

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**

Rafael Pickrodt de Castro

**PLANO DE AÇÃO PARA UM PROJETO DE GESTÃO DE QUALIDADE DE
UMA EMPRESA DO SETOR AUTOMOTIVO**

Porto Alegre

2014

Rafael Pickrodt de Castro

**PLANO DE AÇÃO PARA UM PROJETO DE GESTÃO DE QUALIDADE DE
UMA EMPRESA DO SETOR AUTOMOTIVO**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof. Carla Simone Ruppenthal Neumann

Porto Alegre

2014

FOLHA DE APROVAÇÃO

RESUMO

Realizar as tarefas e atender os clientes com qualidade é fundamental para o sucesso do negócio. Em cenários econômicos mais competitivos, a discussão acerca desse tema torna-se essencial para a empresa prevalecer frente aos concorrentes. O presente trabalho objetiva elaborar um plano de ação para resolver as principais dificuldades enfrentadas por uma revenda automotiva para realizar a gestão de qualidade em seus processos de vendas e pós-vendas. Para tanto, analisou-se a situação atual do programa de qualidade adotado na empresa em contraponto com as diretrizes que a montadora fornece à empresa. As principais dificuldades de qualidade foram apontadas de acordo com a percepção dos funcionários que desempenham papéis relacionados à manutenção da qualidade na organização e de acordo com os atuais indicadores de satisfação dos clientes obtidos, para então se propor um plano de ação com prazos e responsáveis definidos para a resolução dos problemas enfrentados. Entre as principais dificuldades verificadas e percebidas encontraram-se falta de motivação das pessoas, falta de visão de longo prazo nas medidas adotadas pela organização e falta de planejamento de qualidade no plano estratégico global da companhia. Nas sugestões de ações do plano realizado, foram estipuladas tarefas como elaboração de estratégias de motivação com os envolvidos, maior valorização da cúpula da qualidade, disseminação do conceito de qualidade na organização, revisão do planejamento anual da empresa e maior acompanhamento das estratégias do sistema de qualidade da montadora.

Palavras-chave: Empresa do Setor Automotivo. Dificuldades de qualidade. Indicadores de satisfação. Plano de Ação.

ABSTRACT

Perform the tasks and serve customers with quality is critical to business success. In more competitive economic scenarios, the discussion about this issue becomes essential for the company to prevail against competitors. This paper aims to develop a plan of action to resolve the main difficulties faced by an automotive resale to perform quality management in their sales processes and after sales. Therefore, we analyzed the current situation of the quality program adopted in the enterprise, against the guidelines that the automaker provides the company. The main difficulties of quality were identified according to the perception of employees who have roles related to maintaining the quality in the organization and in accordance with current customer satisfaction indicators obtained, to then propose an action plan with target dates and responsible to solve the problems faced. Among the main difficulties encountered and perceived met lack of motivation of people, lack of long-term vision in the measures adopted by the organization and lack of quality planning in the overall strategic plan of the company. In the plan of actions performed suggestions, tasks were set as development of motivational strategies with stakeholders, greater appreciation of quality dome, spread the concept of quality in the organization, the company's annual planning review and closer monitoring of the system strategies quality of the automaker.

Key words: Company of the Automotive Sector. Quality problems. Satisfaction Indicators. Action Plan.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Áreas e conceitos comuns na implantação do GQT	23
Figura 2 - Ciclo PDCA	24
Figura 3 - Diagrama de Causa-e-Efeito.....	27
Figura 4 - 5W1H	30
Figura 5 - Etapas do método utilizado na monografia	40
Figura 6 - Fluxo de divisão do agrupamento das dificuldades	43
Figura 7 - Evolução do programa ao longo dos anos.....	46
Figura 8 - Hierarquia do projeto	48
Figura 9 - Estratégias SQF.....	49
Figura 10 - Macro fluxo de atendimento.....	50
Figura 11 - Implantação do programa	57
Figura 12 - Estrutura atual do programa na Soluções Automotivas	58

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Diagrama de Pareto	26
Gráfico 2 – Gráfico radar	28
Gráfico 3 - Exemplo de carta de controle.....	28
Gráfico 4 - Histograma.....	29
Gráfico 5 - Diagrama de correlação	29
Gráfico 6 - Nota Evolução do CSI	56
Gráfico 7 - Distribuição das respostas da pergunta 1	61
Gráfico 8 - Gráfico das respostas sobre dificuldades	62
Gráfico 9 - Principais dificuldades de Processos, Pessoas e Orçamento	65
Gráfico 10 - Soluções de Pessoas, Processos e Orçamento	66

