

CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

Israel Jacinto de Borba

**PRIMEIROS PASSOS PARA A EXCELÊNCIA: UM ESTUDO DE CASO EM
UMA REVENDA DE VEÍCULOS**

Santa Cruz do Sul

2016

Israel Jacinto de Borba

**PRIMEIROS PASSOS PARA A EXCELÊNCIA: UM ESTUDO DE CASO EM UMA
REVENDA DE VEÍCULOS**

Trabalho de curso III, apresentado ao Curso de Administração da Universidade de Santa Cruz do Sul – UNISC, como requisito para a obtenção do título de bacharel em administração.

Orientadora: Prof^a. Me. Dorângela Retzke

Santa Cruz do Sul

2016

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, a Deus por iluminar meu caminho e me fazer forte para continuar perante as dificuldades encontradas nessa trajetória.

À minha orientadora, Prof^a Me. Dorangela Retzke pela dedicação e esforço em transferir para mim parte do seu conhecimento me proporcionando a tranquilidade necessária para o desenvolvimento deste trabalho.

Aos meus colegas de aula que de uma forma ou de outra, sempre se fizeram presente nesta caminhada.

Aos meus pais, meus maiores incentivadores, que serviram e continuam servindo de exemplo e base para que sempre me mantivesse no caminho correto, nunca medindo esforços para me ajudar e tornar esta caminhada mais acessível.

Finalmente, não poderia deixar de agradecer, a minha esposa Luana de Borba que sempre esteve ao meu lado, em todos os momentos e me auxiliou quando mais precisava. Sem dúvida, o apoio dela foi fundamental para que eu chegasse neste momento.

A todos, que direta ou indiretamente fizeram parte da minha formação, meu muito obrigado.

RESUMO

O presente estudo avaliou o sistema de gestão da Caionela Veículos Ltda. – ME, empresa que trabalha no comércio varejista e agenciamento de automóveis, camionetas e utilitários. Através da aplicação do Modelo de Excelência da Gestão (MEG) – Primeiros Passos para a Excelência foram utilizados os 8 critérios de excelência e teve como objetivo, realizar um diagnóstico do sistema de gestão. Foi aplicado o questionário baseado no modelo da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) descrevendo e mapeando as práticas utilizadas pela empresa nos processos, a fim de avaliar o seu desempenho. A metodologia utilizada para o delineamento deste estudo foi o método de pesquisa qualitativa, utilizando também o método descritivo com caráter exploratório. Baseado no diagnóstico foi realizada a análise dos critérios e posteriormente foram sugeridas melhorias nos processos com maiores deficiências visando a busca pela excelência.

Palavras-chave: Gestão da qualidade. Avaliação das atividades. Critérios de excelência.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Organograma da empresa Caionela Veículos Ltda. – ME	12
Figura 2 - Mapa de acesso à Caionela Veículos Ltda. – ME.....	12
Figura 3 - Foto da empresa Caionela Veículos Ltda. – ME	13
Figura 4 - Logomarca da empresa	14
Figura 5 - Modelo de diagrama de Pareto	20
Figura 6 - Diagrama de causa e efeito ou espinha de peixe	20
Figura 7 - Modelo de histograma.....	21
Figura 8 - Modelo de fluxograma.....	22
Figura 9 - Diagrama de dispersão	22
Figura 10 - Modelo de folha de verificação	23
Figura 11 - Gráfico de controle.....	24
Figura 12 - Ciclo PDCA	24
Figura 13 - MEG.....	29
Tabela 1 - Plano de ação - Liderança	57
Tabela 2 - Plano de ação - Estratégias e planos.....	57
Tabela 3 - Plano de ação - Clientes	58
Tabela 4 - Plano de ação - Pessoas	58
Tabela 5 - Plano de ação - Processos	59
Tabela 6 - Plano de ação - Resultados	59

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	8
2	OBJETIVO.....	9
2.1	Objetivo geral	9
2.2	Objetivos específicos.....	9
3	JUSTIFICATIVA	10
4	APRESENTAÇÃO DA EMPRESA.....	11
4.1	Razão social e CNPJ.....	11
4.2	Atuação	11
4.3	Produtos / serviços	11
4.4	Sócios e proprietários.....	11
4.5	Funcionários.....	11
4.6	Localização e estrutura	12
4.6.1	Espaço físico	13
4.7	Histórico da empresa.....	13
4.8	Logomarca e slogan	14
5	REFERENCIAL TEÓRICO	15
5.1	Evolução histórica do conceito e prática da qualidade	15
5.1.1	Gurus da qualidade e suas teorias	16
5.1.2	Conceitos da qualidade	17
5.2	Fundamentos da qualidade e princípios.....	17
5.3	Ferramentas da qualidade.....	19
5.3.1	Diagrama de Pareto	19
5.3.2	Diagrama de causa e efeito ou espinha de peixe.....	20
5.3.3	Histograma	21
5.3.4	Fluxograma	21
5.3.5	Diagrama de dispersão	22
5.3.6	Folha de verificação	23
5.3.7	Gráfico de controle	23
5.4	Ciclo PDCA	24
5.5	Método 5W1H.....	25
5.6	Prêmios da qualidade.....	26
5.6.1	Fundação Nacional da Qualidade - FNQ.....	26

5.6.1.1	Fundamentos para a excelência.....	27
5.6.1.2	Modelo de Excelência da Gestão - MEG.....	29
5.6.1.3	Caminho para a excelência	30
5.6.1.3.1	Primeiros passos para a excelência	30
6	METODOLOGIA.....	33
6.1	Delineamento de pesquisa	33
6.2	Objeto de estudo	34
6.3	Sujeitos de pesquisa	34
6.4	Instrumento de coleta de dados	35
6.5	Tratamento dos dados.....	35
7	DIAGNÓSTICO	36
7.1	Aplicação do sistema de avaliação.....	36
7.1.1	Liderança.....	36
7.1.1.1	Missão e liderança na empresa.....	36
7.1.1.2	Comportamento ético	37
7.1.1.3	Avaliação de desempenho	37
7.1.1.4	Compartilhamento de informações.....	37
7.1.1.5	Desenvolvimento gerencial e aplicação dos conhecimentos.....	38
7.1.2	Visão, estratégias e planos	38
7.1.3	Clientes	39
7.1.3.1	Atendimento e avaliação das necessidades dos clientes.....	39
7.1.3.2	Divulgação dos produtos e serviços	39
7.1.3.3	Comunicação e interação valorizando a opinião do cliente.....	40
7.1.4	Sociedade	40
7.1.4.1	Exigências legais.....	41
7.1.4.2	Responsabilidade socioambiental	41
7.1.4.3	Ações e projetos sociais.....	42
7.1.5	Informações e conhecimento	42
7.1.6	Pessoas.....	43
7.1.6.1	Funções e responsabilidades dos colaboradores.....	43
7.1.6.2	Seleção dos colaboradores	43
7.1.7	Processos.....	44
7.1.7.1	Processo de avaliação e recebimento do veículo.....	44
7.1.7.2	Revisão e manutenção do veículo.....	45

7.1.7.3	Atendimento	45
7.1.7.4	Negociação	46
7.1.7.5	Serviços de escritório	46
7.1.7.6	Seleção dos fornecedores	46
7.1.7.7	Controle financeiro e utilização dos recursos	47
7.1.8	Resultados	47
8	ANÁLISE DOS DADOS	48
8.1	Liderança	48
8.2	Estratégias e planos	48
8.3	Clientes	49
8.4	Sociedade	50
8.5	Informações e conhecimentos	50
8.6	Pessoas	51
8.7	Processos	51
8.8	Resultados	52
9	SUGESTÕES DE MELHORIAS	53
9.1	Liderança	53
9.2	Estratégias e planos	54
9.3	Clientes	54
9.4	Pessoas	55
9.5	Processos	56
9.6	Resultados	56
9.7	Plano de ação das sugestões de melhorias	56
10	CONSIDERAÇÕES FINAIS	60
	REFERÊNCIAS	61

1 INTRODUÇÃO

O mercado possui um ritmo cada vez mais globalizado e concorrido com a produção e o consumismo em grandes escalas, aumentando a competitividade entre as empresas e fazendo com que as organizações busquem por diferenciais para se destacar sobre as demais. Buscando melhorar a atenção dada aos clientes e satisfazer as suas necessidades, as organizações tem procurado investir na qualidade dos seus produtos e serviços.

Qualidade é um dos termos mais utilizados pelas instituições, geralmente aliado as palavras competitividade, produtividade e integração. O conceito qualidade ainda está diretamente relacionado, a conformidade específica de um produto e sua utilização. (CARPINETTI, 2010).

Segundo Oliveira (2006) a implantação e gerenciamento de um sistema de gestão da qualidade em uma empresa, envolve diversas etapas que se interagem e se interdependem devido a sua complexidade e requer o esforço de todos os envolvidos para que se conquiste a excelência nos processos e produtos de forma contínua.

O referente estudo teve como embasamento a análise de uma empresa de pequeno porte no ramo da venda de automóveis seminovos e usados. Foi utilizado o modelo de avaliação através de questionário de autoavaliação, objetivando um diagnóstico que evidencie os pontos positivos adotados e as necessidades de mudanças para um melhor desenvolvimento das atividades praticadas na empresa. Com base nessas informações, foi sugerido aos proprietários da empresa melhorias com foco nos processos administrativos e na prestação de serviços.

2 OBJETIVO

Nos objetivos, que são diferenciados em gerais e específicos, cumpre explicitar o que a pesquisa pretende fazer, que resultados pretende alcançar, tanto do ponto de vista geral, quanto com respeito aos aspectos mais específicos. Todo projeto de pesquisa contém apenas um objetivo geral e objetivos instrumental ou específico. (WILLIGES, 2008)

2.1 Objetivo geral

- Avaliar a adequação do sistema de gestão através da aplicação do sistema de avaliação da qualidade – FNQ, com a finalidade de implantação de melhorias contribuindo assim para aprimorar as atividades administrativas e os serviços prestados, com base na gestão da qualidade.

2.2 Objetivos específicos

- Mapear as práticas utilizadas na empresa para atender aos critérios do modelo estudado;
- Avaliar o desempenho inicial da empresa com base em indicadores selecionados;
- Sugerir melhorias a serem realizadas com o objetivo de melhorar a qualidade dos serviços prestados.

3 JUSTIFICATIVA

A gestão da qualidade é um modo de gerenciamento com o foco voltado para o aperfeiçoamento dos processos de produção e serviços. Visa aumentar a produtividade da empresa, reduzir os custos e principalmente, atender as necessidades dos clientes objetivando sua fidelidade a marca.

O questionário de auto avaliação baseado no Modelo de Excelência da Gestão (MEG) da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), permite um diagnóstico objetivo e a medição do grau de maturidade da gestão. (MPE BRASIL, 2015)

A aplicação do questionário com base no MEG pode gerar os seguintes resultados:

- melhorias em processos e produtos;
- foco em resultados;
- aumento da produtividade e, conseqüentemente, de sua competitividade;
- aumento da credibilidade da empresa e o reconhecimento público;
- maior flexibilidade frente às mudanças;
- melhores condições de atingir e manter um melhor desempenho;
- identificação de pontos fortes e oportunidades para melhoria;
- permite um diagnóstico objetivo e a medição do grau de maturidade da gestão;
- promoção de cooperação interna e;
- maior compartilhamento de informações. (MPE BRASIL, 2015, p.10)

Por se tratar de um ramo muito competitivo na região, a empresa analisada apesar de ser de pequeno porte possui diversas áreas a serem analisadas.

O objetivo deste estudo, de acordo com os resultados a serem obtidos, é proporcionar um aperfeiçoamento no desempenho das atividades da empresa Caionela Veículos Ltda. – ME utilizando métodos da gestão da qualidade para proporcionar um melhor atendimento a seus clientes e também na hora da compra e venda dos automóveis e manutenção dos mesmos. Quanto a parte burocrática caberá ao administrativo da empresa realizar os desdobramentos como financiamentos e documentações dos veículos e da empresa.

4 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

4.1 Razão social e CNPJ

Caionela Veículos Ltda. – ME

CNPJ 93.738.144/0001-20

4.2 Atuação

- Vale do Rio Pardo 75%;
- Vale do Taquari 20%; e
- Outros 5%.

4.3 Produtos / serviços

A empresa Caionela Veículos Ltda. – ME trabalha no comércio varejista e agenciamento de automóveis, camionetas e utilitários.

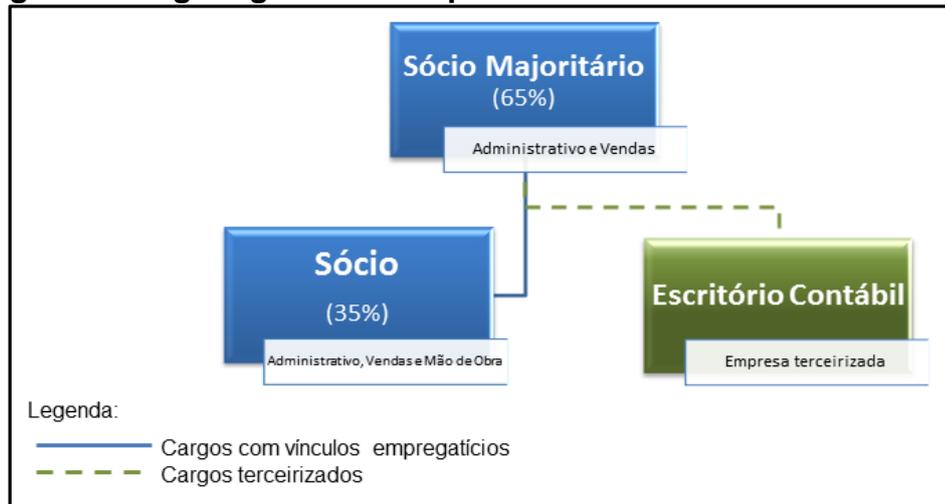
4.4 Sócios e proprietários

A empresa Caionela Veículos conta com dois sócios proprietários o Sr. Alceu Flávio de Borba e o Sr. Israel Jacinto de Borba.

