14
2.3 Identificação e Classificação dos Processos	15
3 METODOLOGIA DA PESQUISA	16
3.1 Caracterização da Pesquisa	16
3.2 Caracterização da Empresa Pesquisada	16
3.3 Método Utilizado.....	16
3.3.1 Seleção dos processos.....	16
3.3.2 Análise dos Processos	17
4 ESTRUTURA DE PROCESSOS	17
4.1 Estrutura de Processos Atual	17
4.2 Seleções dos Processos a Serem Redesenhados.....	19
5 PROPOSTAS DE MELHORIA	24
5.1 Execução de Serviço	24
5.2 Entrega de Veículo	25
6 CONCLUSÃO	26
REFERÊNCIAS	29
ANEXO A – Pesquisa e Processo de Avaliação da Satisfação do Cliente da Montadora	30

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização

Durante a evolução da Administração, vários avanços foram fundamentais para a construção do conhecimento sobre gestão de que dispomos hoje. Todas as Escolas da Administração foram cruciais para isso, iniciadas com Frederick Taylor e Henry Ford, que deram ênfase à eficiência dos sistemas de produção e de suprimentos (MAXIMIANO, 2011). A partir desse percurso histórico da Administração, ressalta-se uma das áreas que mais ganhou evidência com o tempo, a Gestão da Qualidade. Após os experimentos de Taylor e Ford, Walter A. Shewhart, em 1924, deu início ao controle estatístico da qualidade, fundindo conceitos de estatística em métodos gráficos acessíveis ao chão-de-fábrica da *Bell Telephone Laboratories*, empresa na qual trabalhava. Anos mais tarde, estudiosos como William E. Deming, Joseph M. Juran, Kaoru Ishikawa, Armand V. Feigenbaum e todos aqueles conhecidos como Gurus da Qualidade, deram continuidade à construção da Gestão da Qualidade motivados tanto pela demanda do Japão no cenário pós Segunda Guerra Mundial, quanto pela necessidade de revisão dos modelos de produção vigentes na época (CARVALHO *et al.*, 2006).

O conhecimento construído durante o período da reestruturação do Japão, o sucesso nos experimentos relacionados à qualidade e a acomodação dos EUA no pós-guerra resultaram na idealização do modelo nipônico conhecido como *Company Wide Quality Control* – CWQC, traduzido no Brasil como Controle da Qualidade Amplo Empresarial. O modelo apresentava várias premissas ignoradas até então, como por exemplo: aversão ao desperdício, gestão por processos e a responsabilização do funcionário pela qualidade do produto (CARVALHO *et al.*, 2006).

No entanto, o responsável pela grande revolução na administração não foi o controle estatístico da qualidade ou qualquer outro estudo citado anteriormente. Na verdade, o diferencial veio do entendimento de que a chave para o desempenho isento de falhas seria o processo, e não as pessoas (HARRINGTON, 1993). Por isso, seja com Ford e Taylor ou com os estudos dos Gurus da Qualidade, os processos de trabalho sempre estiveram entre os fatores críticos para o sucesso.

Segundo Devenport (1994 *apud* VALLE *et al.*, 2016), o processo consiste em um conjunto de atividades estruturadas e medidas, que resultam num produto ou serviço específico para um determinado cliente ou mercado. Nesse mesmo sentido, Baldam, Valle e Rozenfeld (2014) conceituam o processo como uma série de atividades inter-relacionadas que realizam a transformação de entradas em saídas.

Tendo em vista a abrangência dos processos dentro da organização, faz-se necessário entender sua estrutura de funcionamento para alcançar os resultados desejados, já que documentados ou não, os processos, por meio da Gestão de Processos, fazem parte da espinha dorsal de qualquer empresa, mesmo que tacitamente (BALDAM, VALLE e ROZENFELD, 2014). Portanto, de modo geral, este estudo tem como problema de pesquisa: **de que forma a gestão de processos pode contribuir para a melhoria dos indicadores de satisfação do cliente?**

1.2 Objetivos

O objetivo desta pesquisa é analisar a estrutura de processos do Departamento de Pós-atendimento na Revendedora Autorizada de Veículos localizada na cidade de João Pessoa-PB, através dos conhecimentos em Gestão de Processos ou *Business Process Management* BPM, assim buscando contribuir com o controle e gestão das atividades desenvolvidas na empresa estudada. Logo, especificamente, objetivou-se:

- Identificar os processos primários ou de negócio;
- Identificar, dentre esses processos, quais estão impactando negativamente o cliente;
- Propor melhorias no desenho e gestão desses processos.

1.3 Justificativa

Segundo o SEBRAE (2013), a taxa de sobrevivência empresarial, considerando um período de dois anos, no ramo de comércio de peças e acessórios para veículos automotores, é de 82%. Quando analisamos o ramo de manutenção e reparação de veículos automotores, a taxa é de 79%; já quando analisamos o ramo de comércio a varejo e por atacado de veículos automotores a taxa cai para 67%. Tendo em vista que o modelo de negócio de uma concessionária de veículos novos abrange normalmente as três atividades citadas acima, podemos observar a dependência que esse tipo de organização possui relativa à prestação de serviço.

Os dados supracitados comprovam a necessidade das empresas, nos dias atuais, de buscar continuamente a Excelência, critério utilizado por exemplo no Modelo de Excelência em Gestão (MEG) da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ,2010). Esse modelo aborda, na busca pela excelência, a necessidade da organização ter como objetivo a gestão baseada em atividades transformadoras e inter-relacionadas através do mapeamento e aprimoramento de seus processos e do reconhecimento das demandas das partes interessadas. Reconhecidas tais demandas, a organização pode traduzir em seus processos os resultados esperados por seus *Stakeholders*.

1.4 Estrutura da Pesquisa

A estrutura desta pesquisa se baseia em 5 partes. Primeiramente, será apresentado o estudo e explanação dos conceitos utilizados, tanto na identificação dos processos chaves quanto para a elaboração das propostas de melhorias. Em seguida, será descrita a metodologia utilizada para a realização da pesquisa e análise dos dados. Na terceira parte, por sua vez, abordar-se-á a estrutura dos processos em geral e a escolha dos processos a serem analisados. Após a análise e seleção serão propostas melhorias de acordo com as dificuldades encontradas no processo de análise. Por último, mas não menos importante, serão explanadas as conclusões obtidas com essa pesquisa.