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Lista de verificação	26
Quadro 2 - Quadro das causas de fracasso da GQT.....	35
Quadro 3 - Quadro reformulado de dificuldades.....	36
Quadro 4 - Quadro adaptado de dificuldades.....	37
Quadro 5 - Matriz de habilidades vendedores	51
Quadro 6 - Formulário Resposta Rápida.....	53
Quadro 7 - Quadro resumido dos requisitos mínimos	55
Quadro 8 - Análise Pergunta 1	61
Quadro 9 - Análise principais dificuldades.....	62
Quadro 10 - Respostas dificuldades de pessoal.....	62
Quadro 11 - Soluções propostas para as dificuldades de pessoal	63
Quadro 12 - Respostas dificuldades de processo	63
Quadro 13 - Soluções propostas para as dificuldades de processos.....	64
Quadro 14 - Respostas dificuldades orçamentárias	64
Quadro 15 - Soluções propostas para as dificuldades orçamentárias	65
Quadro 16 - Respostas aspectos positivos da qualidade	66
Quadro 17 - Respostas de percepção da qualidade na empresa.....	67
Quadro 18 - Quadro geral das dificuldades apontadas no questionário	68
Quadro 19 - Indicadores de Certificação de atendimento	69
Quadro 20 - Indicadores de Certificação de Vendas e Serviços.....	70
Quadro 21 - Indicadores de Certificação de Entrega Técnica.....	70

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

5W1H	<i>What? Who? When? Where? Why? How?</i>
ABRACAF	Associação Brasileira dos Concessionários de Automóveis Fiat
ANFAVEA	Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores
CSI	Índice de Satisfação do Cliente
FENABRAVE	Federação Nacional da Distribuição de Veículos Automotores
GQT	Gestão de qualidade total
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IPC	Índice Nacional de Preços ao Consumidor
IQA	Instituto de Qualidade Automotiva
LRQA	Lloyd's Register
PDCA	<i>Plan, Do, Check, Act</i>
PIB	Produto Interno Bruto
RH	Recursos humanos
SQF	Sistema de Qualidade Fiat
TPC	Referencial Técnico, Político e Cultural

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 PROBLEMA	11
1.2 OBJETIVOS	12
1.2.1 Objetivo geral	12
1.2.2 Objetivos específicos	12
1.3 JUSTIFICATIVA PRÁTICA E TEÓRICA.....	12
2 REVISÃO TEÓRICA	15
2.1 O MERCADO AUTOMOTIVO E A QUALIDADE.....	15
2.2 O QUE É QUALIDADE E SUA EVOLUÇÃO HISTÓRICA.....	16
2.3 SISTEMAS DA QUALIDADE.....	20
2.4 FERRAMENTAS DA QUALIDADE.....	25
2.5 DIFICULDADES NO GERENCIAMENTO DA QUALIDADE.....	32
3 MÉTODO	40
4 ESTUDO DE CASO	45
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA E DO PROGRAMA DE QUALIDADE.....	45
4.1.1 As seis estratégias do sistema de qualidade da Montadora (SQF)	49
4.1.2 O índice de satisfação do cliente (CSI)	55
4.1.3 Certificação e manutenção da qualidade	56
4.1.4 O Programa de Qualidade na Soluções Automotivas	57
4.2 LEVANTAMENTO DOS QUESTIONÁRIOS.....	59
4.3 ANÁLISE DOS RESULTADOS DOS QUESTIONÁRIOS.....	60
4.4 ANÁLISE DOS ATUAIS INDICADORES DE SATISFAÇÃO DOS CLIENTES	68
4.5 PLANO DE AÇÃO: 5W1H	71
5 CONCLUSÃO	75
REFERÊNCIAS	77
APÊNDICE A – Questionário sobre qualidade na san marino	81
ANEXO A – Padrões de atendimento: gestão por processos	84

1 INTRODUÇÃO

O mercado automobilístico brasileiro passa por um cenário totalmente diferente em relação ao que já foi visto anteriormente. Conforme dados divulgados pela revista Exame (LOUREIRO, 2013), atualmente há mais de quarenta e nove montadoras instaladas no Brasil. Para se ter uma ideia do que isso representa, até os anos 2000 existiam apenas quinze. Com esse grande aumento em um curto período de tempo, a concorrência aumentou de forma significativa, exigindo forte poder de adaptação às marcas existentes para que consigam sobreviver na conjuntura atual. Além disso, as mídias sociais também auxiliam na divulgação de ofertas atrativas que chegam de forma mais fácil ao consumidor, que está bem informado sobre todas as informações necessárias no momento de adquirir um automóvel, seja sobre preço, características técnicas, desempenho, entre outras.

É nesse contexto que surge a necessidade de entender e trabalhar a temática de gestão de qualidade total (GQT), como forma de criar um diferencial competitivo como fator crítico de sucesso. Conforme Cerqueira Neto (1993), empresas empenhadas em desenvolver de forma adequada a gestão de qualidade garantem a satisfação dos clientes, diminuição dos custos de operação e otimizam os recursos já existentes, garantindo uma sobrevivência mais saudável do ponto de vista financeiro. Isso é possível porque essa forma de gerir se preocupa, entre outros enfoques, com o desenho dos processos dentro da empresa, analisando funções, tarefas, utilização dos recursos, pessoas envolvidas e prazos, procurando tirar máximo proveito dos recursos existentes, analisando pontos de melhoria e propondo ações de correção.