4.5 Funcionários

Atualmente a empresa não dispõe de funcionários ficando cabível aos dois sócios proprietários as atividades rotineiras como demonstra a figura a seguir:

Figura 1 - Organograma da empresa Caionela Veículos Ltda. – ME

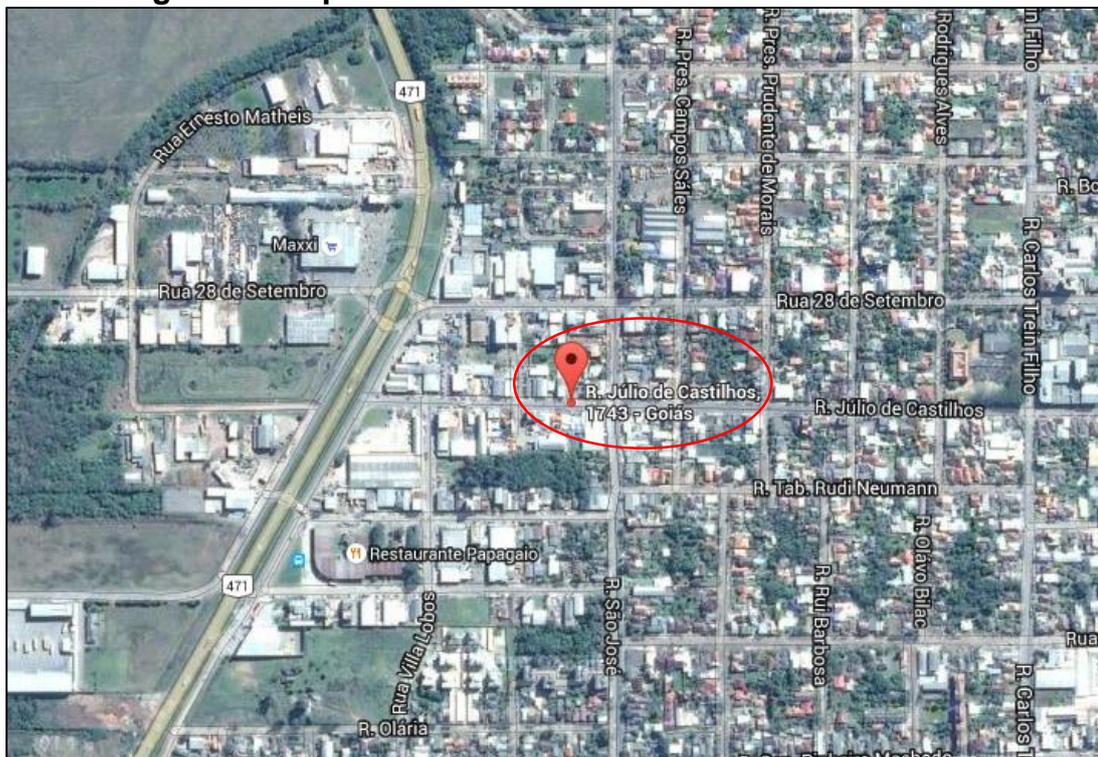


Fonte: Desenvolvido pelo Autor, 2015.

4.6 Localização e estrutura

A Caionela Veículos Ltda. – ME, localiza-se no Vale do Rio Pardo, na cidade de Santa Cruz do Sul, mais precisamente na Rua Júlio de Castilhos, Nº 1.743, bairro Goiás. Logo abaixo será visualizado o mapa de acesso e foto da empresa:

Figura 2 - Mapa de acesso à Caionela Veículos Ltda. – ME



Fonte: Site Google Maps, 2015.

Figura 3 - Foto da empresa Caionela Veículos Ltda. – ME



Fonte: Arquivo pessoal da empresa, 2015.

4.6.1 Espaço físico

A Caionela Veículos possui um espaço físico de 437,90m², distribuídos na seguinte forma:

- 90,90 m² de área para o escritório e espaço para depósito; e
- 347,00 m² de garagem, sendo 229,00 m² de área coberta e 118,00 m² de área aberta.

Desta forma, apresenta uma capacidade total de armazenamento para 32 automóveis.

4.7 Histórico da empresa

A empresa Caionela Veículos Ltda. – ME, iniciou suas atividades em dezembro do ano de 1990. Na ocasião a empresa pertencia à dois sócios, o Sr. Alceu Flávio de Borba e o Sr. Caio Brandão de Mora. Em razão a essa sociedade criou-se o nome da empresa, unindo o primeiro nome de um dos sócios, “CAIO” e o final do apelido do outro, “CANELA”. Essa união gerou o nome de CAIONELA Veículos.

Em março de 1991, o Sr. Caio decidiu vender sua parte da sociedade à Sra. Doralina Dornelles de Borba.

No mês de julho de 2004, Israel Jacinto de Borba adquiriu a parte pertencente até então à Doralina, mantendo os mesmos sócios até os dias atuais.

A empresa sempre esteve situada no mesmo local. Hoje, a Caionela Veículos por meio de seus sócios, Alceu e Israel, conta com a experiência de estar há mais de duas décadas no mercado de automóveis seminovos e usados, aliada aos novos ideais, proporcionando aos clientes mais qualidade, flexibilidade e confiabilidade.

4.8 Logomarca e slogan

A seguir encontra-se a logomarca da empresa em estudada.

Figura 4 - Logomarca da empresa



Fonte: Arquivo pessoal da empresa, 2015.

O Slogan da Caionela Veículos é: “Caionela Veículos seu primeiro ou o próximo carro esta aqui”.

5 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo apresenta os principais conceitos e aplicações da gestão da qualidade representada por seus principais teóricos.

5.1 Evolução histórica do conceito e prática da qualidade

A busca pela qualidade não é uma coisa recente. Por volta de 2150 a.C., o código Hamurabi tinha a finalidade de avaliar a durabilidade das habitações na época e penalizar o construtor em caso de má fabricação. Os fenícios amputavam a mão do fabricante se o produto não estivesse de acordo com as especificações governamentais. Já os romanos desenvolveram padrões de qualidade, métodos de medição e ferramentas específicas para controlar as terras rurais incorporadas ao império. (OLIVEIRA, 2006)

Ainda de acordo com Oliveira (2006), a evolução da qualidade passou por três grandes fases:

- Era da inspeção: até pouco antes da Revolução Industrial, a qualidade era uma atividade de autocontrole para cada produto e era realizada pelos artesãos. Ele mantinha contato direto com os clientes e ajustava manualmente as peças vendidas. Até a década de 50, a qualidade era focada no produto e na sua produção.
- Era do controle estatístico: com o início da produção em massa, o controle de qualidade passou a ser feito através da utilização de técnicas estatísticas, avaliando não mais todos os produtos e sim alguns que representassem todos eles. No começo o foco também era o produto, porém foi se deslocando para o controle do processo de produção dando condições para início da era da qualidade total.
- Era da qualidade total: é a era em que estamos e a palavra qualidade está relacionada à satisfação do cliente. Toda a empresa se torna responsável pela qualidade do produto e serviço oferecido. É necessário a utilização de uma

forma sistêmica no decorrer dos processos, considerando o inter-relacionamento e interdependência em todos os níveis da empresa.

5.1.1 Gurus da qualidade e suas teorias

A partir da década de 50 a gestão da qualidade ganhou uma nova dimensão através da utilização das teorias dos chamados gurus da qualidade envolvendo toda organização. Os principais gurus foram:

- Joseph M. Juran: Publicou o *Manual de controle da qualidade*, em 1950, argumentando que o conceito de qualidade deveria ser incorporado a todos os processos da organização. Criou a Função Qualidade, utilizada no espiral do progresso na qualidade fazendo com que percebesse a evolução da satisfação do cliente de acordo com as informações coletadas;
- Armand V. Feigenbaun: lançou o livro *Controle de qualidade total*, em 1951, onde definiu as em quatro atividades: controle de projetos, controle de material recebido, controle de produto e estudo de processos especiais;
- Edwards Deming: Criador dos 14 pontos de Deming, responsáveis pelo surgimento do TQC (controle de qualidade) japonês. Contribuiu também com a criação do Ciclo PDCA. Foi de extrema importância para mudar a cultura organizacional e os princípios administrativos e de gestão de recursos humanos;
- Kaoru Ishikawa: influenciado por Deming e Juran, visa o desenvolvimento em uma visão ampla da qualidade e o uso de suas ferramentas. Visa a participação de todos e no trabalho em grupo. Classificou as técnicas de controle estatístico em três grupos: o primeiro contém as sete ferramentas conhecidas por todos da organização (Análise de Pareto, Diagrama causa e efeito, Histograma, Cartas de controle, Folha de verificação, Gráfico de dispersão e Fluxograma). O segundo grupo é formado pelos métodos estatísticos intermediários utilizados por gerentes. O terceiro grupo é formado

por métodos estatísticos avançados e são utilizados pelos especialistas em qualidade. (CARPINETTI, 2010),

5.1.2 Conceitos da qualidade

Para Carpinetti (2010), qualidade é o grau de satisfação que o produto fornece às necessidades do consumidor no decorrer de seu uso.

Qualidade significa fazer melhor, com custo mais baixo, proporcionando ao consumidor produtos que correspondam os seus interesses ou os superem. (PEARSON, 2011).

“Um produto ou serviço de qualidade é aquele que atende perfeitamente, de forma confiável, de forma acessível, de forma segura e no tempo certo as necessidades do cliente”. (CAMPOS, 1992, p.2).

5.2 Fundamentos da qualidade e princípios

A conquista e manutenção de mercados dependem de foco no cliente para identificarem condições e perspectivas e oferecer valor ao mercado, sendo necessário transmitir essas condições para todo o ciclo do produto. Essas identificações devem ser contínuas, exigindo análise da situação atual visando o planejamento e implementação de melhorias. (CARPINETTI, 2010).

Para isso foram criados os princípios fundamentais da gestão da qualidade. A seguir serão destacados os principais:

- Foco no cliente: tem como objetivo absorver no mercado as necessidades de produtos e serviços dos clientes trazendo para dentro da empresa e focando toda a organização nesses requisitos. É necessário mapear e filtrar os clientes para se chegar a esses requisitos e a um grau de satisfação. São necessários analisar o contexto onde está inserida a empresa, o tipo de relacionamento e o número de clientes para definir os métodos de avaliação dos clientes. O foco no cliente ainda se estende aos *stakeholders*, procurando satisfazer além dos clientes, os funcionários, fornecedores, acionistas e agências reguladoras. (CARPINETTI, 2010)

- Visão sistêmica: É a capacidade que um profissional tem de observar a empresa como um todo e entender como funcionam e se integram seus processos de obtenção, transformação e entrega (*delivery*) de seus serviços, produtos e informações, ao mercado e, particularmente, aos seus consumidores. É característico de quem possui a visão sistêmica, entender como se integram os processos internos e como eles se relacionam com o ambiente externo, como circulam as informações veiculadas através destes processos internos, desde seus pontos de origem, nos quais são geradas, até seus destinos, nos quais são utilizadas. (www.administradores.com.br).
- Melhoria contínua: é o processo de melhoramento e aperfeiçoamento contínuo de produtos e processos visando um maior desempenho. É caracterizada por um processo cíclico onde se avalia os resultados obtidos propondo novas melhorias. (CARPINETTI, 2010)
- Liderança: é ter a competência para influenciar as pessoas a darem o seu melhor em busca de resultados eficazes. É função do líder, compartilhar sua visão de organização, delegando autoridade e responsabilidade, avaliando pessoas e conduzindo discussões e resistências. Para que exista foco no cliente e melhoria contínua é necessário possuir liderança para qualidade com visão e ambiente adequados para as pessoas se envolverem e se comprometerem com os esses objetivos. (CARPINETTI, 2010)

Além dos princípios citados acima, a *International Organization for Standardization* - ISO 9000 complementa com mais quatro princípios destacando como pilares de sustentação para uma gestão com foco na qualidade. São eles:

- Envolvimento de pessoas: as pessoas são a força motriz dos processos; suas habilidades são a maior contribuição que elas podem dar a uma organização. Por isso propiciar seu desenvolvimento só traz benefícios à empresa;
- Abordagem de processos: cada atividade da empresa, mesmo a mais aparentemente inócua, é um processo que pode ter impacto no resultado final. Para garantir o resultado esperado, não se pode perder tal fato de vista;
- Abordagem factual para tomada de decisões: as análises de dados e informações devem ser subsídios para tomada de decisões. Todas as ferramentas que permitam análise acurada e monitoramento constante das situações são bem-vindas;
- Benefício mútuo nas relações com os fornecedores: pautar as negociações com fornecedores pelo princípio do ganha-ganha é uma excelente estratégia. Estreitar os laços de confiança e respeito mútuo também. (PEARSON, 2011, p.76)

5.3 Ferramentas da qualidade

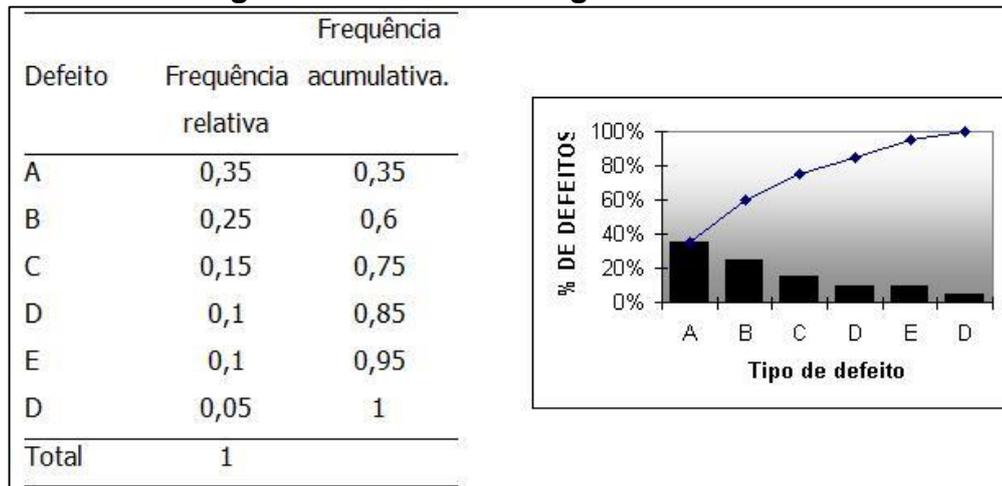
O controle de qualidade é parte fundamental do TQM (*total quality management*). Para isso, muitos teóricos desenvolveram ferramentas com a função de ajudar a efetivá-lo.