2 MAPEAMENTO DE PROCESSOS

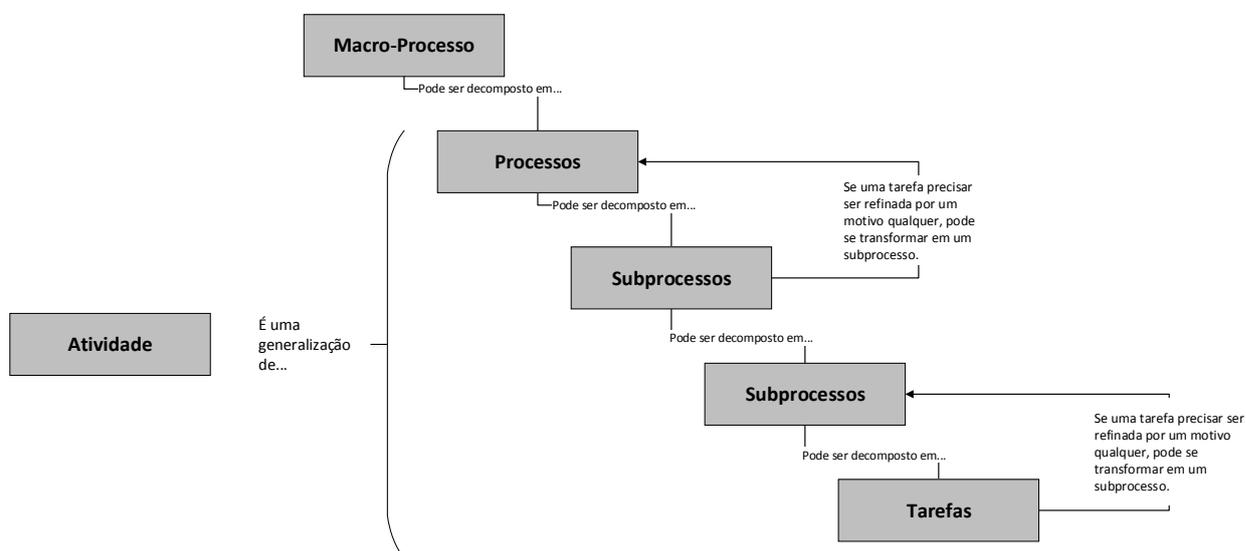
2.1 A Visão de Processos

Presente em qualquer setor de qualquer organização, o processo atua como os impulsos nervosos da organização com o fim de executar uma determinada tarefa da melhor maneira possível considerando tempo, custo e exequibilidade. Segundo Harrington (1993), um processo representa qualquer atividade composta por uma entrada e uma saída. A primeira é transformada com o fim de agregar-lhe valor resultando na segunda que, por sua vez, possui a finalidade de atender à demanda de um cliente interno ou externo. Ou seja, o valor a ser agregado a essa determinada entrada deve ser compatível com a expectativa do cliente.

Já de acordo com Baldam, Valle e Rozenfeld (2014, p. 4), o conceito de processo consiste em “um conjunto de atividades inter-relacionadas ou interativas, que transformam entradas em saídas. Usualmente possui características de repetitividade”. Portanto, considerando que atividade pode ser qualquer demanda de trabalho em uma organização, todos os resultados organizacionais, sejam eles bons ou ruins, são frutos dos processos existentes na organização.

É comum na literatura que o processo, como unidade organizacional, encontre-se em meio às muitas outras unidades organizacionais, tal como simplifica o diagrama utilizado por Baldam, Valle e Rozenfeld (2014):

Figura 1 – Generalização e especialização das definições de processo.



Fonte: BALDAM, VALLE e ROZENFELD (2014).

Através da Figura 1 podemos compreender os níveis representados, os quais envolvem os processos organizacionais. O Macroprocesso pode ser entendido como a unidade de maior abrangência dentro do universo dos processos, pois representa um conjunto de processos inter-relacionados para atingir um determinado fim. Já os Subprocessos representam um nível intermediário entre o processo e as tarefas, sendo definido como uma parte do processo ainda considerada complexa e que pode ser destrinchada em um outro processo. Como menor unidade relacionada ao processo, a Tarefa é a atividade elementar dentro do processo, geralmente executada por uma única pessoa em um único local de trabalho. Por fim, são consideradas

Atividades todas as realizações dentro de uma organização, seja ela representada por qualquer um dos níveis expostas acima.

Independentemente da unidade organizacional, todas precisam de métodos e ferramentas para que possam ser realizados seu gerenciamento e seu controle da melhor maneira possível. Nesse sentido, o conjunto de conhecimentos relacionados ao tema é conhecido hoje como *Business Process Management* ou BPM.

2.2 Business Process Management (BPM)

A ABPMP Brasil (*Association of Business Process Management Professionals*, 2013) define o *Business Process Management* como uma forma de interpretar o negócio de maneira não tradicional, por meio de uma visão mais ampla, sendo possível visualizar todo o fluxo de trabalho executado até o produto final, independentemente de localização geográfica ou setor envolvido.

Tendo em vista essa definição, a Gestão de Processos ou BPM é a área do conhecimento que tem como finalidade tratar dos processos como um dos principais ativos das organizações. Dessa forma, o BPM se utiliza de sete princípios (BROCKE e ROSEMANN, 2013), são eles:

-*Todo trabalho é uma atividade processual.* Ou seja, processo representa qualquer sequência de atividades que transforma uma entrada, e isso não quer dizer que obrigatoriamente deve ser executado mecanicamente, o que revela os horizontes da gestão de processos para a flexibilidade necessária na atividade gerencial;

-*Qualquer processo é melhor que processo nenhum.* Pois a empresa não deve ficar em nenhuma ocasião dependente de inconsistências no processo decisório ou “achismos” por parte de seus membros. Por mais simples que seja, um processo formal é necessário para delimitar as atuações diante das mais diversas ocasiões;

-*Um bom processo é melhor que um processo ruim.* Essa afirmação traz os valores compartilhados por Hammer e Champy, e a importância do desenho do processo, visando à necessidade de bases sólidas para a sua implantação;

-*Uma versão do processo é melhor que várias.* É indispensável para a gestão de processos que um mesmo processo seja executado de forma consistente e padronizada em toda a organização, trazendo inovações não só para um determinado setor e sim para a organização como um todo;

-Até mesmo um bom processo deve ser executado eficazmente. Além da importância do desenho, também se faz necessária a execução de forma precisa e cuidadosa de um processo para que ele seja eficaz;

-Mesmo os bons processos podem ser aprimorados. O dono do processo deve estar em total sintonia com o processo, visto que o primeiro representa a principal ferramenta de aprimoramento do último, ou seja, um dono de processo acomodado significa um processo fadado à obsolescência;

-Todo bom processo com o tempo se torna um processo ruim. Outra responsabilidade do dono do processo é a identificação de alguma possível obsolescência do processo, cabe a ele unicamente identificar a necessidade e aprimoramento ou, em alguns casos, a implantação de um novo processo (BROCKE e ROSEMAN, 2013).