A empresa que será analisada utiliza métodos de qualidade conhecidos, de forma a garantir um desempenho excelente junto aos seus consumidores, garantindo a liderança de mercado, o que já ocorre há treze anos, segundo dados divulgados pela Associação Brasileira dos Concessionários de Automóveis Fiat (ABRACAF). Entretanto, as diretrizes da montadora italiana não são fáceis de seguir, requerem muita atenção e trabalho das equipes das concessionárias, podendo surgir diversas situações adversas que irão requerer medidas preventivas e pró ativas.

1.1 PROBLEMA

A empresa na qual será realizado o trabalho possui quase trinta anos de atuação no ramo de venda de automóveis, sendo uma das principais revendas de uma marca internacional no sul do país, com importante participação de mercado e com histórico de liderança competitiva. Apenas em 2009 o projeto de GQT foi implantado na mesma, quando já possuía mais de vinte anos de atuação com base nos processos idealizados e desenhados por ela. É importante destacar que a implantação da GQT na organização é realizada e monitorada pela montadora que essa empresa representa. A implantação envolveu todos os principais gestores e alta diretoria da empresa. Desde lá, há grande dificuldade para a correta implantação das ideias propostas pela montadora e a correta execução dos ideais de GQT por parte da organização. Conforme os anos se passam e as auditorias programadas vão ocorrendo, a cobrança por parte da montadora e a inspeção sobre a execução do projeto só aumentam. Atualmente, a empresa passa por graves problemas na identificação e resolução de falhas na execução dos processos e, conseqüentemente, no atingimento dos padrões de qualidade propostos pela montadora. Entende-se que esses padrões são necessários para a sobrevivência da organização, para a obtenção do nível máximo de satisfação dos clientes e para a continuidade da marca no mercado.

Nesse ano de 2014 a revenda não foi certificada de acordo com os indicadores de gestão de qualidade, tendo que efetuar ações corretivas em relação às falhas nas execuções dos processos. Como ponto positivo na realização desse trabalho, salienta-se a facilidade de acesso à informação na organização, o que melhorará a elaboração das abordagens, a execução do trabalho e a proposições futura de melhorias. Para fins de preservar a identidade da revenda, a mesma será referenciada pelo nome fictício de “Soluções automotivas”.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Elaborar um plano de ação para resolver as principais dificuldades enfrentadas pela empresa ao realizar a gestão de qualidade total em seus processos de vendas e pós-vendas.

1.2.2 Objetivos específicos

- i. Realizar um levantamento bibliográfico acerca do tema de gestão de qualidade total, para fundamentar as análises dos problemas e as soluções propostas no plano de ação;
- ii. Aplicar questionário com os funcionários envolvidos – gestores e produtivos – verificando as dificuldades encontradas para dar andamento aos processos de GQT;
- iii. Propor plano com ações, prazos definidos e responsáveis para ser analisado e apreciado pela organização.

1.3 JUSTIFICATIVA PRÁTICA E TEÓRICA

A discussão da temática gestão de qualidade total passa a ser fundamental frente ao cenário econômico atual do Brasil. Conforme dados Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2014), há baixa da previsão do produto interno bruto (PIB), expectativa de aumento da inflação traduzida pelo aumento do Índice Nacional de Preços ao Consumidor (IPC), no primeiro semestre de 2014, resultando em 3,79% acima do mesmo período no ano de 2013. Assim, geram-se incertezas quanto ao consumo e ao futuro do crescimento econômico. Ainda, tem-se já verificada uma queda no segmento automotivo, conforme dados de emplacamentos divulgados pela Fiat Automóveis. A Federação Nacional da Distribuição de Veículos Automotores (FENABRAVE, 2014) afirma que houve um aumento significativo da inadimplência, restando o consumo. De acordo com a revista Exame (LOUREIRO, 2013) há indícios de que a arrecadação tributária de 2014 possa ser menor que a de 2013, indício de um enfraquecimento da economia brasileira. Frente a essa situação,

formas de gestão eficazes que possam contribuir para o desenvolvimento das organizações e contribuir para melhorar o IPC nacional devem ser estudadas e amplamente divulgadas. É de fundamental importância, portanto, dissertar acerca da qualidade como uma forma de gestão que irá auxiliar as empresas a utilizarem métodos de trabalho que facilitem seu desenvolvimento através da melhoria de seus processos e práticas.

Do ponto de vista organizacional, a GQT auxilia para aumentar a competitividade da empresa. Conforme Cerqueira Neto (1993), entre os principais benefícios de um programa de qualidade adequado, observa-se a possibilidade de redução de perdas e custos de operação, aumento da satisfação dos funcionários com a organização, tornando-os mais motivados, aprimoramento dos métodos de trabalho e redução de estrangulamentos na produção. É uma forma de gestão que exige mudança de comportamento e da cultura da empresa a fim de aprimorar os processos continuamente. De acordo com Cerqueira Neto (1993), ao abordar a gestão da qualidade total, tem-se como base o foco no cliente, o trabalho em equipe e decisões baseadas em fatos concretos adequadamente medidos e mensurados. Há uma busca constante da resolução dos problemas e diminuição das falhas de operação, pra atingir o ápice da produção eficiente de um produto ou serviço.