A seguir veremos as sete principais ferramentas da qualidade.

5.3.1 Diagrama de Pareto

Vilfredo Pareto foi um economista sociopolítico que no final do século XIX analisou a desigual distribuição da riqueza e constatou que 80% dela estava nas mãos de 20% da população, levando esse conceito para a gestão da qualidade.

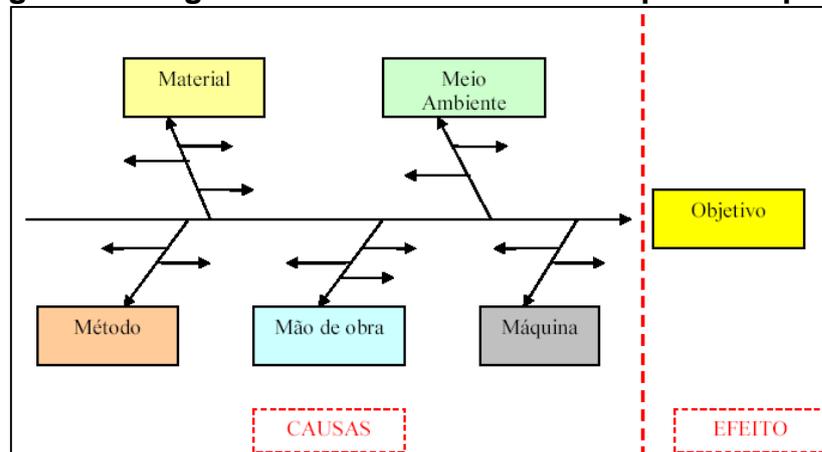
O diagrama é um gráfico de barras que contém a ordem de ocorrências, possibilitando priorizar as mais importantes e separá-las das demais. Ajuda a visualizar e identificar as causas e problemas mais importantes concentrando as atividades sobre eles. (BALLESTERO-ALVAREZ, 2012)

Figura 5 - Modelo de diagrama de Pareto

Fonte: Site Qualidade.com, 2015.

5.3.2 Diagrama de causa e efeito ou espinha de peixe

Também conhecido como diagrama de Ishikawa esta ferramenta gráfica é utilizada para demonstrar a relação entre causas e efeitos ou alguma característica de qualidade e os fatores envolvidos. É realizado por um grupo de pessoas envolvidas com o processo. Permite montar uma estrutura de hierarquia com as causas do problema ou a oportunidade de melhoria, como também avaliar a qualidade dos produtos. Seus seis fatores principais são método, matéria-prima, mão de obra, máquinas, medidas e meio ambiente, podendo ainda ser desdobrado sem secundários. (BALLESTERO-ALVAREZ, 2012)

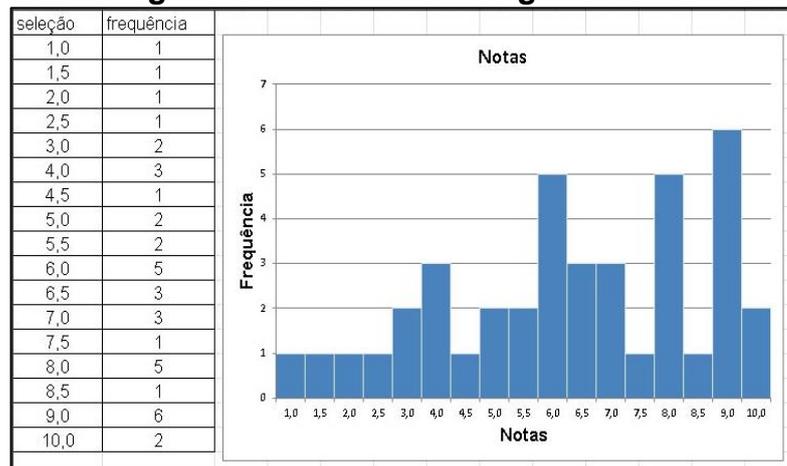
Figura 6 - Diagrama de causa e efeito ou espinha de peixe

Fonte: Site Tecnologia & Gestão, 2015.

5.3.3 Histograma

Representação gráfica em forma de barras com o eixo horizontal subdividido em vários pequenos intervalos, apresentando os valores assumidos por uma variável de interesse. Para cada intervalo haverá uma barra vertical, cuja área deverá ser proporcional ao número de observações na amostra cujos valores pertencem ao intervalo correspondente. Dispõe informações possibilitando a visualização da forma da distribuição de um conjunto de dados e também a percepção da localização do valor central e da dispersão dos dados em torno deste valor central. (CARPINETTI, 2010)

Figura 7 - Modelo de histograma

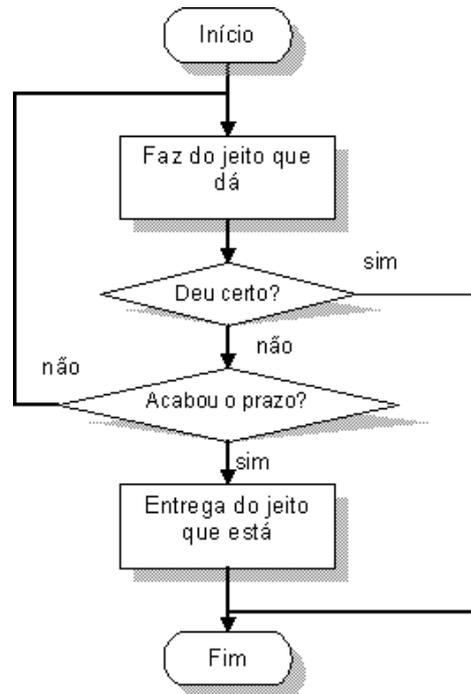


Fonte: MAIA, 2015.

5.3.4 Fluxograma

É a ferramenta que se descreve a sequência e interação dos processos. Deve conter o nome do processo, o início e o fim identificados. Nele são retratadas ações/atividades descritas com verbo no infinitivo como entregar, receber, desenvolver, projetar, fabricar, estocar, etc. Sua maior vantagem é poder demonstrar uma visão completa do processo e demarcar cada uma de suas etapas. O fluxograma auxilia na identificação dos pontos críticos do processo e a definir a necessidade de controle desses pontos. (BARROS & BONAFINI, 2014)

Figura 8 - Modelo de fluxograma

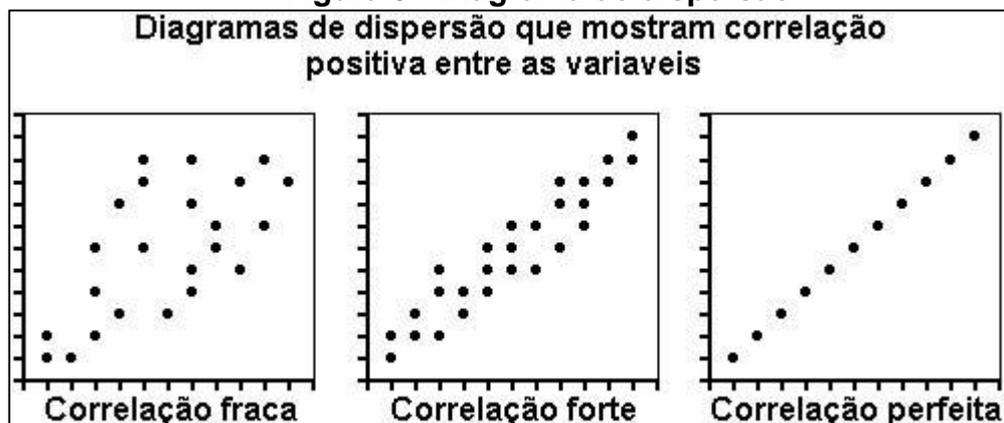


Fonte: Site Go Horse Process, 2015.

5.3.5 Diagrama de dispersão

É utilizado para visualizar a relação entre duas variáveis. São usados para relacionar causa e efeito, mas também pode haver a identificação da relação entre dois efeitos ou entre duas causas. Podem ser consideradas como relação positiva, quando o aumento de uma variável leva ao aumento da outra; relação negativa, quando o aumento de uma leva à diminuição da outra ou relação inexistente, quando a variação de uma variável não afeta a outra. (CARPINETTI, 2010).

Figura 9 - Diagrama de dispersão



Fonte: Site Lugli.com.br, 2015.

5.3.6 Folha de verificação

É um formulário desenvolvido para coletar dados relacionados suficientemente capazes de gerar respostas às questões necessárias. A folha deve possuir um título e o período analisado, bem como os eventos a serem controlados. O registro pode ser feito manualmente ou através de sistema eletrônico. A folha de verificação se torna uma ferramenta útil e trabalha como ponto de partida para o controle da qualidade. (BARROS & BONAFINI, 2014)

Figura 10 - Modelo de folha de verificação

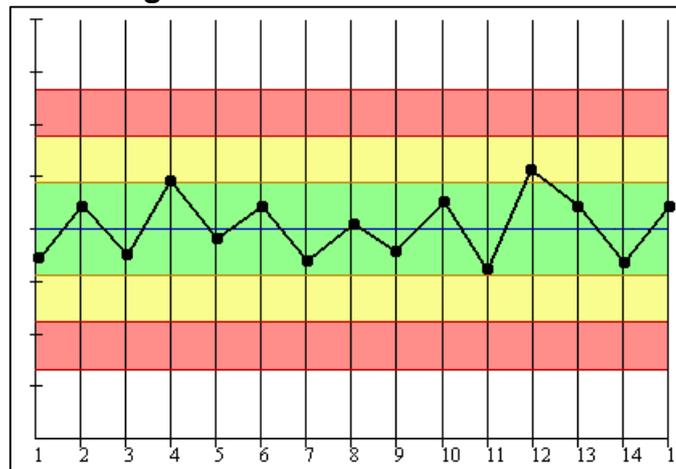
LISTA DE VERIFICAÇÃO		
Estágio de fabricação: inspeção final Produto: plástico moldado Total Inspeccionado: 1.525 Lote: 2006A001		Data: 06/04/2006 Seção: Expedição Inspetor: João Turno: A
Defeito	Verificação	Subtotal
Marcas nas superfícies	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> L	17
Trincas	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> I	11
Peça incompleta	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> I	26
Deformação	<input type="checkbox"/>	3
Outros	<input checked="" type="checkbox"/>	5
T O T A L		62
Total Rejeitado	<input checked="" type="checkbox"/> L	42

Fonte: Site CEP, 2015.

5.3.7 Gráfico de controle

Servem para controlar as variáveis ou atributos de um processo. As variáveis são relativas a medição como dimensão, peso, volume, dureza, etc. Os atributos medem a conformidade de algo através de dados contábeis. Os gráficos são utilizados para facilitar a leitura e análise dos dados e devem conter um título, a identificação dos eixos x e y e a escala apropriada para os resultados apresentados. O gráfico deve ser mantido em tempo real e deve ser acrescentado um ponto a cada medição. (BARROS & BONAFINI, 2014)

Figura 11 - Gráfico de controle



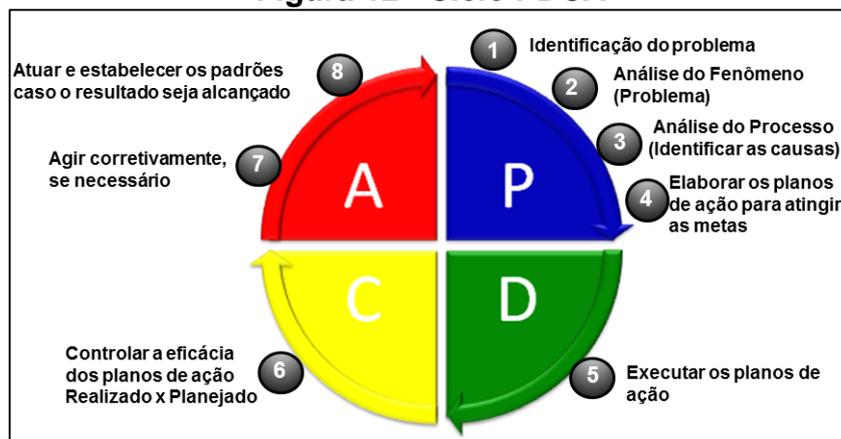
Fonte: Site Wiki How, 2015.