Esses princípios são utilizados na prática como um filtro, o qual devem ser respeitados à risca e trabalhados em conjunto com o bom senso dos envolvidos no trabalho de mapeamento, tanto na fase de identificação e classificação dos processos, quanto nos diversos momentos de revisão dessas unidades organizacionais.

2.3 Identificação e Classificação dos Processos

Segundo a metodologia apresentada por Valle *et al.* (2016), uma das formas disponíveis de identificação e classificação dos processos é o modelo que considera três classes de processos: os primários, de apoio e gerenciais. Logo, considerando esse modelo, este trabalho abordará os processos primários, que são todos aqueles que impactam diretamente o cliente externo.

Nesse sentido, Pavani e Scucuglia (2011), ao abordarem a Análise-in e seus preceitos, chamam atenção para as Análises das Interações Externas, que tem como ponto mais vulnerável todas as percepções do cliente desde o começo do atendimento até a entrega do produto, e que sua impressão sobre cada um desses processos primários, formará a opinião desse cliente sobre o serviço prestado.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

3.1 Caracterização da Pesquisa

Este trabalho consiste em uma pesquisa de campo, de cunho documental e exploratório. Segundo Gil (2008), a pesquisa documental pode ser definida como uma pesquisa que se utiliza além da base bibliográfica, de materiais que não passaram por olhar analítico, e por isso podem ser alterados de acordo com os interesses da pesquisa, o que define exatamente o interesse da pesquisa, analisar processos e propor melhorias. Já por pesquisa exploratória, Gil (2008) entende que consiste em pesquisas que desejam esclarecer, desenvolver e modificar conceitos e ideias, tendo em vista abrir caminhos para pesquisas posteriores.

3.2 Caracterização da Empresa Pesquisada

A empresa foi abordada pelo pesquisador a partir de um vínculo de estágio já existente. Se trata de uma revendedora e prestadora de serviços aos veículos, autorizada por uma determinada marca, com uma história consolidada no mercado de João Pessoa – PB. Após trabalhar a estrutura de processos no estágio, o pesquisador e a empresa apresentaram o interesse de ir mais fundo no assunto através desta pesquisa. Com isso, foram iniciadas duas visitas com o fim de coletar os dados necessários, os quais foram utilizados em conjunto com a visão da empresa obtida pelo pesquisador através da observação durante os seis meses de estágio na empresa.

3.3 Método Utilizado

3.3.1 Seleção dos processos

Primeiramente foram apresentados a estrutura de macroprocessos do departamento de pós-venda da empresa, seguida da aplicação do método de seleção definido por Valle *et al.* (2016) para a seleção de processos, onde existem três classes: os primários, os de apoio e os gerenciais. No entanto, esse trabalho concentrou seus esforços nos processos primários, que de acordo com o conhecimento exposto por estes autores, foram selecionados a partir do trabalho de observação do pesquisador, aqueles processos que possuem algum contato direto com o cliente.

Dada a seleção de acordo com os critérios acima, ainda restaram vários processos elegíveis para análise, tornando inviável abordar todos eles nesse mesmo

trabalho. Por esse motivo, foram consultados e apresentados os resultados das 30 últimas entrevistas da Pesquisa e Processo de Avaliação da Satisfação do Cliente (modelo no Anexo A), pesquisa aplicada por meio de ligação telefônica por uma empresa terceirizada através da montadora representante da marca. Através do modelo do questionário, foram selecionadas as questões que impactavam nos processos selecionados na etapa anterior, e a *posteriori*, foi realizada a tabulação dos resultados dessas questões. Com esses resultados em mãos, foi realizada a divisão desses resultados em duas tabelas, onde na primeira (TABELA 1) constam os resultados das questões que exigiam do entrevistado notas de 0 a 10 com relação aos critérios abordados no enunciado. Já na segunda tabela (TABELA 2), constam os resultados das questões que requisitavam do cliente respostas dicotômicas (sim ou não).

Tabulados e apresentados os resultados, foram selecionados os dois menores resultados de cada uma delas, e de acordo com eles, foram escolhidos dois processos para que pudesse ser realizada a análise.

3.3.2 Análise dos Processos

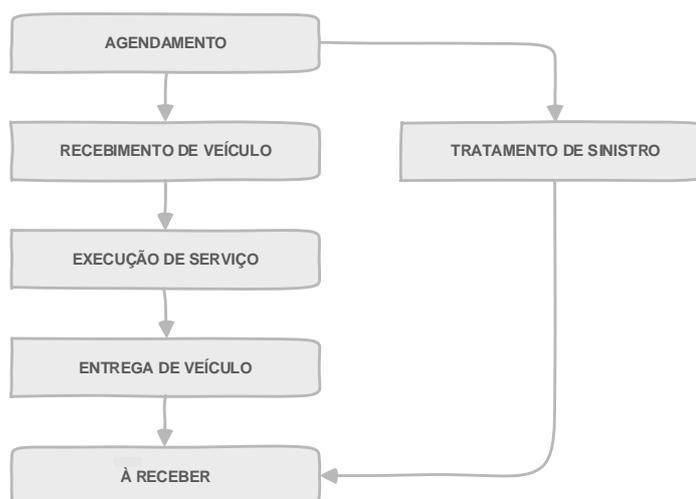
Selecionados os processos a serem analisados neste artigo, foram realizadas sugestões de novos desenhos para esses processos, tendo como base o conhecimento exposto no referencial teórico, e as informações obtidas no trabalho de observação do pesquisador.

4 ESTRUTURA DE PROCESSOS

4.1 Estrutura de Processos Atual

A partir dos conceitos explanados nos tópicos anteriores podemos finalmente abordar a estrutura de processos estudada nessa pesquisa. O departamento da empresa pesquisada é responsável por prestar todos os serviços relacionados à manutenção dos veículos comercializados pela marca. Dito isso, atualmente é utilizada na empresa a seguinte estrutura de macroprocessos:

Figura 2 – Estrutura de Macroprocesso de Atendimento ao Cliente no Pós-venda.



Fonte: Pesquisa de Campo (2017).