Conforme observa-se na empresa, se há problemas que estão sendo percebidos pelos consumidores, isso pode resultar numa perda de mercado o que pode prejudicar a imagem institucional da empresa frente aos principais concorrentes. Conforme as vendas vão diminuindo, a liquidez da empresa também pode sofrer com a perda de participação, portanto é fundamental uma abordagem eficaz sobre os processos, através do projeto de gestão de qualidade, para melhorar a qualidade do serviço prestado e aumentar a satisfação dos clientes, a penetração de mercado e a lucratividade

Paladini (1997) define de uma forma bem razoável a importância de se planejar a qualidade para obtenção de melhores resultados. Ele relaciona os controles que a padronização exige na execução da GQT com o confronto entre o que foi planejado e o que foi produzido, de forma dispor de soluções prévias para problemas comuns. Atualmente, a Soluções Automotivas enfrenta alguns problemas em relação à satisfação de seus clientes, tendo a gestão de qualidade como foco de estudo para melhorar a percepção de seu público-alvo em relação aos seus produtos e serviços.

Essa pesquisa visa solucionar problemas que possam ser encontrados por empresas do setor automobilístico, que praticam a qualidade na esfera da produção de serviços, tendo como base de análise a organização estudada. A consideração desse segmento para a economia brasileira por si só já justifica a importância dessa abordagem, entretanto espera-se que os estudos e as soluções propostas possam auxiliar outras empresas que praticam qualidade na prestação de serviços a aperfeiçoar seus processos e resolver eventuais problemas de operação. Vale ressaltar a importância do cliente para a sobrevivência do tipo de empresa abordada nesse trabalho. Las Casas (1997) afirma que um cliente conquistado está entre os maiores patrimônios que a empresa possui, portanto o foco em qualidade total aplicada em serviços para o cliente traz inúmeras vantagens competitivas, como diminuição de custos, disseminação das (in)satisfações e retenção dos clientes, aumento da produtividade, aumento da eficiência do trabalho e aumento dos lucros. Na prática, serão identificados problemas decorrentes da atividade empresarial e serão propostas soluções plausíveis e compatíveis com a realidade organizacional, sempre permeados sob a ótica da qualidade como centro norteador das atividades gerenciais da organização, visando a sobrevivência e a liquidez do negócio.

Por fim, é necessário ressaltar que a organização foco de análise é composta de vendas de produtos e serviços, tornando a aplicação da GQT um pouco diferente de empresas de manufatura ou de bases industriais, que originaram os conceitos de qualidade. Drummond (1998) afirma que na manufatura o cliente está mais distante, em contraponto com as organizações de serviços, que ficam frente a frente com o consumidor. Isto altera as técnicas utilizadas, tempo de aplicação e forma como o programa é apresentado ao envolvidos e estruturado para ser otimizado frente aos consumidores. Drummond (1998) relata que nas organizações prestadoras de serviço ocorre uma espécie de “hora da verdade”, pois o consumidor final e o produtor acabam ficando frente a frente, momento decisivo para gerar satisfação no cliente ou, caso não haja um planejamento adequado, ocorrer o contrário.

2 REVISÃO TEÓRICA

2.1 O MERCADO AUTOMOTIVO E A QUALIDADE

O mercado automotivo representa, no Brasil, cerca de 5% do total do PIB nacional e 23% do PIB industrial, de acordo com dados divulgados pela Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores (ANFAVEA) (2014). A expectativa é de que até 2017 sejam produzidas 6 milhões de unidades no país, ainda que a demanda atual enfrente dificuldades para ultrapassar o índice de 4 milhões, conforme relatório de emplacamentos divulgado pela Exame (LOUREIRO, 2013). Atualmente, o Brasil possui mais de quarenta e nove montadoras instaladas, e essas por sua vez fazem uso de concessionárias para distribuir o produto em todo o território nacional.

Para obter sucesso em um mercado tão competitivo e que passa por profundas transformações no cenário atual, como pode ser exemplificado pelos dados do mercado automotivo, é primordial fidelizar o cliente, manter um estoque adequado de veículos e preservar a qualidade dos produtos e serviços ofertados. Conforme a ABRACAF (QUALIDADE É PRIMORDIAL PARA FIDELIZAÇÃO NA REDE, 2014), 98% das revendas da marca possuem um funcionário exclusivamente para gerenciar a qualidade, determinando o foco total no tema qualidade nesse setor. Também alerta que é essencial que a gestão esteja voltada para essa temática, desde a estrutura predial, passando pela qualificação dos profissionais e do modelo de negócio, inclusive com a temática ambiental e de sustentabilidade.