5.4 Ciclo PDCA

O PDCA é o modelo de referência para os planos de melhoramento contínuo adotado por inúmeras organizações, apresentando uma linguagem comum a todos na melhoria contínua da Qualidade. PDCA vem do inglês *plan, do, check* e *act*, que traduzido para a língua portuguesa significa planejar, fazer, verificar e agir (corretivamente). (PEINADO & GRAEML, 2007)

Este ciclo foi introduzido por Shewhart e popularizado por Deming e na figura abaixo podemos visualizar suas etapas.

Figura 12 - Ciclo PDCA



Fonte: SABINO, 2015.

- Planejar: nesta etapa é escolhido um processo a ser melhorado ou problema a ser resolvido. É necessário primeiramente estudar o processo para estabelecer padrões de medidas e metas qualitativas e quantitativas a serem

alcançadas. O próximo passo é desenvolver um plano de ação adotando parâmetros quantificáveis de acompanhamento;

- Fazer: após definir o plano de ação é necessário colocá-lo em prática. Muitas vezes é difícil de implementar o plano devido a resistências e descrença de pessoas na organização. Os dados deverão estar sempre atualizados e as mudanças documentadas;
- Verificar: verificam-se os resultados práticos do plano. Se o resultado estiver muito longe do esperado é necessário rever o plano e se necessário refazê-lo. Caso os resultados estiverem de acordo com as metas estabelecidas o programa deve avançar para a próxima fase;
- Agir (corretivamente): nesta etapa com a eficácia comprovada é necessário padronizar o plano, documentando-o para que seja sempre utilizado até ser modificado por uma nova melhoria. Esta fase é importante porque garante que as mudanças ocorridas sejam internalizadas nos processos produtivos padronizados reduzindo as chances do processo voltar a situação anterior. (PEINADO & GRAEML, 2007)

O PDCA tem a característica de ser chamado de ciclo porque as atividades de melhoramentos devem ocorrer assim, em ciclos, envolvendo planejamento e experimentação de inovações como também etapas consolidadas positivamente ou reavaliações devido a mudanças que não obtiveram o êxito esperado. Ao terminar a última etapa deve-se estar pronto para começar um novo planejamento, “rodando” o ciclo PDCA. (PEINADO & GRAEML, 2007)

5.5 Método 5W1H

O método 5W1H é um *check list* usado para garantir que não fique nenhuma dúvida tanto para os gerentes quanto para os subordinados na operação. Como o ciclo PDCA, o método 5W1H também tem esse nome devido as iniciais das perguntas em inglês, *What* (o quê?), *Where* (onde?), *Why* (por quê?), *Who* (quem?), *When* (quando?) e *How* (como). O método consiste em elaborar um formulário com a

proposta de ação contendo as respostas das seis questões, ajudando a esclarecer e eliminar situações prejudiciais às organizações. (PEINADO & GRAEML, 2007)

5.6 Prêmios da qualidade

Como forma de incentivo à melhoria da qualidade, diversas instituições criaram prêmios como forma de reconhecimento às organizações que se destacam em ações de qualidade. Entre eles se destacam e são mundialmente conhecidos sendo citados frequentemente na literatura os três a seguir:

- Prêmio Deming: Foi o primeiro prêmio da qualidade instituído, criado no Japão em 1951. O prêmio foi primeiramente direcionado às empresas japonesas, passando tempo depois a contar com a participação de empresas estrangeiras. As empresas candidatas são avaliadas em 10 critérios de excelência;
- Prêmio Europeu da Qualidade: Foi instituído em 1988 pela *European Foundation for Quality Management* e se baseia em nove critérios de excelência, utilizados no julgamento das empresas candidatas;
- Prêmio nacional da qualidade Malcolm Baldrige: É o prêmio americano da qualidade, instituído em 1987 e que faz homenagem ao secretário de comércio norte-americano, morto em um acidente. Possui sete critérios de avaliação dos candidatos. (PEINADO & GRAEML, 2007)

O Brasil também possui o Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ) que foi instituído em 1992 e que premia organizações sediadas no Brasil. (PEINADO & GRAEML, 2007)

5.6.1 Fundação Nacional da Qualidade - FNQ

Foi criada em 1991 com a finalidade de valorizar as organizações através do incentivo à busca permanente da excelência em gestão. Realiza o Modelo de Excelência da Gestão (MEG), com a função de desenvolver a competitividade,

sustentabilidade, ética e inovação nas organizações do Brasil, reconhecendo as que se destacam pela prática da qualidade na gestão e desempenho através do Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ). (FNQ, 2014)

Entre as iniciativas da FNQ está o apoio a grupos de estudos, capacitações, fóruns, seminários, publicações técnicas e temáticas além de manter o portal da FNQ disponibilizando vários recursos virtuais para o aprendizado. Produz o Indicador Nacional de Maturidade da Gestão (INMG) utilizado para medir a adesão das organizações aos Fundamentos e Critérios de Excelência através da participação das empresas nos prêmios de qualidade da gestão como o PNQ e prêmios estaduais e setoriais. (FNQ, 2014)

Os Fundamentos e Critérios de Excelência são revisados periodicamente propondo atualizar permanentemente a FNQ. (FNQ, 2014)

5.6.1.1 Fundamentos para a excelência

É um conjunto de conceitos reconhecidos internacionalmente que se transforma em processos gerenciais e depois em resultados, nas organizações que buscam se aperfeiçoar e se adaptar constantemente as mudanças globais. Estes fundamentos servem de alicerce para o Modelo de Excelência da Gestão (MEG). São eles:

- Pensamento sistêmico: necessidade de compreender a interdependência dos componentes da organização entre eles e o ambiente de interação;
- Atuação em rede: relacionamento e atividade entre organizações com interesse comum e competências complementares;
- Aprendizado organizacional: utilização de meios como percepção, reflexão, avaliação e compartilhamento de conhecimento, na busca de um grau mais elevado de competência resultando numa maior eficácia e eficiência nos processos;
- Inovação: valorizar a criatividade, experimentando e implementando novas ideias resultando em ganhos de competitividade com desenvolvimento sustentável;

- Agilidade: ser flexível e veloz na adaptação de novas demandas e mudanças do ambiente levando em consideração a rapidez de assimilação e o tempo de ciclo dos processos;
- Liderança transformadora: os líderes devem servir de exemplo e inspiração. Devem possuir propósitos, demonstrar valores, princípios e objetivos da organização, explorando a força da cultura presente na formação de novos líderes;
- Olhar para o futuro: avaliar a organização no curto e longo prazo projetando futuros cenários e tendências do ambiente com possíveis impactos na empresa;
- Conhecimento sobre clientes e mercados: relação com clientes e mercados com percepção das necessidades, expectativas e comportamentos objetivando valor de forma sustentável;
- Responsabilidade social: deve-se responsabilizar por suas atividades em relação a sociedade e o meio ambiente, contribuindo para a melhoria das condições de vida, primando pela ética, transparência e visando o desenvolvimento sustentável;
- Valorização das pessoas e da cultura: disponibilizar condições favoráveis ao desenvolvimento das pessoas, maximizando o desempenho, fortalecendo as crenças, costumes e comportamentos favoráveis a excelência;
- Decisões fundamentadas: é a utilização do conhecimento, obtido através de medições, avaliações e análises de desempenho e de riscos, para saber qual direção seguir e quais ações executar;
- Orientação por processos: obter eficiência e eficácia no grupo de atividades agregando valor para os clientes e demais partes interessadas;

- Geração de valor: obtenção dos resultados econômicos, sociais e ambientais, como a maximização dos processos potencializados com níveis de excelência atendendo as requisições das partes interessadas. (FNQ, 2014)

5.6.1.2 Modelo de Excelência da Gestão - MEG

O Modelo de Excelência da Gestão (MEG) demonstra a experiência, o conhecimento e o trabalho de pesquisa de muitas organizações e especialistas no Brasil e no exterior. Seus fundamentos são expressos por meios de ações gerenciais sendo propostas questões e solicitações de resultados a organização a fim de avaliar o grau de maturidade da gestão. Para que a excelência seja alcançada é necessário evidenciar estas ações na empresa, valorizando-as dentro do processo. (FNQ, 2014)

Para melhor entendimento estas questões são colocadas em critérios, garantindo um melhor entendimento do seu sistema gerencial proporcionando uma visão sistêmica da gestão, do mercado e do cenário local e global onde a empresa está inserida. Ao responder estas questões a organização identifica seus pontos fortes e oportunidades de melhorias, aperfeiçoando a comunicação, a produtividade e a efetividade das ações atingindo os objetivos estratégicos e consequentemente gerando valor aos clientes, acionistas e a sociedade contribuindo para sua sustentabilidade. (FNQ, 2014)

A seguir será apresentado o diagrama com os 8 critérios:

Figura 13 - MEG



Para um nível mais detalhado o modelo pode verificar pelos oito critérios se o sistema de gestão implementado incorpora o PDCL do inglês: *Plan* (planejar), *Do* (realizar), *Check* (verificar), *Learn* (aprender) definindo as práticas de gestão e padrões gerenciais de forma sistemática. São implementadas e executadas a partir de um planejamento e verificadas promovendo melhorias corretivas ou preventivas. (FNQ, 2014)

5.6.1.3 Caminho para a excelência

O caminho em busca da excelência apresenta limites relevantes definindo os estágios de maturidade para o sistema de gestão da organização. O nível de maturidade da gestão é dividido em quatro estágios. São eles: Primeiros passos, Compromisso com a excelência, Rumo à excelência e o último e mais almejado, Excelência. Os três primeiros são utilizados pelas organizações para se auto avaliarem e desenvolverem seu sistema de gestão gradualmente. São utilizados também como exemplo para processos de premiação estaduais e setoriais da Rede de Qualidade, Produtividade e Competitividade (Rede QPC) na avaliação de suas candidatas. Já os Critérios de Excelência são utilizados pela FNQ para avaliar candidatas ao Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ). (FNQ, 2014)

5.6.1.3.1 Primeiros passos para a excelência

Ao utilizar os critérios de excelência como referência, uma organização pode implantar um programa de melhoria de gestão através de auto avaliações utilizando um sistema de pontuação, identificando as lacunas existentes em relação ao Modelo de Excelência da Gestão e conseguindo um profundo diagnóstico do sistema. Pode ainda se candidatar aos prêmios estaduais e setoriais da Rede QPC. Cada critério dos Primeiros Passos para a Excelência traz requisitos específicos e uma pontuação máxima. (FNQ, 2014)

Os 8 critérios provocam a organização a responder de maneira ágil, assertiva e inovadora aos desafios propostos pelo cenário de negócios. Destes, sete são relativos a processos gerenciais e um a resultados organizacionais:

- Liderança: este critério aborda processos gerenciais relativos à cultura organizacional e desenvolvimento da gestão, governança, exercício da liderança e análise do desempenho da organização;
- Estratégia e planos: este critério aborda processos gerenciais relativos à formulação e implementação das estratégias;
- Clientes: este critério aborda processos gerenciais relativos à análise e desenvolvimento de mercado e ao relacionamento com clientes;
- Sociedade: este critério aborda processos gerenciais relativos à responsabilidade socioambiental e ao desenvolvimento social;
- Informações e conhecimento: este critério aborda processos gerenciais relativos às informações da organização e ao conhecimento organizacional;
- Pessoas: este critério aborda processos gerenciais relativos aos sistemas de trabalho, à capacitação e desenvolvimento e à qualidade de vida;
- Processos: este critério aborda processos gerenciais relativos aos processos da cadeia de valor, processo relativo a fornecedores e processos econômico-financeiros;
- Resultados: este critério aborda a apresentação de resultados estratégicos e operacionais relevantes para organização, através de indicadores que consigam avaliar, no conjunto, a melhoria dos resultados, o nível de competitividade e o cumprimento de compromissos com requisitos de partes interessadas, nas perspectivas econômico-financeira, socioambiental e relativas a clientes e mercados, a pessoas e aos processos da cadeia de valor.
(FNQ, 2014)

Neste capítulo foram apresentados os conceitos de gestão da qualidade e suas aplicações, baseados nos métodos criados pelos principais gurus da gestão da

qualidade e utilizados através dos princípios fundamentais e das ferramentas da qualidade. O conteúdo mostra que para uma organização se sobressair das demais é necessário manter o foco no cliente, satisfazendo suas necessidades quanto a qualidade do produto, mas não esquecendo de adotar um processo de controle contínuo, utilizando ferramentas como o Ciclo PDCA e o Método 5W1H.

Foram criados prêmios como o Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ), uma forma de incentivo a serem entregues às empresas que se destacam pelo compromisso com a qualidade e foi criada a Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) que utiliza os fundamentos e critérios de excelência com a finalidade de incentivar a busca constante pela excelência em gestão. Realiza o Modelo de Excelência da Gestão (MEG) que consagra as melhores empresas participantes com o PNQ.

6 METODOLOGIA

A metodologia do estudo deve demonstrar clareza quanto ao que será utilizado em relação aos métodos e técnicas de coleta de dados. (CANDELORO e FLEIG, 2011)

Segundo Asti Vera (1978, p.8) citado por Cordeiro (1999, p.35)

metodologia pode ser entendida como a disciplina que se ocupa do estudo analítico e crítico dos métodos e provas da investigação. Sua tarefa consiste em avaliar os recursos metodológicos, assinalar suas limitações, explicitar seus pressupostos e as consequências de seu emprego.