Tendo em vista a estrutura apresentada acima, de acordo com Valle *et al.* (2016), os processos primários ou os que atingem diretamente o cliente externo são os seguintes: AGENDAMENTO, RECEBIMENTO DE VEÍCULO, EXECUÇÃO DE SERVIÇO, ENTREGA DE VEÍCULO E TRATAMENTO DE SINISTROS. Tais processos atingem o cliente uma vez que todos eles impactam diretamente o produto final, a manutenção do veículo.

Podemos definir esses processos ditos primários da seguinte forma:

- **AGENDAMENTO:** conjunto de atividades relacionadas à marcação do horário de atendimento do cliente, e organização do tempo produtivo da oficina.
- **RECEBIMENTO DE VEÍCULO:** atividades relacionadas ao recebimento do cliente na recepção, diagnóstico inicial do problema, e entrega de orçamentos ao cliente.
- **EXECUÇÃO DE SERVIÇO:** processo que envolve todas as atividades relacionadas à execução do serviço de fato, juntamente com todas as atividades relacionadas ao controle de qualidade.
- **ENTREGA DE VEÍCULO:** processo que finaliza a participação do cliente no macroprocesso da prestação do serviço. Ele envolve a entrega e explicação de todo o serviço realizado, como também o subprocesso relacionado ao recebimento do pagamento.
- **TRATAMENTO DE SINISTROS:** processo de atendimento diferenciado, voltado aos clientes de carros acidentados. As atividades relacionadas à entrega, execução e recebimento devem ser por obrigação diferenciadas.

4.2 Seleções dos Processos a Serem Redesenhados

Com a finalidade de auxiliar na tarefa de seleção dos processos a serem abordados neste estudo, foram consultados resultados das últimas 30 entrevistas realizadas na Pesquisa e Processo de Avaliação da Satisfação do Cliente, realizada mensalmente por uma empresa terceirizada, contratada pela montadora representante da marca no País para avaliar o atendimento e os serviços prestados por sua rede de concessionárias autorizadas. Para fins didáticos, serão descritas somente as questões e seus respectivos resultados que tenham alguma correlação com os processos apresentados anteriormente. Ressalta-se que as questões, que serão apresentadas abaixo na Tabela 1, foram respondidas numa escala de notas de 0 a 10 e diziam respeito, cada uma, a um assunto específico. Com a finalidade de viabilizar as análises, realizamos o cálculo das médias aritméticas entre as notas, para que pudéssemos escolher os processos a serem abordados.

Quadro 1 – Questões das entrevistas da Pesquisa Processo de Avaliação da Satisfação do Cliente com escalas de respostas em notas de 0 a 10.

QUESTÕES RELACIONADAS À PONTUAÇÃO DE 0 À 10		
NUMERAÇÃO	QUESTÕES	MÉDIA
Q.3.B	Ainda na escala de 1 a 10, que nota o(a) Sr(a) atribui ao agendamento do serviço?	9,21
Q.3	Que nota o(a) Sr(a) atribui ao atendimento da recepção da oficina da concessionária?	9,28
Q.4	E que nota o(a) Sr(a) atribui ao Supervisor de Serviços?	8,82
Q.5	Que nota o(a) Sr(a) atribui à qualidade dos serviços executados?	8,62
Q.6	Que nota o(a) Sr(a) atribui à entrega do veículo?	9,03

Fonte: Pesquisa de Campo (2017).

De acordo com o Quadro 1, as menores notas que podemos observar são as dos quesitos Q.4 e Q.5, em que a primeira se trata do Supervisor de Serviços, também conhecido por Consultor Técnico, e a segunda trata da nota relacionada ao nível de qualidade do serviço propriamente dito.

Salienta-se, antes de darmos continuidade à análise dos resultados dessa pesquisa, a importância de abordar o significado da qualidade e o que ela significa para o cliente. Segundo Paladini (2012), a qualidade não pode ser definida de forma exata, pois seu significado depende exatamente do que o indivíduo acredita que ela significa, ou seja, a qualidade é um aspecto subjetivo para as pessoas. No entanto, considerando que comumente o que se espera da qualidade é a busca incessante pela perfeição, interpretaremos o pedido dos clientes por qualidade como a necessidade de maior controle do serviço que é entregue.

Nesse sentido, optamos por abordar o quesito Q.5 neste trabalho, pois a contribuição da Gestão de Processos deverá ser muito mais eficaz na alavancagem desse indicador do que os demais abordados acima. Sendo assim, o processo relacionado diretamente a esse quesito é o de EXECUÇÃO DE SERVIÇO, pois é nele onde pode ser modificado o nível de qualidade do serviço final, uma vez que ele abrange os controles da qualidade existentes atualmente na empresa.

A coleta das outras questões a serem analisadas se deu através dos outros quesitos das mesmas entrevistas que possuíam escala de respostas dicotômicas, ou seja, o cliente respondia sim ou não para o assunto abordado. Portanto, a Tabela 2 traz as questões com respostas sim ou não, tendo sido incluído posteriormente a opção “não lembro” para aqueles que não tinham lembranças acerca da pergunta específica. A partir das respostas fornecidas pelas entrevistas, foram calculadas as frequências em porcentagens de respostas positivas e negativas para selecionar as questões a serem analisadas juntamente com a Q5 (Quadro 1).

Quadro 2 – Questões das entrevistas da Pesquisa Processo de Avaliação da Satisfação do Cliente com escalas de respostas dicotômicas (sim ou não).

QUESTÕES COM RESPOSTAS SIM OU NÃO				
NUMERAÇÃO	QUESTÕES	SIM	NÃO	NÃO LEMBRO
Q.5.C	Os serviços solicitados foram executados corretamente em uma única visita?	76%	24%	0%
Q.5.A	As peças necessárias para a realização dos serviços estavam disponíveis na concessionária?	96%	4%	0%
Q.7	Foi explicado a(o) Sr(a) que a montadora tem revisão programada com preço fixo?	89%	11%	0%
Q.7.A	Foi recomendada a realização de serviços adicionais?	81%	19%	0%
Q.7.B	O orçamento da revisão e dos serviços adicionais foram explicados claramente?	100%	0%	0%
Q.6.A	O veículo foi entregue no prazo combinado?	100%	0%	0%
Q.8	A concessionária o(a) contactou logo após a entrega do veículo para saber se o(a) Sr(a) ficou satisfeito(a) com o serviço prestado?	66%	28%	7%

Fonte: Pesquisa de Campo (2017).