Atualmente, praticamente todas as montadoras possuem programas de gestão de qualidade demandado às suas revendas, justamente para suprir a necessidade de fidelização do cliente e atingimento de um padrão elevado de satisfação dos consumidores. Conforme matérias divulgadas pelo Instituto de Qualidade Automotiva (IQA) (2014), por Lloyd's Register (LRQA) (2014) e Omnex (2014) as revendas das marcas Fiat, Ford, Volkswagen, Renault, Chevrolet, Toyota e Hyundai, todas possuem um programa de gestão de qualidade, porém cada uma trabalha à sua maneira, com suas próprias ferramentas e com uma determinada nomenclatura para as mesmas. Dessa maneira, as montadoras procuram garantir que todas as revendas autorizadas que a representam irão apresentar um serviço de qualidade e confiável ao seu cliente, garantindo a fidelização. Assim as montadoras

idealizam padrões, de qualidade, por exemplo, expõem os conceitos aos representantes e exigem que eles o sigam, garantindo o seu cumprimento, através de auditorias e consultorias de auxílio ao processo de manutenção da qualidade.

2.2 O QUE É QUALIDADE E SUA EVOLUÇÃO HISTÓRICA

É fundamental, antes de tudo, conceituar o termo qualidade. De acordo com Hutchins (1992), o termo qualidade é um “grau de excelência”, ou ainda “uma adequação ao uso” ou “atendimento às necessidades definidas pelo cliente ou de acordo com a especificação”. Entretanto, quando aplicada à GQT, Hutchins (1992) afirma que ela se refere a “ser o melhor” e “onde ser melhor”, ou seja, sob um ponto de vista mais amplo. Moura (1997) afirma que um produto com qualidade é um produto com um atributo que satisfaz àquele a quem se destina. Ele também destaca a importância de se entender a diferença entre qualidade e gestão da qualidade: qualidade é uma característica de um produto e gestão da qualidade é um modelo de organização gerencial.

Após essas definições iniciais, é importante analisar a conceituação de GQT, entender sua importância no contexto organizacional e nas práticas organizativas. Berk e Berk (1997) afirmam que o conceito surgiu nos Estados Unidos, na década de 1920, com propósito de controle de produção em processos industriais, continuando a se desenvolver principalmente através de Deming, considerado por muitos o “pai da qualidade total”. Barçante (1998) relata que a qualidade evoluiu, do seu surgimento até a atualidade, através de quatro eras, denominadas por ele como: era da inspeção, era do controle estatístico da qualidade, era da garantia da qualidade, era da GQT. Na era da inspeção, com o desenvolvimento da indústria e aumento da produção em massa, surgiu um sistema baseado em inspeções, onde alguns atributos do produto eram examinados, medidos e testados, visando garantir a qualidade. Na era do controle estatístico da qualidade, a segunda guerra mundial demandou novas técnicas que combatessem os problemas da técnica de inspeção, devido à alta produção em escala de armamentos, tornando aquele meio inviável. Assim, surgiram técnicas de amostragem, que foram amplamente aceitas e praticadas. Na era da garantia, o foco ficou na prevenção de problemas, extrapolando a utilização de ferramentas e começando-se a utilizar a inclusão de conceitos, habilidades e técnicas gerenciais, englobando os custos que a qualidade

gera. Por fim, na era da GQT, observou-se uma evolução das outras três, incluindo-se a valorização do cliente e da sua satisfação. Seguindo a linha temporal, o conceito foi ampliado e explorado pelos japoneses, que viram uma oportunidade para evitar eventuais desperdícios nos processos produtivos, maximizando a produtividade e o rendimento da matéria-prima.

Já Shiba, Graham e Walden (1997) traçam essa trajetória através do que ele define de quatro adequações sofridas pela qualidade no decorrer dos anos, caracterizando quatro períodos GQT no Japão. São elas: adequação ao padrão, ao uso, ao custo e à necessidade latente. Resumidamente, o autor descreve que a adequação ao padrão era realizada através da inspeção, evoluindo para a adequação ao uso, constituída por uma pesquisa de mercado para descobrir os desejos do cliente. Após, foi substituída pela adequação ao custo, com forte ênfase na redução de custos operacionais concomitante com o aumento da qualidade. Por fim, surge a adequação à necessidade latente, com o desenvolvimento de produtos para satisfazer necessidades dos consumidores, utilizando ferramentas de qualidade.

Brocka e Brocka (1994) afirmam que a GQT visa a melhoria contínua da produtividade em todos os níveis da empresa, utilizando-se todos os recursos disponíveis, visando a satisfação o atingimento de objetivos pré-definidos e amplos, fundamentais para o sucesso do negócio, combinando técnicas da administração para aperfeiçoar os processos. Já Cerqueira Neto (1993) afirma que o sucesso da empresa depende da qualidade dos seus produtos e serviços. Portanto, a GQT é um tema extremamente importante no atual ambiente competitivo no mercado automobilístico brasileiro. Longo (1996) discorre que a GQT reorienta as atividades gerenciais, tendo como pontos básicos foco no cliente, trabalho em equipe, decisões sempre embasadas em dados concretos, busca constante de soluções de problemas e considerável diminuição de erros. Essa forma de gestão deve ter forte apoio e incentivo da alta administração da empresa, assegurando a sua continuidade ao longo do tempo. Berk e Berk (1997) ainda ressaltam que é fundamental a permanência ao lado do cliente, valorizando seus desejos e aspirações, como premissa básica, procurando reduzir a zero as deficiências do. Segundo Gonçalves (2000), as empresas são grandes coleções de processos, remetendo à GQT a função de analisá-los, estruturá-los e agir de forma que se tenha uma gestão por processos dentro da empresa. Berk e Berk (1997) conceitua a