6.1 Delineamento de pesquisa

A delimitação de pesquisa é a escolha de um tema comum por sua extensão e complexidade. Logo, delimitar significa focar em uma parte do assunto focado. (CERVO, BERVIAN e DA SILVA, 2007)

Alicerce ou plano teórico utilizado pelo autor do estudo para fim de obtenção dos objetivos. (CANDELORO e FLEIG, 2011)

De acordo com Cordeiro (1999, p.97)

delimitação do assunto depende dos motivos (os porquês) e dos objetivos (para que e para quem) da pesquisa. Um assunto de pesquisa, para ser delimitado, deve levar em consideração:

- As inclinações pessoais, as possibilidades, as aptidões e as qualificações do pesquisador;
- A disponibilidade de tempo, de recursos materiais e financeiros e a possibilidade de consultar fontes bibliográficas;
- Um objetivo que mereça ser pesquisado cientificamente, ou seja, que possa receber um tratamento realmente científico na sua investigação.

A metodologia utilizada para assimilar, analisar e retratar o contexto sobre o ambiente estudado foi o estudo de caso.

Estudo de caso é uma técnica de levantamento de dados.

No campo da Administração, o estudo de caso é denominado de *case*, uma vez que descreve o fato observado no segmento da gestão empresarial, relata seus componentes constituintes e analisa-os, considerando inicialmente um problema a ser solucionado pelo acadêmico, que, em geral, opta por um estudo de caso em seu trabalho de conclusão de curso, resultando de seu estágio supervisionado um relatório propriamente dito. (SANTOS e CANDELORO, 2006, p.76)

A metodologia utilizada para o delineamento deste estudo foi o método de pesquisa qualitativa, utilizando também o método descritivo com caráter exploratório.

A pesquisa exploratória é o início do processo de pesquisa para a descoberta e formação de hipóteses à posteriores pesquisas. Define os objetivos e procura tomar conhecimento do assunto estudado, além de descrever a situação categoricamente e estudar a relação de seus componentes. É necessário um delineamento bastante flexível, necessitando analisar todas as formas de problemas e situações. (CERVO, BERVIAN e DA SILVA, 2007)

O método exploratório ajuda na concepção de problemas e hipóteses, porém se faz necessário pesquisar documentos, dialogar com especialistas e autoridades no assunto. (CORDEIRO, 1999)

Para Flick (2009) a pesquisa qualitativa possui alguns aspectos essenciais, como escolher corretamente os métodos e teorias, analisar e reconhecer diferentes perspectivas, a formulação do conhecimento dos pesquisadores e a variedade de abordagens e métodos.

Método de pesquisa qualitativa de acordo com Patton (1980,1990) citado por Sampieri, Collado e Lucio (2013, p.34) “define os dados qualitativos como descrições detalhadas de situações, eventos, pessoas, interações, condutas observadas e suas manifestações”.

6.2 Objeto de estudo

A empresa estudada foi a Caionela Veículos Ltda. – ME, localizada no município de Santa Cruz do Sul, no estado do Rio Grande do Sul. É uma empresa que trabalha no comércio varejista e agenciamento de automóveis, camionetas e utilitários, com as vendas focadas para as regiões dos Vales do Rio Pardo e Taquari.

6.3 Sujeitos de pesquisa

Com o auxílio de um roteiro previamente elaborado foi utilizado o método de entrevista estruturada com o sócio, Alceu Flávio de Borba, cuja experiência ultrapassa mais de duas décadas no setor varejista de automóveis.

Contribuiu também com o seu conhecimento no ramo, o autor deste estudo, no qual também é sócio da empresa estudada.

De acordo com Hopf (1978) citado por Flick (2009, p.107),

a vantagem de utilizar o método de entrevista semi-estruturada é que o uso consistente de um guia da entrevista aumenta a comparabilidade dos dados, e sua estruturação é intensificada como resultado das questões do guia.

6.4 Instrumento de coleta de dados

Os dados necessários foram coletados através de relatórios e documentos da área administrativa, sendo realizada posteriormente a entrevista com o sócio majoritário da empresa.

Foi realizada no dia 15/04/16 uma entrevista de forma estruturada com o Sr. Alceu Flavio de Borba, onde o mesmo respondeu questões previamente formuladas retiradas do sistema de avaliação do Modelo de Excelência da Gestão (MEG) – Primeiros Passos para Excelência permitindo um maior conhecimento da empresa estudada.

6.5 Tratamento dos dados

As informações coletadas foram analisadas utilizando do método explicativo, uma vez que as intenções eram reunir sugestões e hipóteses, comparando-as com o total de resultados obtidos no decorrer da coleta de dados.

Segundo Sampieri, Collado e Lucio (2013) o estudo explicativo como o nome já diz, tem a função de explicar a ocorrência de um fenômeno e quando ele ocorre ou explicar a relação de duas ou mais variáveis.

As informações coletadas são apresentadas em forma de texto para um melhor entendimento e correlações de resultados obtidos no estudo de caso com conceitos do referencial teórico, oferecendo assim ao autor uma clara maneira de interpretar e explicar os resultados embasados nas teorias relevantes.

7 DIAGNÓSTICO

Este capítulo tem como propósito apresentar o detalhamento das atividades e processos realizados na empresa Caionela Veículos, utilizando-se da aplicação do sistema de avaliação da qualidade conforme questionário de autoavaliação baseado no Modelo de Excelência da Gestão (MEG) da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ). O questionário é composto por 37 questões que estão distribuídas em 8 critérios de excelência.

A empresa Caionela Veículos Ltda. – ME atua no comércio varejista e agenciamento de automóveis, camionetas e utilitários desde 1990 localizada desde então na rua Julio de Castilhos, 1743, na cidade de Santa cruz do Sul.

7.1 Aplicação do sistema de avaliação

Foi aplicado o sistema de avaliação através do questionário primeiros passos para a excelência, utilizando os 8 critérios de excelência e analisando as práticas de gestão na empresa, através das características de cada um deles.

7.1.1 Liderança

Liderança é a arte de comandar pessoas influenciando na mentalidade e comportamento dos seguidores.

7.1.1.1 Missão e liderança na empresa

A empresa Caionela Veículos não possui funcionários, porém a liderança na empresa é exercida pelos dois sócios proprietários, ficando sob a responsabilidade do sócio majoritário, Alceu Flavio de Borba, a tomada de decisão final nas ações de maior relevância. Por não possuir a definição de uma missão formalizada, cabe aos dois sócios reavaliar a missão da empresa criada no trabalho de conclusão I e atualizá-la se necessário.

7.1.1.2 Comportamento ético

Nos dias atuais, devido às diversas formas de comunicação com o público e a facilidade de acesso a qualquer informação, o comportamento ético se tornou um item de grande importância. Por se tratar de uma empresa familiar, a ética é considerada desde sempre uma das principais características a ser utilizada e valorizada, primando pela transparência nas suas relações e valorizando o respeito e honestidade de ambas as partes. Através dele, a empresa tem a possibilidade de conquistar a fidelidade de seus clientes e fornecedores.

7.1.1.3 Avaliação de desempenho

Em relação a medição do desempenho, a empresa possui uma forma de análise simplificada, ficando restrita ao controle de uma planilha dos automóveis vendidos e na avaliação informal dos valores dos automóveis do estoque. Não possui uma meta pré-definida e estabelecida dificultando a análise de crescimento e rotatividade do estoque e de clientes.

7.1.1.4 Compartilhamento de informações

As organizações estão mudando o modo de comunicação entre seus colaboradores. Em um passado não muito distante, na grande parte das empresas, somente pessoas de cargos mais elevados tinham acesso a certas informações institucionais e espaço para expor suas ideias e pensamentos. Este novo método de comunicação, visa compartilhar as informações com todos os colaboradores, tendo como finalidade desenvolver um sentimento coletivo potencializando suas ideias e valorizando a contribuição de cada um deles. Por se tratar de uma micro empresa, as informações são sempre compartilhadas pelos proprietários da Caionela Veículos, visto que a troca de informações, a busca pelos mesmos ideais e objetivos, igualando o envolvimento e comprometimento de ambas as partes, valoriza os princípios da organização.

7.1.1.5 Desenvolvimento gerencial e aplicação dos conhecimentos

O desenvolvimento gerencial dos sócios da empresa ocorre através da busca por novas opções de gerenciamento. O sócio, Alceu Flavio de Borba, usufrui da sua bagagem profissional de 30 anos atuando no comércio de automóveis, tendo passado por diversas sazonalidades econômicas do país. O sócio Israel de Borba busca a ampliação dos conhecimentos através da formação acadêmica como também acha necessário um desenvolvimento e aprimoramento constante na capacidade de gerenciamento, visando o crescimento no mercado de atuação.

A diferença de idades e forma de gerenciamento dos sócios se torna em algumas ocasiões um agravante em relação ao desenvolvimento da empresa e busca por ações e ideias para implementação das inovações e mudanças. Enquanto o sócio com mais tempo de empresa valoriza uma maior diversificação do estoque, o sócio mais novo vê em ações de marketing e o foco em um número menor de produtos a possibilidade de aumentar a participação no mercado.

7.1.2 Visão, estratégias e planos

A Caionela Veículos analisando um futuro próximo cada vez mais competitivo tem na visão da empresa, melhorar seu espaço físico investindo na sua infraestrutura e ambiente de trabalho, oferecendo um espaço acolhedor e confortável para seus clientes, fornecedores e também para seus colaboradores sempre acompanhando o mercado em seu momento atual e investindo em melhorias no setor que mais necessitar.

A Caionela Veículos não possui estratégias definidas formalmente. Como forma de controle e avaliação, possui somente o histórico de clientes que contêm dados como nome, RG, CPF, telefone, endereço, veículo negociado e a data da negociação e a lista de entrada dos automóveis no estoque que possui a data de entrada do mesmo, como também o valor pago e o que foi gasto até sua saída. A falta desta relação de objetivos acaba dificultando a elaboração de uma linguagem comum entre os sócios e de como proceder tanto na hora da negociação com os clientes, como também em outras situações, por exemplo, em qual parte do marketing investir, qual a margem de lucro sobre os automóveis a ser negociada e qual a melhor forma de aplicar as melhorias. Sem ter estratégias pré-definidas e uma estrutura formal de

objetivos, fica evidenciado a dificuldade na elaboração de metas, planos de ação e quais resultados esperar.

7.1.3 Clientes

A satisfação do cliente é atualmente o objetivo principal das organizações. Através dela, a empresa tem a resposta que procura em relação ao seu produto e a possibilidade de voltar a negociar com ele. Para isso, é necessário que a empresa saiba o que cliente precisa.

7.1.3.1 Atendimento e avaliação das necessidades dos clientes

A Caionela Veículos tem como filosofia de trabalho oferecer um atendimento padronizado a todos os clientes independente da classe, sexo ou cor. Ao chegar na loja o cliente é recebido por um dos colaboradores que o auxilia a encontrar o veículo que procura e melhor se encaixa no perfil de exigência e custo. Demonstrando interesse da parte do cliente, o mesmo pode optar por dar uma volta no carro e levar a alguma oficina para a avaliação de um profissional.

A empresa não possui nenhum tipo de agrupamento específico para avaliação dos clientes e produtos. É feito através do atendimento ao cliente e pesquisas em meios de comunicação, um levantamento das principais necessidades e expectativas dos clientes em relação as formas de atendimento, valores a serem gastos e modelos de veículos, a fim de investir nestes produtos visando uma atenção maior para o cliente-alvo como também uma rotatividade maior de seu estoque.

7.1.3.2 Divulgação dos produtos e serviços

Os produtos da empresa são divulgados de uma forma geral para todos os clientes através dos meios de comunicação que vai desde o site próprio da empresa, como também publicações em sites de anúncios especializados e redes sociais. A empresa parou de investir em publicação impressa, como jornais, devido ao alto custo e ao baixo retorno recebido. Já em programas de rádio, o anúncio busca atingir uma maior visibilidade, tanto para clientes potenciais, como também, para possíveis investidores ou parceiros. Os anúncios no rádio é um ótimo meio de ligação entre a

empresa e o cliente alcançando uma fatia considerada de ouvintes e direcionando os anúncios para um público-alvo. Devido também ao alto custo mensal, a empresa trabalhou com este meio de comunicação durante algum tempo e depois decidiu parar com os anúncios, focando principalmente na internet.

7.1.3.3 Comunicação e interação valorizando a opinião do cliente

A Caionela Veículos não possui um canal de comunicação específico para receber as reclamações dos clientes, valorizando o contato direto do cliente com os colaboradores da empresa a fim de avaliar o serviço prestado, tentar solucionar sua necessidade ou problema. A empresa não possui uma metodologia formal para a avaliação/medição do grau de satisfação do cliente, isto é, não possui um formulário específico para a obtenção de um *feedback* de suas negociações. Este *feedback* é medido de acordo com o grau de fidelidade do cliente. A empresa trabalha com bens materiais, logo ficando responsável pela garantia do produto adquirido pelo consumidor por uma data estipulada por lei. É de total interesse para a empresa que o consumidor faça bom proveito do automóvel ficando satisfeito com a aquisição e se possível contribuir para a fidelização do cliente.

Ao longo dos seus 25 anos, a Caionela Veículos conseguiu adquirir a fidelização de diversos clientes através de uma relação simples e transparente de ambas as partes, valorizando sempre os argumentos e desejos dos clientes, fortalecendo e estreitando estes laços de amizade, através de atitudes que possam ser favoráveis a eles que vão desde condições especiais de negociação, como também presentear-los com brindes e promoções, valorizando assim o pós-venda e auxiliando na manutenção do veículo. Esta fidelização visa manter uma clientela certa e também através desta clientela adquirir possíveis novos clientes.

7.1.4 Sociedade

Uma sociedade é um coletivo de cidadãos dispostos a conviver de forma organizada, sujeitos à mesma autoridade política, às mesmas leis e normas de conduta, organizados socialmente e governados por entidades que zelam pelo bem-estar desse grupo.