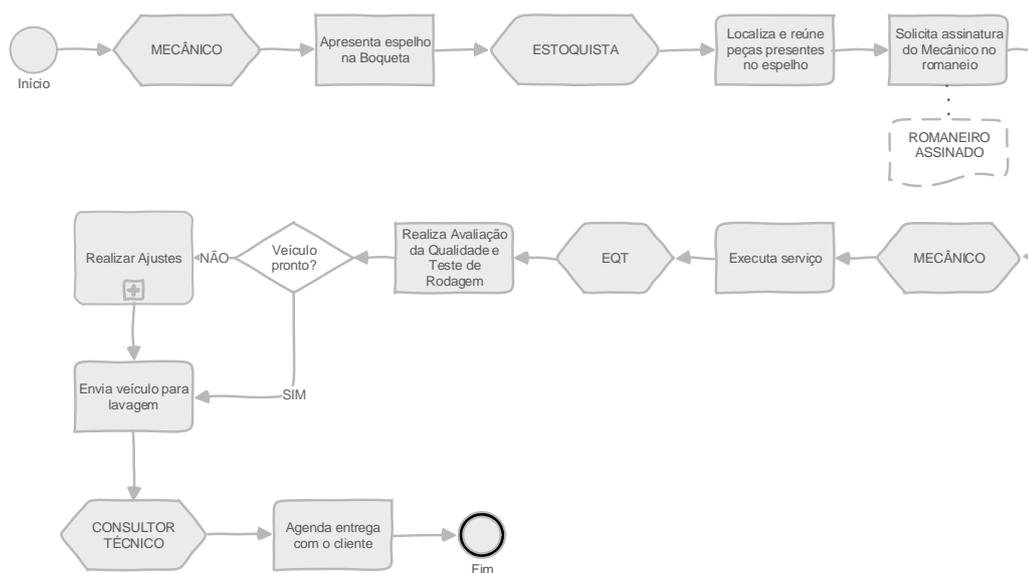
De acordo com a Tabela 2, as questões que apresentaram índices negativos maiores foram os quesitos Q.5.C e Q.8, em que o primeiro tratou da quantidade de clientes, dentre os que responderam à pesquisa, que conseguiram resolver seu problema em uma única visita, e a segunda disse respeito à ligação de retorno da concessionária após a entrega do veículo.

O quesito Q.5.C pode ser relacionado diretamente às questões apresentadas na Tabela 1, tendo em vista que a não qualidade é um possível motivo para o retorno de um veículo recém atendido e conseqüentemente uma provável causa para insatisfação do cliente que, conforme Pavani e Scucuglia (2011), é formada por meio da soma de todo o contato que o cliente externo tem com o processo. Portanto, esse resultado reforça a necessidade de estudar melhor o processo de EXECUÇÃO DE SERVIÇO, principal responsável pelo nível da qualidade no serviço.

Com relação ao quesito Q.8, que tratou da ligação de retorno da concessionária para cliente após a realização do serviço, pode-se observar falhas nas tarefas relacionadas à realização da pesquisa de satisfação por parte da própria concessionária. Essa atividade é realizada no processo ENTREGA DE VEÍCULO, que por conta do indicador apresentado, ou seja, a taxa de clientes que responderam não ter recebido a ligação, também será abordado nesse trabalho.

Por hora, tendo sido selecionados os processos a serem analisados, faz-se relevante visualizar seus fluxogramas. O primeiro, exposto na Figura 3 abaixo, consiste no fluxograma da EXECUÇÃO DO SERVIÇO de manutenção no veículo, compreendendo desde o momento em que o consultor entrega o veículo aos cuidados do mecânico, a parte final do processo de RECEBIMENTO DE VEÍCULO, até os últimos testes antes da realização do agendamento de entrega.

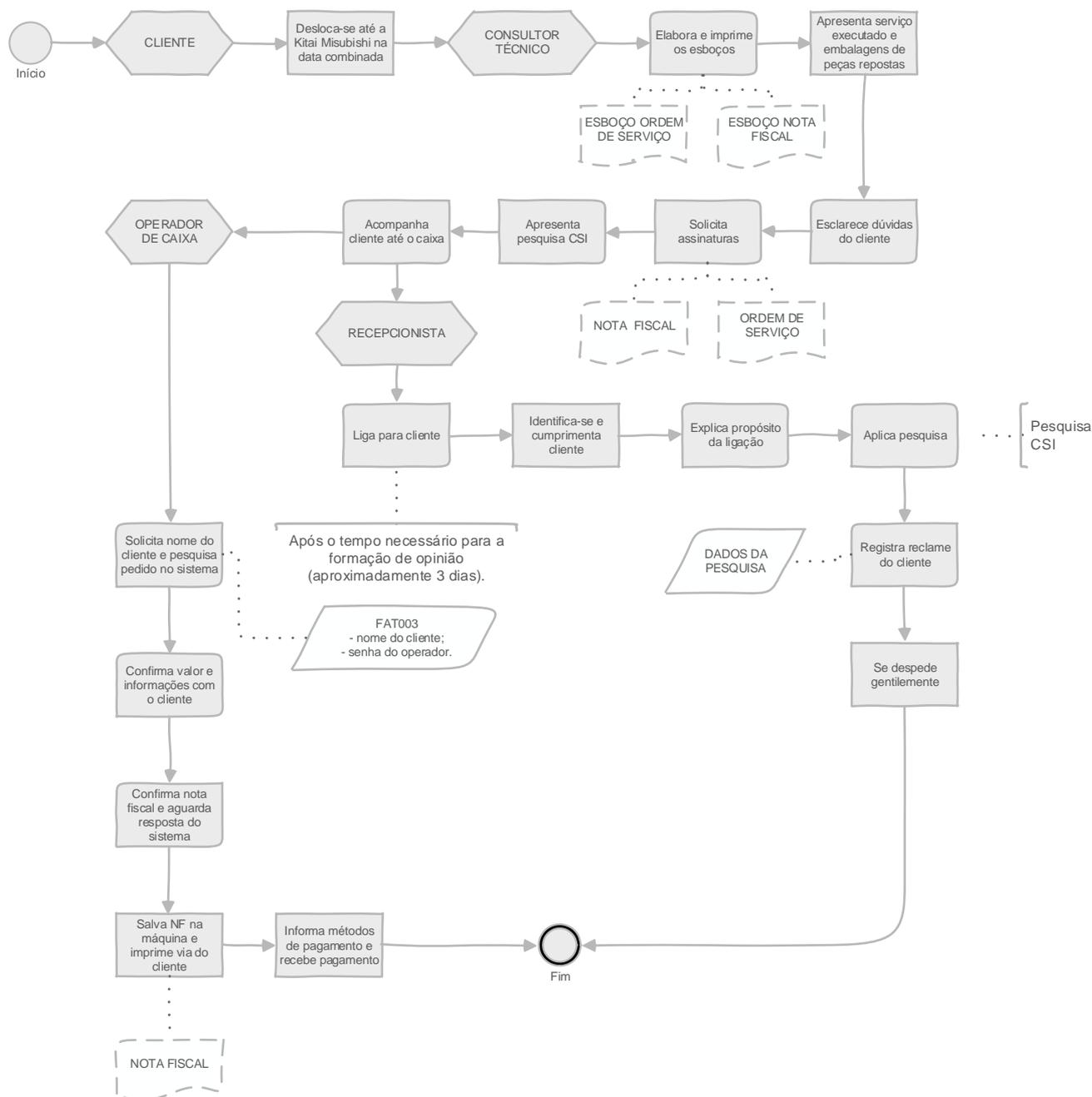
Figura 3 - Fluxograma do processo de EXECUÇÃO DE SERVIÇO.