gestão por processos como uma série de atividades para se obter, no final, um produto acabado (o resultado do processo). Já Gil (1997) afirma que a gestão por processos está centrada na facilidade e versatilidade, garantindo a resistência da organização frente a mudanças externas.

Outro foco importante para a GQT é a temática da melhoria contínua, utilizada por muitos autores quando se fala em qualidade. Berk e Berk (1997) afirma que a melhoria contínua nada mais é do que uma melhoria dos processos, aumentando a satisfação do cliente e diminuindo os custos de operação.

A importância do trabalho em grupo e da participação de todos na GQT é extremamente importante. Cerqueira Neto (1993) relata que a participação de todos os funcionários é fundamental para o controle da qualidade na empresa, independente do cargo de atuação. Logo, todos os níveis hierárquicos na organização devem estar engajados no atendimento da qualidade contínua para efetivação e sucesso das ferramentas gerenciais aplicadas. Pode-se traçar um paralelo entre essas ideias e o conceito de sinergia, citado por Gil (1997). Para ele a sinergia ocorre quando resultado do trabalho realizado por dois ou mais profissionais é maior do que se fosse considerado o trabalho individualizado.

Gil (1992) relata que o método da gestão econômica da qualidade organizacional deve atender algumas diretrizes, devendo ser exercida por todos os profissionais em todos os níveis empresariais, planejada, executada, controlada, mensurada e otimizada. Vale também a reflexão sobre o corpo funcional que compõe a organização e o núcleo de qualidade dentro dela. Barçante (1998) assegura que é fundamental que os programas que forem implementados pelas empresas tenham seus objetivos centrados nos funcionários, visando seu bem-estar e motivando-os, sob pena de não obter sucesso. Nessa mesma linha, Barçante (1998) ainda faz uma relação entre a motivação dos funcionários e a pirâmide de necessidades de Maslow, traçando um paralelo de acordo com a capacidade de cada necessidade de motivar o produtivo. Ele liga essa capacidade da necessidade à Qualidade, o que garantiria maior auto-realização, com possibilidade de proposição de ideias, obtenção de estima junto à organização, possibilidade de reconhecimento de todos, conquista de afeto, manutenção do espírito de grupo, segurança para trabalhar, diminuição dos erros, aumento das vendas e garantia do emprego, aumentado a remuneração através de um trabalho qualificado. Bergue (2005) sustenta que um funcionário motivado está disposto a ficar permanentemente

esforçado e disposto para atingimento das metas da organização, para assim também satisfazer alguma possível necessidade individual.

A qualidade em serviços, foco do presente trabalho, leva as principais características e determinações da qualidade geralmente associada à produção, entretanto com algumas particularidades. Las Casas (1997) define qualidade em serviço como aquele serviço que proporciona satisfação a um consumidor, sendo intangível, inseparável, heterogêneo ou simultâneo. Intangível na medida em que é abstrato, inseparável porque estará sempre ligado a algum determinante de mercado, heterogêneo pois não há como manter constante a qualidade do e simultâneo pois a produção e o consumo estão ocorrendo simultaneamente, devendo ter o cliente como fator chave dos esforços realizados.

Las Casas (1997) alerta que é importante analisar a forma como o cliente percebe o serviço, pois afirma que a qualidade do serviço varia de um cliente para o outro, portanto a organização deve estudar as percepções do seu mercado. É necessário um esforço contínuo para medir a satisfação dos consumidores, devendo-se observar a qualidade em todos os níveis da empresa. O autor ainda menciona que a organização não deve limitar a qualidade de seus serviços apenas a clientes externos, mas também seus funcionários e administradores. Las Casas (1997) afirma que existem atributos para proporcionar um serviço de qualidade, aos quais ele chama de dimensões essenciais para o sucesso. São elas *(i)* confiabilidade: fornecer o prometido; *(ii)* segurança: oferecer segurança quanto ao serviço prestado; *(iii)* aspectos tangíveis: priorizar instalações, equipamentos e aparência dos funcionários e; *(iv)* empatia: colocar-se no lugar do cliente. Verifica-se que as dimensões citadas estão quase sempre relacionadas ao cliente, norteador do sucesso do negócio, confirmando uma das preocupações mais citadas entre os autores: o foco no cliente.