Para a atuação correta e ética da empresa na sociedade é necessário que ela atenda às exigências legais aplicáveis, incluindo os aspectos ambientais.

7.1.4.1 Exigências legais

As exigências legais são dinâmicas, podendo ser alteradas e atualizadas continuamente. A Caionela Veículos procura conhecer todas as regras e leis necessárias para manter a empresa com um funcionamento de acordo com as exigências legais tanto para a parte de produtos e serviços, quanto para a parte de suas instalações. A empresa se esforça para manter em dia os pagamentos de impostos e licenças gerados em relação ao segmento de atuação, como também os impostos criados sobre os produtos comercializados e utilizados na empresa. Conta com a ajuda de um escritório contábil terceirizado para alterar e atualizar estas leis sempre que necessário.

7.1.4.2 Responsabilidade socioambiental

Um dos principais assuntos do momento é em relação à responsabilidade socioambiental nas organizações. As organizações estão cada vez mais interessadas e envolvidas em ações que possam reduzir os impactos causados ao meio ambiente. Estas ações têm como propósito melhorar a imagem da empresa junto aos clientes e atrair possíveis novos investidores. A Caionela Veículos não possui um modelo formal de ações em relação aos danos causados ao meio ambiente, mas adota algumas medidas que visam reduzir os impactos negativos presentes, relacionados no comércio e utilização dos veículos. Segue abaixo algumas atividades exercidas na empresa:

- Separação do lixo seco e orgânico;
- Destino correto para peças trocadas dos veículos;
- Limpeza dos automóveis feita com o mínimo de água possível, utilizando a mangueira somente em último caso;

- Troca de escapamento veicular, visando diminuir a emissão de gases poluentes e ruídos;
- Utilização consciente do material de escritório; e
- Utilização consciente da energia elétrica.

7.1.4.3 Ações e projetos sociais

A Caionela Veículos por meio de ações voluntárias se faz presente na comunidade que está inserida. Contribuindo mensalmente com entidades sem fins lucrativos como a Associação de Apoio a Pessoas com Câncer – AAPECAN e participa de eventos nas comunidades e agremiações da região através de contribuições para o auxílio de eventos e distribuição de brindes, não possuindo nenhum projeto social específico de sua autoria.

7.1.5 Informações e conhecimento

As informações tem um papel fundamental em uma organização. Através delas as empresas tem a possibilidade de tomar decisões precisas em relação aos seus negócios voltados para o mercado cada vez mais concorrido e globalizado. A informação precisa estar bem protegida e sua proteção e conhecimento dependem de todos que a dominam.

Na empresa analisada as informações são disponibilizadas entre os sócios de acordo com a sua necessidade de ser compartilhada. Novas experiências e aprendizados adquiridos fora da organização são compartilhados para ambos, visando aumentar seus conhecimentos. Informações referente a manutenção do estoque, vencimentos, clientes potenciais, novas formas de atendimento, novidades do ramo automotivo são compartilhadas entre os dois sócios. O sócio majoritário fica responsável pelas informações relativas a parte financeira da empresa, enquanto o outro sócio possui o controle de informações referente a manutenção da parte eletrônica que envolve o acesso aos meios de comunicação, histórico de clientes, notas fiscais eletrônicas e informações ligadas a documentação dos veículos.

A empresa não utiliza informações comparativas externas de concorrentes para medir o seu nível de desempenho baseando se somente no índice de atendimento e vendas da empresa.

7.1.6 Pessoas

Toda organização é constituída de pessoas. São elas que executam os processos visando alcançar seu objetivo.

7.1.6.1 Funções e responsabilidades dos colaboradores

Cada sócio tem suas funções e responsabilidades definidas na empresa. Enquanto o sócio majoritário é responsável pela parte financeira como transações bancárias, pagamentos de guias que vão desde impostos e vencimentos relativos a manutenção da empresa à peças de reposição para o estoque e material para escritório. O outro sócio tem como função, manter a parte contábil da empresa em dia, possuir o controle dos gastos efetuados e manter a empresa na mídia. A parte de vendas e atendimento ao cliente é de responsabilidade de ambos, não havendo uma cartilha que especifique tal atendimento.

7.1.6.2 Seleção dos colaboradores

A empresa não dispõe de nenhum padrão definido para seleção de colaboradores, até por que, a mesma não possui nenhum empregado com vínculo empregatício ajudando nas funções e atividades diárias da empresa. Se houver a necessidade de contratação, a escolha será feita levando em consideração as habilidades do candidato para com as atividades exigidas.

Por trabalhar com um tipo de produto que envolve uma série de componentes, a empresa utiliza bastante a mão de obra terceirizada. Logo, possui parceria com diversas empresas especializadas responsáveis pela manutenção dos veículos. Abaixo são citadas alguns segmentos:

- Oficina mecânica;

- Auto center de pneus;
- Auto elétrica;
- Auto peças;
- Lavagem automotiva; e
- Empresa de produtos de limpeza automotiva e predial.

As empresas parceiras são escolhidas de acordo com a capacidade e qualidade do serviço prestado no primeiro carro consertado. Também é levado em consideração, o valor cobrado pelo serviço, a ética e pontualidade da mesma. Lembrando que, a Caionela Veículos não possui nenhum vínculo fixo com estas empresas, sendo que, alguns segmentos são mais utilizados do que os outros e outra empresa pode prestar o mesmo tipo de serviço.

7.1.7 Processos

A empresa estudada possui uma série de atividades pré-estabelecidas que são executadas no dia a dia. Estes processos são necessários para um bom funcionamento da organização e para que possa haver um aumento na qualidade dos serviços oferecidos. A empresa não possui um roteiro formal de suas atividades, contudo, realiza diariamente as mesmas com a prática e conhecimento dos dois sócios.

7.1.7.1 Processo de avaliação e recebimento do veículo

Este processo inicia através do contato realizado via telefone ou presencial pelos fornecedores/parceiros (concessionárias de veículos novos) como também de pessoas físicas interessadas na venda ou agenciamento de seus automóveis. Após o contato é realizada uma avaliação do veículo oferecido, baseando-se no estado geral do mesmo e seu valor na tabela FIPE (Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas).

Ainda durante a negociação, um dos funcionários da Caionela Veículos fica responsável por realizar um levantamento da situação atual do veículo junto ao DETRAN (Departamento de Trânsito) do estado no qual o automóvel está cadastrado.

O veículo quando adquirido junto a pessoa física (particular), é recebido através de uma procuração registrada em cartório pelo vendedor. A procuração possui cláusulas onde ficam acordados a total responsabilidade civil e criminal do veículo por parte do vendedor até a data da autenticação. A partir desta data, os poderes e responsabilidades ficam por parte da Caionela Veículos. Quando o veículo é adquirido através de fornecedores (concessionárias), as mesmas ficam responsáveis por qualquer restrição ou débitos anteriores que o veículo possa ter até a data de repasse a Caionela Veículos, ficando o fornecedor, responsável pelo contato ao antigo proprietário se necessário.

7.1.7.2 Revisão e manutenção do veículo

Todo veículo recebido pela Caionela Veículos é submetido a uma avaliação feita pelos colaboradores da empresa de itens como motor, caixa de câmbio, suspensão, funilaria e parte elétrica e eletrônica. Se for constatada alguma inconformidade ou avaria no veículo, o mesmo é encaminhado as oficinas para seu devido reparo. Após os consertos necessários, o automóvel, quando necessário, é submetido a uma limpeza geral e polimento, para depois ser colocado para venda. Na loja o veículo recebe uma manutenção básica que inclui ligar o veículo a cada dois dias para um melhor funcionamento e manter a bateria carregada, limpeza externa diária, calibragem dos pneus quando necessário e reabastecimento.

7.1.7.3 Atendimento

A Caionela Veículos tem como filosofia de trabalho oferecer um atendimento padronizado a todos os clientes independente da classe, sexo ou cor. Ao chegar na loja o cliente é recebido por um dos colaboradores com uma saudação, e o auxilia a encontrar o veículo que procura e melhor se encaixa no perfil de exigência e custo. Demonstrando interesse da parte do cliente, o mesmo pode optar por dar uma volta no carro e levar a alguma oficina para a avaliação de um profissional.

7.1.7.4 Negociação

Na negociação o cliente pode optar como forma de pagamento à vista, parcelar via banco através de financeiras parceiras da empresa ou diretamente com o banco do cliente. Ao optar pelo parcelamento o comprador analisa o valor da prestação e decide em quantas vezes fará o parcelamento podendo ser em até 48 vezes quando optar pela financeira. Para maior comodidade quando um valor inferior, também pode optar pelo parcelamento direto com a empresa por meio de nota promissória ou cheque.

7.1.7.5 Serviços de escritório

Conforme já mencionado no item 7.1.7.1 todo veículo recebido pela empresa é consultado junto ao DETRAN. Após a consulta é dado início ao processo de emissão de nota fiscal eletrônica – NFe de entrada. Este processo é realizado através do software fornecido pela Secretaria da fazenda – SEFAZ. Após este procedimento é realizado o envio do arquivo NFe em formatos PDF (*Portable Document Format*) e XML (*Extensible Markup Language*) para o escritório contábil terceirizado realizar o controle da mesma. Este mesmo procedimento ocorre no momento da saída, tanto quando o automóvel é vendido ou simplesmente retirado pelo proprietário no caso de agenciamento. A empresa possui um sistema eletrônico de arquivamento e controle de notas fiscais e também um sistema de controle impresso.

As atividades de escritório da Caionela Veículos ainda incluem o controle dos vencimentos relativos a impostos e contas derivadas da manutenção dos veículos e da empresa, a manutenção das mídias eletrônicas, agendamento de pedidos de clientes, confecção de procurações, contratos e recibos.

7.1.7.6 Seleção dos fornecedores

A qualidade dos serviços prestados e dos produtos fornecidos aos clientes depende diretamente da qualidade dos materiais e dos serviços adquiridos junto aos fornecedores.

A Caionela Veículos ao longo de sua existência construiu parcerias sólidas com as principais concessionárias de Santa Cruz do Sul utilizando a troca de

conhecimentos para sempre melhorar o relacionamento entre elas. Relação caracterizada pela ética e comprometimento de seus compromissos de ambas as partes.

7.1.7.7 Controle financeiro e utilização dos recursos

Na empresa estudada, o controle financeiro fica a cargo do sócio Alceu Flavio de Borba. Ele é o responsável pelas transições bancárias no ato da compra ou venda do veículo, controlando a movimentação das contas da empresa nas agências bancárias e também o pagamento das despesas para manter a loja em funcionamento.

Os recursos são alocados sempre com uma prévia análise de ambos os sócios e efetuados de acordo com a viabilidade financeira da empresa.

7.1.8 Resultados

Este critério aborda a apresentação de resultados estratégicos e operacionais relevantes para a organização na forma de indicadores, permitindo avaliar a melhoria dos resultados, o nível de competitividade e o cumprimento de compromissos.

A empresa estudada não possui nenhuma metodologia para medir os resultados da organização relativos a clientes, aos colaboradores, aos processos de negócio e aos resultados financeiros.

8 ANÁLISE DOS DADOS

Este capítulo tem como objetivo analisar os dados obtidos através das informações contidas no diagnóstico, elaborado através do questionário do Modelo de Excelência da Gestão (MEG) – Primeiros Passos para a Excelência. Por meio do diagnóstico, a análise visa evidenciar os pontos de maior deficiência, critérios em que a empresa possui maiores gargalos e dificuldades de gestão das atividades.

8.1 Liderança

A comunicação dos valores, princípios organizacionais e padrões de conduta tem a finalidade de desenvolver um sentimento coletivo de pertencer a um grupo de pessoas que compartilham e perseguem os mesmos ideais, potencializando a contribuição de cada um.

A Caionela Veículos por possuir dois sócios com idades e pensamentos diferentes esbarra em uma forma de gestão sem valores e princípios organizacionais definidos. As diferentes formas de desenvolvimento gerencial ocasiona uma falta de missão e visão compartilhada por ambos, fazendo com que a empresa leve mais tempo para analisar e contornar os problemas e colocar em prática suas ações. A avaliação do desempenho da empresa é outro fator que demonstra fragilidade. A análise é feita baseada em um arquivo simples de vendas sem possuir um comparativo com outros dados relativos, o que dificulta a produção de metas a serem cumpridas.

Um fator estimado por ambos os sócios da empresa é o comportamento ético. Ele se torna peça fundamental para que a empresa permaneça no mercado e transmita uma imagem positiva em suas relações para toda a sociedade constituída de clientes, colaboradores, fornecedores e concorrentes.

8.2 Estratégias e planos

A definição das estratégias tem como finalidade estabelecer os objetivos e as iniciativas necessárias para cumprir a missão e alcançar a visão de futuro da organização, aproveitando as forças impulsoras e contornando as forças restritivas provenientes do ambiente externo e do ambiente interno.

A Caionela Veículos não possui nenhum estudo elaborado sobre os ambientes interno e externo, baseando-se somente em dados da própria empresa o que dificulta a elaboração de estratégias, objetivos e plano de negócios. Com a competitividade cada vez mais acirrados no ramo de automóveis seminovos e usados é de extrema importância que a empresa busque a formatação de suas ideias em relação às atividades e consiga transmitir uma linguagem estratégica para ambos os sócios. A criação de um planejamento estratégico contribui para a evolução no modo de gestão e no posicionamento da empresa em relação ao mercado, visando possuir indicadores para se chegar mais longe e até mesmo se prevenir de possíveis sazonalidades do mercado.