Fonte: Pesquisa de Campo (2017).

O segundo fluxograma diz respeito ao processo de ENTREGA DO VEÍCULO, que tem seu início com o fim do processo apresentado anteriormente (EXECUÇÃO DE SERVIÇO) e finaliza somente quando o Recepcionista realiza a ligação da pesquisa, que representa um contato com o cliente para sondar suas opiniões antes da ligação oficial da pesquisa utilizada nesse trabalho (Pesquisa Processo de Avaliação da Satisfação do Cliente).

Figura 4 - Fluxograma do processo de ENTREGA DE VEÍCULO.



Fonte: Pesquisa de Campo (2017).

Diante do exposto, tem-se os dois processos que serão abordados a seguir para elaboração de propostas de melhorias, o processo de EXECUÇÃO DE SERVIÇO e o processo de ENTREGA DO VEÍCULO. Pode-se observar que a questão da Tabela 1 com menor nota média e as questões da Tabela 2 com maior frequência de respostas negativas estão relacionadas aos processos selecionados. Esses processos serão analisados de acordo com a aporte da literatura de Gestão de Processos em consonância com as observações realizadas na própria empresa

pesquisada. Tem-se o intuito de propor melhorias que vislumbrem atingir e modificar positivamente o que possam ser as causas das respostas (notas menores e respostas negativas) dadas pelos clientes sobre os assuntos das questões (Q.5, Q.5.C e Q.8) apresentadas nas Tabelas 1 e 2.

5 PROPOSTAS DE MELHORIA

Apresentados os fluxogramas dos processos de EXECUÇÃO DE SERVIÇO e ENTREGA DE VEÍCULO, esta pesquisa possui como norteadores os princípios da gestão de processos difundidos por Brocke e Rosemann (2013). Dentre eles, destacam-se:

- Até mesmo um bom processo deve ser executado eficazmente;
- Mesmo os bons processos podem ser aprimorados;
- Todo bom processo com o tempo torna-se um processo ruim.

É por meio desses fundamentos que iremos defender a necessidade de uma revisão nos processos escolhidos, tendo em vista que através dessa revisão é possível realizar uma tentativa de alavancar os indicadores considerados abaixo da média.

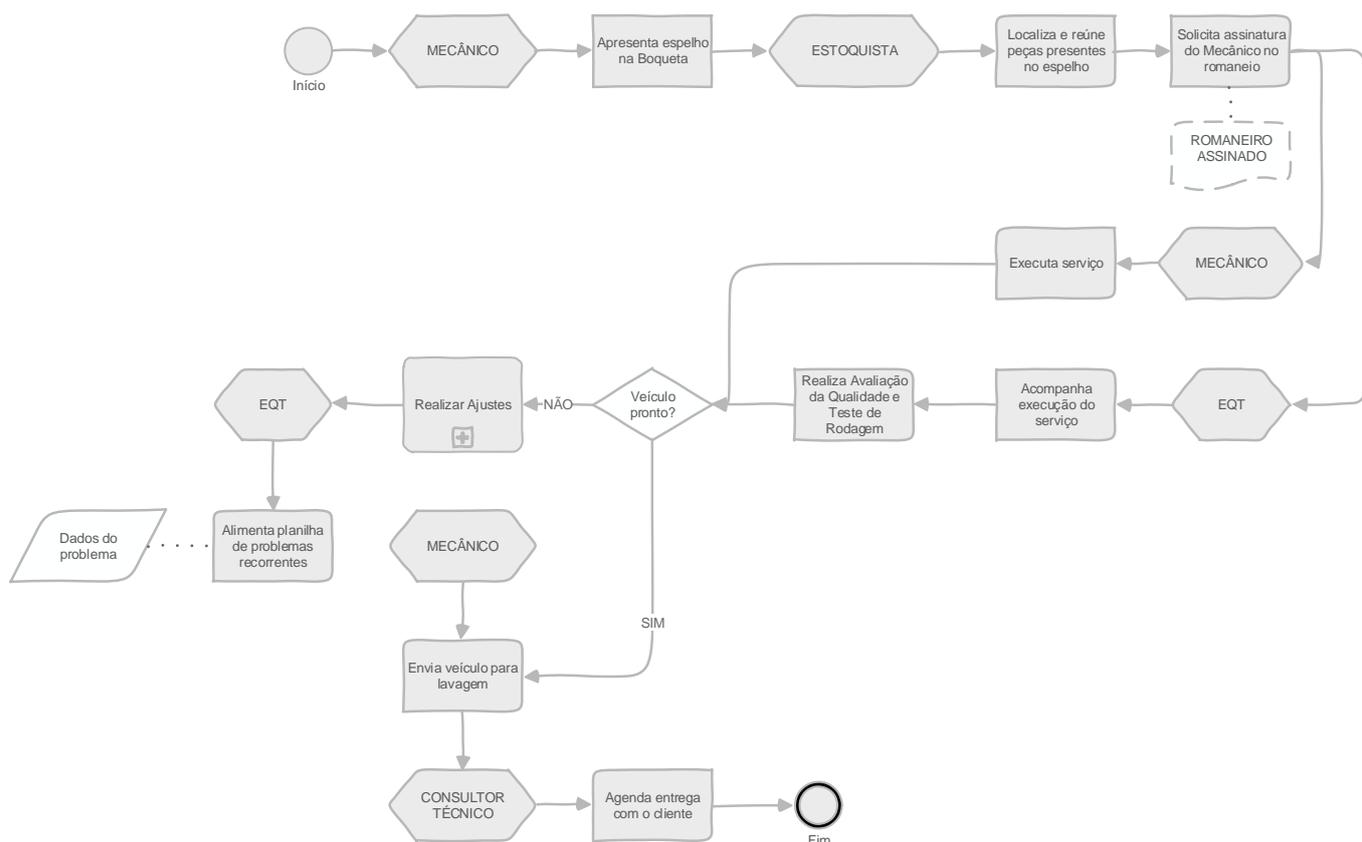
5.1 Execução de Serviço

Assumindo a hipótese de que o processo está impactando o nível da qualidade do serviço, as soluções propostas por este trabalho são as seguintes:

- Maior participação do Encarregado Técnico da Qualidade (EQT) no processo, através da supervisão direta na execução do serviço;
- Implantação do controle do processo pelo EQT.