Entre os benefícios de se implantar e manter um sistema de GQT, há uma extensa lista, porém pode-se destacar *(i)* melhora do ambiente de trabalho; *(ii)* redução de retrabalhos; *(iii)* melhor aproveitamento do tempo; *(iv)* criação de melhores condições para o planejamento estratégico; *(v)* possibilidade de identificação e resolução de problemas através do PDCA; *(vi)* melhoria de todos os serviços prestados (BARBOSA et al., 1995).

2.3 SISTEMAS DA QUALIDADE

“Todo sistema tem uma missão” (CAMPOS, 1992, p.9). De acordo com Cerqueira Neto (1993), para haver qualidade é imprescindível alguns requisitos necessários para que ela se desenvolva na organização. Entre eles, cabe destacar: apoio da alta administração, diretrizes claras e por escrito com um orçamento estabelecido para qualidade, liderança de pessoas responsáveis e com poder de decisão, divulgação da qualidade na empresa, disponibilidade de recursos – quando necessário – e treinamento para geração de competências dos envolvidos na qualidade. O autor também alega que um sistema eficaz de gerenciamento da qualidade satisfaz as necessidades e as expectativas dos clientes, envolvendo uma administração e uma tecnologia eficaz. Afirma também que um sistema de qualidade não é apenas uma estrutura funcional, mas envolve também responsabilidades, procedimentos, atividades, competências, recursos, processos e serviços que a empresa oferece aos consumidores. Moura (1997) enfatiza que é necessário que as empresas façam uma gestão estratégica da qualidade, sendo uma utilização das ferramentas da qualidade para atingimento dos objetivos pré-estabelecidos da empresa, de acordo com sua realidade e seu ambiente. Cerqueira Neto (1993) afirma que para implementar um sistema eficiente, a empresa deve elaborar os objetivos estratégicos, necessitando um estudo das informações sobre o mercado em que a empresa atua e sobre as tecnologias que ela dispõe. Carvalho (2002) afirma que planejar a nível estratégico é uma ordenação das atividades gerenciais em função dos objetivos estratégicos anteriormente estipulados. Entretanto, o planejamento sozinho não é suficiente, é vital a implementação e o controle que se tem a partir do mesmo.

Cerqueira Neto (1993) afirma que há três exigências seqüenciais para projetar um sistema de gerenciamento da qualidade: estabelecer quais decisões devem ser tomadas sobre a qualidade, definir como tomar essas decisões e determinar ordem de tomá-las.

Já quanto ao método de implantar o sistema, o autor revela que existem várias maneiras: (i) De cima para baixo: decisões e atitudes iniciando na alta administração; (ii) De fora para dentro: foco no usuário final do produto ou serviço; (iii) De dentro para fora: primeiro se pensa nas decisões sobre a qualidade, para depois nas que influenciam o ambiente externo; (iv) De baixo para cima: constrói-se

as capacidades do sistema de baixo para cima; (v) enfocando primeiramente os componentes críticos: garantir que os parâmetros críticos embasados sejam atendidos. Entre os parâmetros críticos, o autor cita três importantes para o sucesso do sistema: a representação usada, a experiência do projetista e a informação disponível. Independente do método de implantação do sistema, a política da qualidade deve ser clara a todos. Vieira Filho (2007) disserta que uma política bem elaborada permite que todos os envolvidos saibam o que fazer no processo em que estão inseridos.

Já Moura (1997) relata que um sistema de qualidade envolve atividades de apoio para gerenciar a empresa, entre elas: (i) definição dos processos produtivos da empresa; (ii) estruturação da documentação para descrever os procedimentos; (iii) treinamento do pessoal envolvido; (iv) auditoria do sistema; (v) análise crítica do sistema; (vi) ação corretiva e ação preventiva; (vii) controle das atividades.

Cerqueira Neto (1993) expõe que é essencial considerar em um projeto de gestão de qualidade que a diretoria da organização deve se responsabilizar pelo cumprimento e o comprometimento com os padrões de qualidade, tornando-os públicos e formais perante a organização, disponibilizando os recursos necessários. Ainda, a ênfase do sistema deve ser na identificação dos problemas seguida da tomada de decisões corretivas ou preventivas dos mesmos, todos os procedimentos e diretrizes devem ser documentados, através de manuais, preferencialmente um manual da qualidade. Por fim, o plano da qualidade deve ter claro os objetivos, as atribuições de cada integrante do sistema, os procedimentos e os métodos dos processos e as verificações do cumprimento do trabalho.

Las Casas (1997) desenvolve sete passos para implantar GQT na organização.

- i. Trabalhar com os líderes: iniciar a comunicação através da alta administração. É recomendável um grupo de encarregados para disseminar o processo na empresa;
- ii. Estabelecer uma visão: estipular o que a alta administração pretende projetar em seus clientes;
- iii. Desenvolver a expectativa do cliente;
- iv. Preparar para a mudança organizacional: rejeitar o novo é inerente ao ser humano, entretanto às vezes é necessário mudar velhas formas de trabalho. É necessário “climatizar” o ambiente junto aos funcionários

para o objetivo comum e as práticas adotadas, como adotar cartazes e informativos;

- v. Preparar o material: desenvolver os materiais necessários para a implantação do sistema;
- vi. Realizar a implantação e o controle;
- vii. Prestar atenção a alguns conselhos úteis: utilizar *benchmarking*, estar atento aos melhores do mercado, mensurar resultados e práticas, colocar o cliente em primeiro lugar, observar o trabalho, investir em treinamento e delegar responsabilidades, manter uma linha de aprendizado contínuo, dar atenção aos detalhes, estimular o marketing interno e o comprometimento iniciando-se na alta administração, entre outros.