8.3 Clientes

Este critério é extremamente importante para organização porque é nele que se encontram os fatores que determinam o nível de reconhecimento da empresa e auxiliam na manutenção e escolha dos produtos a serem oferecidos. A aproximação do cliente acaba trazendo a resposta que a empresa procura através da avaliação da satisfação em relação ao seu serviço ofertado, ajudando a reduzir o número de falhas no processo.

Analisando a empresa fica evidenciado que os colaboradores se preocupam com a atenção dada aos seus clientes, buscando fornecer o melhor atendimento possível e procurando satisfazer suas necessidades. Porém, a empresa utiliza apenas uma avaliação simples ou seja, o diálogo feito na hora da negociação para medir a qualidade do serviço. Não possui nenhum método ou ferramenta específica para coletar e analisar quais os desejos e o grau de satisfação dos clientes, dificultando reconhecer os pontos fortes e os pontos que podem ser melhorados ou podem sofrer ameaça.

Os automóveis da Caionela Veículos chegam até o cliente-alvo por meio de anúncios feitos no site próprio da empresa, em sites especializados na venda de veículos e através das redes sociais. A empresa parou de investir em mídia impressa devido ao baixo retorno e também na divulgação via rádio devido aos altos custos. Contudo, a empresa não descarta voltar a utilizar a rádio como forma de marketing, visto ser um bom meio de comunicação.

8.4 Sociedade

A atuação para se manter na legalidade tem a finalidade de monitorar, analisar e atender às leis, regulamentos e normas aplicáveis à organização, que representam necessidades e expectativas formais da sociedade.

A empresa procura cumprir rigorosamente com seus compromissos fiscais e exigências legais para contribuir com o bom funcionamento da loja. Vistorias dos órgãos competentes como bombeiros e vigilância sanitária são realizadas periodicamente. Em relação as atividades sociais, a empresa não possui nenhum projeto de sua autoria, mas contribui com entidades sem fins lucrativos e ajuda na realização de eventos na comunidade. As questões ambientais também são tratadas de forma consciente através de ações que visam diminuir o impacto negativo das atividades em relação ao meio ambiente.

8.5 Informações e conhecimentos

A disponibilização de sistemas de informação tem a finalidade de aumentar a produtividade e a qualidade no trato da informação, por meio de ferramentas e tecnologias. É muito importante manter essas informações protegidas e que somente pessoas autorizadas possam utiliza-las. Para que em caso de situações de emergências possa haver a continuidade de acesso a essas informações. Cuidando para que não ocorra de cair em mãos erradas ou até mesmo para que não sejam utilizadas indevidamente.

Visto que a empresa analisada não possui empregados somente os dois sócios, é muito importante que as informações sejam compartilhadas entre eles, buscando assim encontrar a maneira mais rápida e eficaz de aumentar a produtividade e elevar o nível de conhecimento e bagagem profissional nos processos desenvolvidos. Porém, mesmo com o aumento significativo da concorrência e as sazonalidades crescentes no ramo de automóveis usados, a empresa não dispõe de uma ferramenta para a avaliar o seu desempenho e analisar as informações do mercado externo e seus concorrentes, dificultando chegar a tomadas de decisões precisas e algumas vezes obter vantagem competitiva sobre seus concorrentes.

8.6 Pessoas

A definição de funções e responsabilidades tem por objetivo planejar o quadro de pessoal necessário e evidenciar as responsabilidades das pessoas, deixando claro o que se espera de cada uma, bem como subsidiar a avaliação de seu desempenho, sua capacitação e seu desenvolvimento.

A divisão das atividades na empresa é feita de acordo com o nível de conhecimento de cada sócio para a tarefa designada. São eles que ficam responsáveis pelo andamento das atividades diárias comprometendo-se a realizá-las da melhor forma possível e procurando satisfazer as necessidades dos clientes.

A avaliação e escolha pelos serviços terceirizados que são muito utilizados pela empresa, são de responsabilidade dos dois sócios, levando em consideração aspectos como capacidade, qualidade, pontualidade, valores, imagem da empresa frente a sociedade e a ética da empresa na realização dos serviços para que se concretize uma parceria que possa vir a se solidificar com o tempo.

8.7 Processos

O controle dos processos da cadeia de valor visa assegurar o atendimento de padrões pré-estabelecidos. Monitorar esses processos por meio de indicadores de desempenho visa conferir se estão sendo executados conforme o planejado.

Este critério tem grande importância na organização pois é através dele que as necessidades e expectativas aparecem e são analisadas, buscando atender e satisfazer as partes interessadas. Apesar de não utilizar nenhum formulário ou cartilha contendo especificadamente as atividades a serem desenvolvidas, os processos e gerenciamento das atividades ocorre de forma natural desenvolvidos pelos gestores da Caionela Veículos. Cabe ressaltar que a empresa não possui controle de desempenho das atividades realizadas. A parte financeira da empresa fica sob controle do sócio majoritário, enquanto o outro sócio não tem acesso a essas informações, ficando responsável somente pelo controle dos vencimentos. Isso dificulta e influencia a tomada de decisões dos processos uma vez que somente um gestor tem conhecimento da disponibilidade de recursos.

8.8 Resultados

O critério resultados procura reunir dados que através de cálculos possam se transformar em indicadores de diversas áreas de atuação como clientes, pessoas, processos, financeiro e principalmente possuir uma visão geral da empresa para que possa ser medido o grau de desempenho do negócio.

A Caionela Veículos demonstrou não possuir estes indicadores de desempenho e utiliza apenas dados referentes à venda dos veículos para servir como base de análise em seus processos. Esses dados não são suficientes para a empresa ter uma resposta em relação ao serviço oferecido, como também são insuficientes para analisar a capacidade de investimentos e melhorias nos processos.

9 SUGESTÕES DE MELHORIAS

A empresa estudada, a Caionela Veículos Ltda. – ME, está localizada no município de Santa Cruz do Sul, mais precisamente na rua Julio de Castilhos, 1743, bairro Goiás desde o início de suas atividades no ano de 1990. É uma empresa que trabalha no comércio varejista e agenciamento de automóveis, camionetas e utilitários, com as vendas focadas para as regiões dos Vales do Rio Pardo e Taquari.

Com o passar dos anos ocorreram mudanças na empresa tanto na parte social como na estrutura física. A dedicação de seus sócios sempre primando pela ética e transparência nas atividades e negócios foi fundamental para que a mesma pudesse manter-se em atividade até os dias atuais, ultrapassando as duas décadas de existência.

No entanto, ao realizar a análise das questões de acordo com os critérios de excelência da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) – Primeiros passos para excelência pelo sócio majoritário da empresa, foi constatado que apesar de a empresa ter crescido fisicamente e financeiramente, ela demonstra dificuldades em se adaptar a alguns critérios, ocasionando gargalos nas operações e impedindo que se desenvolva como deveria.

Visando melhorar o aproveitamento nos processos com maior deficiência e aumentar o nível de satisfação em outros, sugere-se melhorias a serem aplicadas nos critérios mais identificados com a empresa.

9.1 Liderança

A Caionela Veículos não possui colaborador com vínculo empregatício ficando os dois sócios da empresa responsáveis pelas atividades necessárias para manter a loja em pleno funcionamento e exercer a liderança. Devido a grande diferença de idade entre os dois ocorre muitas vezes discordância em relação a quais atitudes e decisões tomar na realização dos processos. Porém, é muito importante que se desenvolva e fique reconhecido por ambos os significados dos valores e princípios da empresa para que possa haver um consenso entre os colaboradores em relação a forma de gestão, objetivando sempre o crescimento da organização.

Outro ponto deficiente na empresa analisada é em relação a análise de desempenho do negócio. Ficou evidenciado a falta de indicadores que possam

transmitir sistematicamente uma visão mais completa da empresa. É necessário reunir informações de todas atividades que envolvam a empresa. Através destes indicadores será possível avaliar se as metas e objetivos estão sendo atingidos.

9.2 Estratégias e planos

A empresa analisada foi uma das pioneiras a se instalar nas mediações em que se encontra. Na época eram poucas lojas que trabalhavam com o comércio de automóveis nas mediações da rodoviária e havia mercado para todas elas. Atualmente, a localização é onde se concentra grande parte das vendas de automóveis da cidade. A concorrência aumentou drasticamente, ocasionando uma divisão dos clientes entre as lojas. Os tempos mudaram, a visão sobre o mercado e os métodos de negociação também.

Ao analisar a empresa ficou constatado que a mesma não possui nenhum tipo de estudo do ambiente interno e externo, dificultando obter uma visão do mercado e conseqüentemente a elaboração de estratégias. Como sugestão de melhoria, a empresa poderá aplicar uma análise SWOT que lhe fornecerá informações dos dois ambientes, como também informações das oportunidades para montar estratégias, de como prevenir-se das ameaças, avaliar seus pontos fortes e antecipar os seus pontos fracos.

Baseado nessas informações sugere-se também a criação de um planejamento estratégico e um plano de ação com a finalidade de definir a direção a ser seguida, contribuindo para a evolução no modo de gestão e no posicionamento da empresa em relação ao mercado. Também tem o objetivo de encontrar indicadores para se chegar mais longe e até mesmo se prevenir de possíveis sazonalidades. Após a criação do planejamento estratégico são selecionados os objetivos que irão compor o plano de ação.

9.3 Clientes

O critério clientes tem como objetivo identificar o grau de afinidade e a atenção dada pela empresa ao cliente e também ao mercado. Esta informações quando analisadas visam encontrar e avaliar as necessidades, os desejos, a satisfação e posteriormente a fidelização do cliente.

A empresa analisada demonstra uma atenção especial quanto ao atendimento a seus possíveis clientes como também a seus parceiros, fornecedores e principalmente clientes que já adquiriram veículos na loja. Possui um histórico positivo quando avaliada sua relação com os clientes, obtendo assim um número significativo de pessoas que acabaram fidelizando suas aquisições junto a empresa.

Analisando o critério junto as perguntas respondidas ficou evidenciado a atenção positiva dada ao cliente no interior da loja e no pós-venda relativo a garantia do produto. Contudo, encontrou-se uma lacuna na hora de chama-lo novamente para um futuro negócio e notou-se a falta de atrativos para a obtenção de novos clientes. Outro fator nulo na empresa é a utilização de um canal para receber avaliação quanto ao desempenho do serviço prestado como também sugestões e reclamações.

Como sugestão de melhoria, tendo em vista o objetivo de aumentar o número de novos clientes, como também o retorno daqueles que já possuem veículos adquiridos na empresa, sugere-se investir em novas formas de relacionamento e anúncios estratégicos que possam diferencia-los da concorrência. A redução da margem de lucro buscando alcançar um preço mais competitivo, novas formas de parcelamento e a realização de promoções em forma de sorteio ou distribuição de brindes ao realizar o negócio são algumas opções de atrair novos clientes

Sugere-se também a criação de um sistema específico no qual o cliente possa entrar em contato com a empresa, a fim de, expressar a sua opinião com sugestão, elogio ou reclamação do serviço buscando adquirir um *feedback* para a obtenção de indicadores que possam especificar o nível de satisfação, encontrando os pontos positivos e os pontos que podem ser melhorados ou sofrer ameaças.

A valorização da pessoa através da comunicação, ligando na data de seu aniversário dando os parabéns ou quando receber um automóvel com as características desejadas por ela, são formas de dar uma atenção especial e obter novas fontes de negócios.

9.4 Pessoas

A Caionela Veículos por não possuir funcionários concentra as suas atividades nos dois sócios. Este fato algumas vezes acaba influenciando na realização das atividades e na qualidade do atendimento. Quando um dos sócios se ausenta, o outro

sócio se responsabiliza pela loja e pelas atividades, nesse caso, realizadas muitas vezes ao mesmo tempo.

Como forma de amenizar estes contratempos, o autor deste estudo sugere que a empresa contrate de acordo com a disponibilidade financeira um colaborador que possa auxiliar nas atividades rotineiras, flexibilizando o número de atividades dos sócios e conseqüentemente aumentando o tempo livre para que possam colocar em prática novas formas de realização dos processos.

9.5 Processos

Visando aperfeiçoar os processos realizados na Caionela Veículos, sugere-se que a empresa crie um sistema de controle veicular digital e também o arquivamento físico destas informações, onde possa inserir e consultar todas as atividades realizadas em cada automóvel.

9.6 Resultados

Conforme analisado, a empresa estudada não possui informações relevantes sobre indicadores que possa servir de parâmetro para análise de resultados e desempenho. Colocando em prática as melhorias sugeridas, os proprietários da loja terão a possibilidade de obter dados referenciais, resultando em indicadores e ampliando a visão da empresa.

9.7 Plano de ação das sugestões de melhorias

O plano de ação das sugestões de melhorias foi baseado no método 5W1H, conforme já mencionado anteriormente, citado por Peinado & Graeml (2007) como um *check list* utilizado para garantir que não fique nenhuma dúvida tanto para os gestores quanto para seus colaboradores na operação das atividades. A seguir será apresentado as planilhas com as propostas de ações, baseadas no 5W1H, visando solucionar, esclarecer e eliminar possíveis falhas da empresa Caionela Veículos Ltda. – ME.