Como pode ser observado no fluxograma exposto anteriormente (Figura 3), o Encarregado Técnico da Qualidade tem atualmente pouca participação na execução do serviço, atuando somente quando o veículo está pronto para realização dos testes de qualidade. A proposta deste trabalho para esse ponto é a adição de algumas atividades no processo com o fim de impedir que o serviço chegue sem qualidade às mãos do cliente final. Dito isso, propomos o seguinte desenho:

Figura 5- Fluxograma proposto para o processo EXECUÇÃO DE SERVIÇO.



Fonte: Pesquisa de Campo (2017).

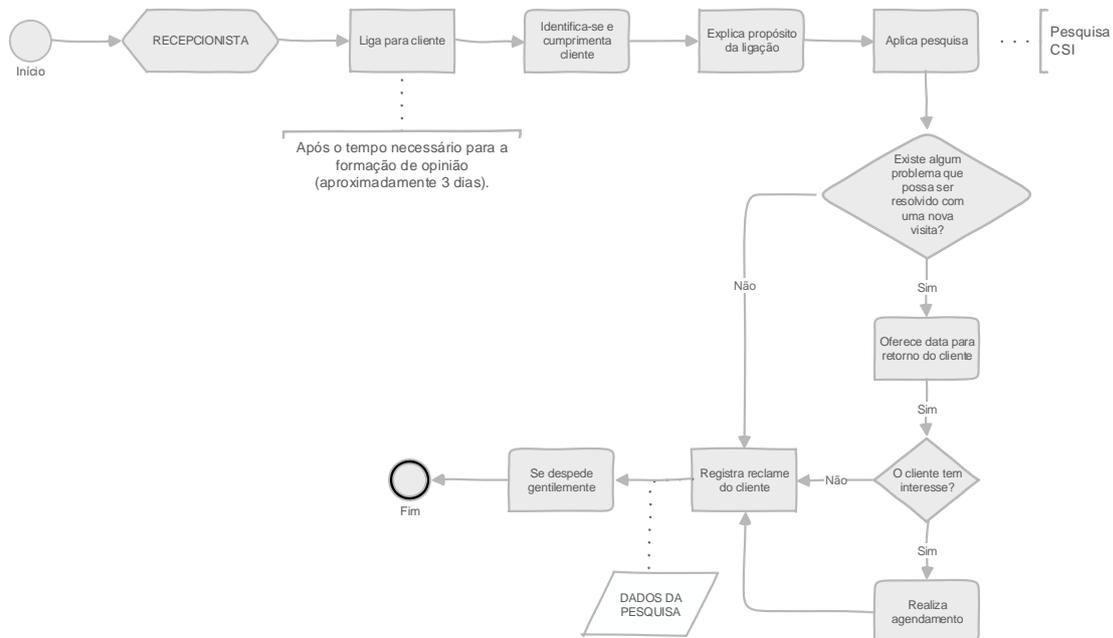
A proposta de modificação no fluxograma consiste no acréscimo das atividades de “Acompanha execução do serviço” e “Alimenta planilha de problemas recorrentes”, ambas realizadas pelo EQT, pois com a primeira atividade ele vai estar informado sobre o serviço do carro, possibilitando uma melhor avaliação do veículo. Com a segunda atividade adicionada, a empresa começará a organizar sua memória organizacional, reduzindo a dificuldade com os problemas ocorridos a cada dia, através do registro de todos os problemas ocorridos após a execução do serviço, que juntamente com o acompanhamento do serviço pelo EQT pode minimizar a quantidade de erros cometidos na prestação do serviço.

5.2 Entrega de Veículo

Os problemas identificados na pesquisa relacionados ao processo de ENTREGA DE VEÍCULO condisseram com as reclamações dos clientes relacionadas à ausência da ligação de retorno após a entrega do veículo. Portanto, a primeira tratativa que tomaremos nesse caso é isolar essa parte do processo do restante das atividades, criando um novo processo chamado de PESQUISA DE SATISFAÇÃO, e

que tem como gatilho o fim do processo de entrega do veículo. Com essa proposta, o novo processo deve ser controlado de maneira independente dos demais pelo Gerente de Pós-venda e executado pela Recepcionista do começo ao fim. Dessa forma, o fluxograma do novo processo fica da seguinte forma:

Figura 6 - Fluxograma proposto para novo processo PESQUISA DE SATISFAÇÃO



Fonte: Pesquisa de Campo (2017).

Através do modelo de fluxograma proposto, em conjunto com um controle semanal do Gerente de Pós-venda por meio de uma planilha com os reclames dos clientes, a empresa poderá ter a certeza de que está realizando todas as pesquisas. Outras atividades foram adicionadas como “Oferecer data para retorno do cliente” e “Realizar agendamento” para o caso do veículo ainda apresentar problemas. Assim sendo, a empresa terá oportunidade de reverter o quadro antes da pesquisa da montadora.

6 CONCLUSÃO

Tendo em vista o objetivo geral desta pesquisa que consistiu em analisar a estrutura de processos do departamento de Pós-venda de uma revendedora autorizada de veículos situada na cidade de João Pessoa-PB, bem como os objetivos

específicos de identificar os processos primários, identificar quais desses processos estavam impactando negativamente a experiência do cliente e propor melhorias para esses processos, pode-se concluir que todos foram atingidos.

Esta pesquisa de campo procurou atingir seus objetivos através da aplicação da teoria apresentada no referencial teórico, alinhada à observação do pesquisador do trabalho executado na empresa. No entanto, é importante reconhecer que a utilização dos resultados da Pesquisa e Processo de Avaliação da Satisfação do Cliente foi indispensável para alcançar esses objetivos, pois as opiniões dos clientes são a melhor bússola para aqueles que buscam a excelência.