Tabela 1 - Plano de ação - Liderança

PLANO DE AÇÃO – Método 5W1H	
Liderança	
O que fazer? (What)	Definir valores e princípios.
Por que será feito? (Why)	Padronizar as atividades utilizando uma única forma de gestão.
Onde será feito? (Where)	Caionela Veículos Ltda. - ME
Quando fazer? (Who)	Junho de 2016.
Quem fará? (When)	Gestores
Como fazer? (How)	Com reuniões entre os sócios para ser criado um cronograma mensal de forma organizada e planejada de todas as atividades realizadas durante o mês. Desta forma, também será possível realizar uma divisão formal das atividades entre os sócios.
<hr/>	
O que fazer? (What)	Definir indicadores para análise do desempenho da empresa.
Por que será feito? (Why)	Para avaliar/medir o desempenho encontrar os pontos fortes e pontos a serem melhorados (para que possam ser estabelecidos os critérios de avaliação e resultados esperados da empresa).
Onde será feito? (Where)	Caionela Veículos Ltda.-ME
Quando fazer? (Who)	Junho de 2016.
Quem fará? (When)	Gestores
Como fazer? (How)	Analisando o desempenho atual e estipulando itens a serem monitorados com os seus respectivos níveis de excelência desejados.

Fonte: Desenvolvido pelo Autor, 2016.

Tabela 2 - Plano de ação - Estratégias e planos

PLANO DE AÇÃO – Método 5W1H	
Estratégias e planos	
O que fazer? (What)	Atualizar a análise SWOT da empresa
Por que será feito? (Why)	Para atualizar-se com relação a concorrência, inovações e novas formas de gestão. Visando assim, a excelência nos processos
Onde será feito? (Where)	Caionela Veículos Ltda. - ME
Quando fazer? (Who)	Julho de 2016
Quem fará? (When)	Israel de Borba
Como fazer? (How)	Pesquisando sobre o mercado, tendências e analisando, comparando com a situação atual da empresa.
<hr/>	
O que fazer? (What)	Elaborar o planejamento estratégico da empresa.
Por que será feito? (Why)	Para definir a direção a ser seguida pela empresa. Contribuindo assim para evolução do modo de gestão e no posicionamento da empresa em relação ao mercado.
Onde será feito? (Where)	Caionela Veículos Ltda.-ME
Quando fazer? (Who)	Agosto e setembro de 2016.
Quem fará? (When)	Gestores
Como fazer? (How)	Analisando os ambientes interno e externo, encontrando oportunidades, tirando proveito das forças, se defendendo das ameaças e fraquezas. Logo, alinhando as expectativas de crescimento com objetivo e metas a serem alcançados.

Fonte: Desenvolvido pelo Autor, 2016.

Tabela 3 - Plano de ação - Clientes

PLANO DE AÇÃO – Método 5W1H	
Clientes	
O que fazer? (What)	Planejar ações para a captação de novos clientes.
Por que será feito? (Why)	Para manter os clientes atuais e atrair um número maior de novos clientes em um mercado com muitos concorrentes próximos.
Onde será feito? (Where)	Caionela Veículos Ltda. - ME
Quando fazer? (Who)	Junho de 2016.
Quem fará? (When)	Israel de Borba
Como fazer? (How)	Investindo em novas formas de relacionamento e anúncios estratégicos que possam diferencia-los da concorrência. Reduzindo a margem de lucro para alcançar um preço mais competitivo.
O que fazer? (What)	Criar um canal específico de relacionamento para os clientes.
Por que será feito? (Why)	Para estreitar a relação da empresa com os clientes, buscando adquirir um <i>feedback</i> e obter indicadores a fim de encontrar os pontos positivos e pontos que possam ser melhorados e sofrer ameaças.
Onde será feito? (Where)	Caionela Veículos Ltda.-ME
Quando fazer? (Who)	Junho de 2016.
Quem fará? (When)	Gestores
Como fazer? (How)	Criando um espaço na internet, formulário (que deverá ser preenchido na própria loja) ou outra ferramenta disponível e de baixo custo para o cliente expressar sua opinião, com sugestão, elogio ou reclamação.
O que fazer? (What)	Criar sistema com dados e informações de clientes.
Por que será feito? (Why)	Para aumentar as vendas.
Onde será feito? (Where)	Caionela Veículos Ltda.-ME
Quando fazer? (Who)	Junho de 2016.
Quem fará? (When)	Gestores
Como fazer? (How)	Criando um histórico/agendamento de dados, tanto físico como também eletrônico. De posse disso, ligar para o cliente em datas especiais ou quando tiver um carro que se encaixe no perfil procurado

Fonte: Desenvolvido pelo Autor, 2016.

Tabela 4 - Plano de ação - Pessoas

PLANO DE AÇÃO – Método 5W1H	
Pessoas	
O que fazer? (What)	Contratar um novo colaborador
Por que será feito? (Why)	Para auxiliar nas atividades rotineiras (operacionais), reduzindo a carga de serviço dos sócios para que tenham tempo hábil para planejamento e gestão.
Onde será feito? (Where)	Caionela Veículos Ltda. - ME
Quando fazer? (Who)	Entre junho e dezembro de 2016 (após levantamento de todas as atividades da empresa).
Quem fará? (When)	Gestores
Como fazer? (How)	A escolha será realizada levando em consideração as habilidades do candidato para com as atividades exigidas.

Fonte: Desenvolvido pelo Autor, 2016.

Tabela 5 - Plano de ação - Processos

PLANO DE AÇÃO – Método 5W1H	
Processos	
O que fazer? (What)	Criar um sistema de controle veicular.
Por que será feito? (Why)	Para haver um controle da manutenção e ações realizadas nos veículos, evitando retrabalho e tendo, desta maneira, a informação de tudo que o veículo demandou no período que esteve na revenda.
Onde será feito? (Where)	Caionela Veículos Ltda. - ME
Quando fazer? (Who)	A partir de julho de 2016.
Quem fará? (When)	Gestores
Como fazer? (How)	Utilizar o arquivamento das informações na forma digital, como também possuir um sistema de arquivamento físico relativos a documentação, revisões, mecânica, elétrica e troca de peças.

Fonte: Desenvolvido pelo Autor, 2016.

Tabela 6 - Plano de ação - Resultados

PLANO DE AÇÃO – Método 5W1H	
Resultados	
O que fazer? (What)	Controlar os indicadores periodicamente.
Por que será feito? (Why)	Para que seja criada a rotina de gerenciamento dos resultados da empresa, verificando o planejado e o executado/alcançado. Assim, será possível obter relatórios do desempenho da empresa a curto prazo e realizar ações para correções de erros cometidos, em caso de constatado <i>deficit</i> nos resultados encontrados.
Onde será feito? (Where)	Caionela Veículos Ltda. - ME
Quando fazer? (Who)	Mensalmente.
Quem fará? (When)	Gestores
Como fazer? (How)	Utilizando os indicadores e analisando os resultados na empresa (receita, vendas concretizadas, despesas, número de novos clientes captados...)

Fonte: Desenvolvido pelo Autor, 2016.

10 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como propósito, analisar o sistema de gestão da empresa Caionela Veículos Ltda. – ME, criando um diagnóstico através dos critérios de excelência, “Primeiros Passos para Excelência” da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) e posteriormente foi sugerido melhorias nos critérios com maiores deficiências e mais identificados para com a organização. Por se tratar de uma empresa familiar e não possuir funcionários, as melhorias foram sugeridas nos critérios Liderança, Estratégias e planos, Clientes, Pessoas e Processos.

Durante a análise ficou evidenciado que a empresa procura exercer suas atividades primando sempre pela conduta profissional e ética, passando ao longo dos anos por diversas mudanças e sazonalidades no mercado automotivo. Assim, a empresa apresenta em sua estrutura uma experiência favorável quanto aos atalhos a serem utilizados nas atividades. Porém, ficou claro que a empresa, por ser uma das pioneiras na cidade no ramo e utilizar uma filosofia de trabalho antiga, possui uma certa resistência a mudanças e formas inovadoras de gestão, demorando mais para se ambientar aos novos cenários e padrões exigidos atualmente. Não dispõe de recursos para avaliar o grau de satisfação dos serviços realizados como também não possui formas ou métodos de avaliação do ambiente interno e ambiente externo.

Outro fator importante é a utilização de ferramentas que possam apresentar indicadores que possibilitam analisar a empresa de uma forma mais ampla, encontrando as falhas e gargalos e buscando otimizar os processos. Uma vez que a concorrência aumenta a cada ano, fica caracterizado a necessidade de utilizar diferenciais para sobreviver e se sobressair aos demais.

Conclui-se que o presente estudo, foi de extrema importância, visto que o autor deste trabalho é também sócio da empresa analisada e apresentará o mesmo para o sócio majoritário, não medindo esforços para que se coloque em prática as melhorias aqui sugeridas, objetivando assim, tornar os processos mais eficientes e aumentando a competitividade da empresa.

REFERÊNCIAS

BALLESTERO-ALVAREZ, Maria Esmeralda. **Gestão de qualidade, produção e operações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

BARROS, Elsimar; BONAFINI, Fernanda (Org.). **Ferramentas da qualidade**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014. (Biblioteca Virtual Pearson/UNISC)

CANDELORO, Rosana Jardim; FLEIG, Tania Cristina Malezan. **Material técnico de apoio às disciplinas de MTP, monografia I e II**. Universidade de Santa Cruz do Sul, 2011.

CARPINETTI, Luiz Cesar Ribeiro. **Gestão de qualidade: conceitos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 2010.

CAVA, Nicolas. Slides Player. **Compromisso e Rumo à Excelência**. Disponível em: <slideplayer.com.br/slide/389505/>. Acesso em: 06 Out. 2015.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; DA SILVA, Roberto. **Metodologia Científica**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CEP - Controle Estatístico de Processo. **Sucesso ou Fracasso Estratégico?** Disponível em:

<<http://www.datalyzer.com.br/site/suporte/administrador/info/arquivos/info46/46.htm>> Acesso em: 06 Out. 2015.

CORDEIRO, Darci. **Ciência, pesquisa e trabalho científico: uma abordagem metodológica**. Goiânia: UCG, 1999.

FLICK, Uwe. **Introdução à Pesquisa Qualitativa**. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

FNQ – Fundação Nacional da Qualidade. Critérios Primeiros Passos para a Excelência – São Paulo, 2014. Disponível em: <www.fnq.org.br>. Acesso em: 01 Set. 2015.

GO HORSE PROCESS. **Fluxograma Go Horse**. Disponível em:

<<http://www.gohorseprocess.com.br/fluxograma-go-horse>>. Acesso em: 06 Out. 2015.

GOOGLE MAPS. Disponível em:

<https://www.google.com.br/maps/place/R.+J%C3%BAlio+de+Castilhos,+1743+-+Goi%C3%A1s,+Santa+Cruz+do+Sul+-+RS/@-29.7174155,-52.4418242,400m/data=!3m1!1e3!4m2!3m1!1s0x951ca35976ad2fff:0x17470218cf4a2c84>> Acesso em: 06 Out. 2015.

LOPES, Sergio. **Visão sistêmica é importante para todos**. Disponível em:

<<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/visao-sistemica-e-importante-para-todos/61043/>>. Acesso em: 12 Out. 2015.

LUGLI.COM.BR. **Diagrama de dispersão**. Disponível em: <<http://www.lugli.com.br/2008/02/diagrama-de-dispersao/>>. Acesso em: 06 Out. 2015.

MAIA, Cícero. Maia Ligado. **Como fazer um gráfico de histograma no excel**. Disponível em: <<https://maialigado.files.wordpress.com/2011/09/histograma-passo-7.jpg>>. Acesso em: 06 Out. 2015.

MAÑAS, Antônio Vico. **Inovação e Competitividade – Um enfoque na qualidade**. In OLIVEIRA, Otávio J. (Org.). **Gestão da qualidade: tópicos avançados**. São Paulo: Thomson, 2004. xvi, 243 p.

MELLO, Carlos Henrique Pereira (Coord.). **Gestão da qualidade**. São Paulo: Pearson, c2011.

MPE BRASIL. **Questionário de autoavaliação**. Disponível em: <<http://www.mbc.org.br/mpe/arquivos/download/1429906428.pdf>>. Acesso em: 07 Set. 2015.

PEINADO, JURANDIR & GRAEML, Alexandre Reis. **Administração da Produção: Operações Industriais e de serviços**. Curitiba: UnicenP, 2007. Disponível em: <http://issuu.com/jurandir_peinado/docs/livro2folhas>. Acesso em: 27 Out. 2015.

QUALIDADE.COM. **Diagrama de Pareto**. Disponível em: <<http://max.uma.pt/~a2111706/pareto.htm>>. Acesso em: 06 Out. 2015.

SAMPIERI, Roberto Hernández; COLLADO, Carlos Fernandez; LUCIO, Maria Del Pilar Baptista. **Metodologia de pesquisa**. Porto Alegre: Penso, 2013.

SABINO, Gabriela. Radar de Projetos. **PDCA é um método ou uma ferramenta?** Disponível em: <http://3.bp.blogspot.com/-ADsgQbmViJ0/VSxeTHK2e_I/AAAAAAAAABeY/SIZec6IVZIA/s1600/8passosPDCA_radardeprojetos.png>. Acesso em: 06 Out. 2015.

SANTOS, Vanice dos; CANDELORO, Rosana J. **Trabalhos acadêmicos: uma orientação para pesquisa e normas técnicas**. Porto Alegre: RS: AGE, 2006.

TECNOLOGIA E GESTÃO. **Diagrama de Ishikawa**. Disponível em: <<https://tecnologiaegestao.wordpress.com/tag/diagrama-espina-de-peixe/>>. Acesso em: 06 Out. 2015.

WIKIHOW. **Como criar um diagrama de controle**. Disponível em: <<http://pt.wikihow.com/Criar-um-Diagrama-de-Controle#/Imagem:Example5.gif>>. Acesso em: 06 Out. 2015.

WILLIGES, Flávio. E-book **Metodologia da pesquisa para cursos de gestão**. EAD UNISC. 2008.