É importante ressaltar, contudo, que mesmo embasadas na observação e na literatura, as sugestões realizadas neste trabalho precisam estar submetidas ao entendimento e consentimento dos donos dos processos analisados, pois de nada adianta um processo bom se seus executores não se sentem aptos ou confortáveis para torná-los uma rotina.

Embora todos os objetivos tenham sido atingidos, é relevante abordar uma limitação acerca dessa pesquisa, que mesmo tendo um cunho prático, enfrentou tanto em sua elaboração, quanto enfrentará em uma possível implantação por parte da empresa das melhorias propostas, as distorções abissais entre a teoria da gestão e a prática gerencial. Essa prática muitas vezes se submete às urgências das atividades diárias, deixando de lado o pensamento estratégico e os resultados a longo prazo.

Esta pesquisa não pretendeu esgotar o tema, portanto, diante das limitações encontradas, pode-se sugerir que novas pesquisas sejam feitas para expandir o conhecimento da área. Logo, entender também os fatores diretamente implicados nos processos estudados, tais quais as pessoas envolvidas, colaboradores e clientes, como o que surgiu nos dados e não foi analisado por este estudo (Q.4). Tal tema suscita um olhar acerca da área de atendimento ao cliente, ou até mesmo uma pesquisa de satisfação mais profunda, para que possam ser identificados os motivos das respostas.

Ainda assim, essa pesquisa traz diversas contribuições não só para a empresa pesquisada e inseridas no contexto, mas para todas aquelas interessadas no assunto. Por outro lado, foi indispensável trazer os dados coletados nesta pesquisa para serem aprofundados no meio acadêmico e científico, uma vez que visa a contribuir para uma

melhor comunicação e troca de experiências entre as áreas da Academia e do Mercado de Trabalho.

REFERÊNCIAS

BALDAM, R.; VALLE, R.; ROZENFELD, R. **Gerenciamento de Processos de Negócio BPM: uma referência para implantação prática**. São Paulo: Elsevier, 2014.

BROCKE, J.V.; ROSEMANN, M. **Manual de BPM: gestão de processos de negócio**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

CBOK, BPM. **Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio Corpo Comum de Conhecimento**. Association of Business Process Management Professionals. ABPMP BPM CBOK, v. 3, 2013.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Conceitos Fundamentais da Excelência em Gestão**. São Paulo, 2010.

GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008

HARRINGTON, H.J. **Aperfeiçoando Processos Empresariais: estratégia revolucionária para o aperfeiçoamento da qualidade, da produtividade e da competitividade**. São Paulo: Markron Books, 1993.

MAXIMIANO, A.C.A. **Introdução à Administração**. São Paulo: Atlas, 2011.

PALADINI, E. **Gestão da Qualidade: Teoria e Prática**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2012

PAVANI, O.; SCUCUGLIA, R. **Mapeamento e Gestão por Processos – BPM**. São Paulo: M.Books do Brasil, 2011.

SEBRAE. **Sobrevivência das Empresas no Brasil: Coleção Estudos e Pesquisas**. 2013.

VALLE, R. *et al.* **Análise e Modelagem de Processos de Negócio: foco na notação bpmn(business process modeling notation)**. São Paulo: Atlas, 2016.

ANEXO A – Pesquisa e Processo de Avaliação da Satisfação do Cliente da Montadora

NUMERAÇÃO	QUESTÕES
Q.1	Dentro de uma escala de 1 a 10, onde 10 é a nota máxima e 1 a nota mínima, que nota o(a) Sr(a) atribui a sua satisfação geral com o atendimento prestado durante a realização dos serviços desta concessionária?
Q.1.V.2	O que o(a) sr(a) mais gostou no atendimento da concessionária?
Q.2	O(A) Sr(a) recomendaria os serviços desta concessionária a um amigo ou parente?
Q.2.1	O(A) Sr(a) retornaria nesta concessionária para a realização de outros serviços em seu veículo?
Q.3.X	Dentro de uma escala de 1 a 10, onde 10 é a nota máxima e 1 a nota mínima, que nota o(a) Sr(a) atribui as instalações da concessionária?
Q.3.B.X	Houve agendamento?
Q.3.B	Ainda na escala de 1 a 10, que nota o(a) Sr(a) atribui ao agendamento do serviço?
Q.3	Que nota o(a) Sr(a) atribui ao atendimento da recepção da oficina da concessionária?
Q.4	E que nota o(a) Sr(a) atribui ao Supervisor de Serviços?
Q.5	Que nota o(a) Sr(a) atribui à qualidade dos serviços executados?
Q.5.C	Os serviços solicitados foram executados corretamente em uma única visita?
Q.5.A	As peças necessárias para a realização dos serviços estavam disponíveis na concessionária?
Q.7	Foi explicado a(o) Sr(a) que a montadora tem revisão programada com preço fixo?
Q.7.A	Foi recomendada a realização de serviços adicionais?
Q.7.B	O orçamento da revisão e dos serviços adicionais foram explicados claramente?
Q.10	Na sua percepção, o valor pago pelos serviços executados foi justo?
Q.6	Que nota o(a) Sr(a) atribui à entrega do veículo?
Q.6.A	O veículo foi entregue no prazo combinado?
Q.8	A concessionária o(a) contatou logo após a entrega do veículo para saber se o(a) Sr(a) ficou satisfeito(a) com o serviço prestado?
Q.9	Considerando a escala de 1 a 10, que nota o(a) Sr(a) atribui a sua satisfação com o veículo?
Q.9.V	O(A) Sr(a) atribuiu nota à sua satisfação geral com o veículo. Gostariamos de entender melhor sua nota.
Q.S1	SEXO
Q.S2	Qual sua idade?
Q.S3	Qual é seu estado civil?
Q.S5	O(A) Sr(a) nos autoriza a passar suas respostas sobre sua experiência com o Departamento de Serviços identificando seus dados pessoais à montadora? E para a concessionária?

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

D541a Dias, Antonio Isaac Vasconcelos.

ANÁLISE DOS PROCESSOS DE TRABALHO: um estudo sobre os processos primários de uma revendedora autorizada de veículos na Paraíba / Antonio Isaac Vasconcelos Dias. – João Pessoa, 2017.
29f.: il.

Orientador(a): Prof^o Msc. Arturo Rodrigues Felinto.

Trabalho de Conclusão de Curso (Administração) – UFPB/CCSA.

1. Mapeamento de Processos. 2. Gerenciamento de Processos. 3. BPM .
4. Concessionária de Veículos . 5. Pós-venda. I. Título.

UFPB/CCSA/BS

CDU:658(043.2)