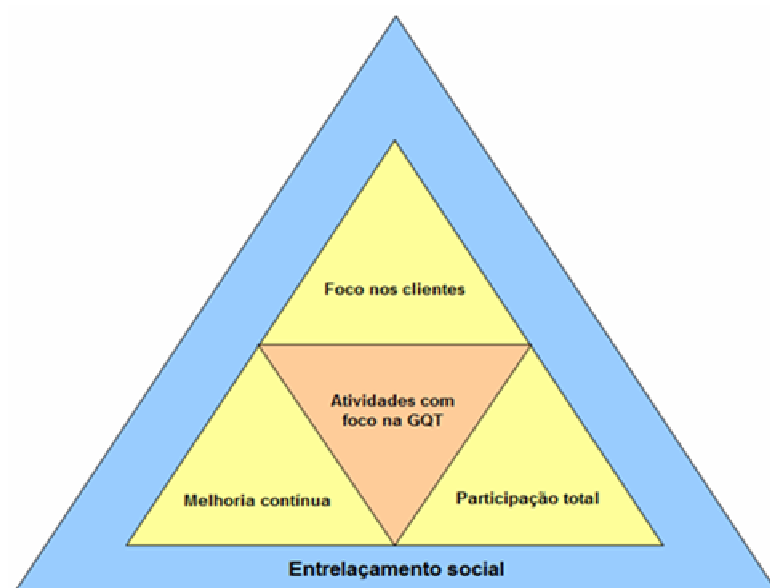
Nota-se que os autores, ainda que de tem forma diferente de implantar um sistema, possuem similaridades nas ideias, com mudança apenas no foco de abordagem. É recorrente a necessidade de engajamento da alta administração, mensuração dos processos e das medidas, utilização de material documental e a necessidade de responsáveis formais pela qualidade. É interessante verificar como Las Casas (1997) já se preocupa mais com a questão da importância de preservar a qualidade também para o cliente interno, que é quem irá reproduzir a qualidade aos clientes externos, direta ou indiretamente.

Vieira Filho (2007) transcende a ideia do sistema dentro da organização, ressaltando que a qualidade deve ir par além “além de seus muros”. Assim, o engajamento social através de boas práticas auxiliam a organização junto aos seus clientes servindo como cartão de visitas, ou seja, a empresa deve ser excelente dentro e fora de seus estabelecimentos.

Hutchins (1992) defende que na implantação do sistema há algumas etapas a serem respeitadas. Deve-se fornecer todos os recursos necessários para o desenvolvimento do projeto da qualidade e, após ter-se definido os líderes de equipes e os facilitadores da qualidade na empresa terem sido treinados, deve-se disseminar as metas para toda a organização, até o nível mais baixo progressivamente. O autor também ressalta que deve-se ter uma auditoria anual, para revelar os pontos fracos da manutenção da qualidade. Por fim, Hutchins (1992) sugere que é interessante identificar a cúpula da qualidade na empresa, dando maior visibilidade e separando a qualidade dos assuntos do dia-a-dia.

Sob outra ótica, Shiba, Graham e Walden (1997) disserta acerca de dois tipos de qualidade a serem utilizadas: de conformidade ou de projeto. A primeira é um reflexo do comportamento do produto frente um padrão interno pré-estabelecido ou a uma necessidade do cliente. A segunda prevê a utilização de um escopo mais abrangente de padrões, a utilização de pesquisas de mercado para apoio das práticas utilizadas e ferramentas que permitam redesenho de produtos, serviços e processos, de acordo com a necessidade. Independente da utilização escolhida, Shiba, Graham e Walden (1997) relata que não há uma única e correta forma de sistematizar a GQT, por tratar-se de uma filosofia abstrata. Afirmar que cada empresa deve encontrar o seu caminho para a aplicação, entretanto há áreas e conceitos comuns a todas que implantam a GQT. São elas: foco nos clientes, atividades com foco na qualidade, melhoria contínua, participação total dos envolvidos e entrelaçamento social, conforme pode ser observado na figura 1. Assim, a empresa com ênfase ao cliente garante rápida reação frente às suas necessidades, direcionando melhor os seus recursos; a melhoria contínua gera produtos e/ou serviços de maior qualidade percebida; busca de participação de todos os funcionários na GQT; e as empresas devem compartilhar o aprendizado umas com as outras. Campos (1992) afirma que o gerente é um dos responsáveis pela padronização da empresa, devendo garantir o desdobramento da qualidade na sua área de gestão.

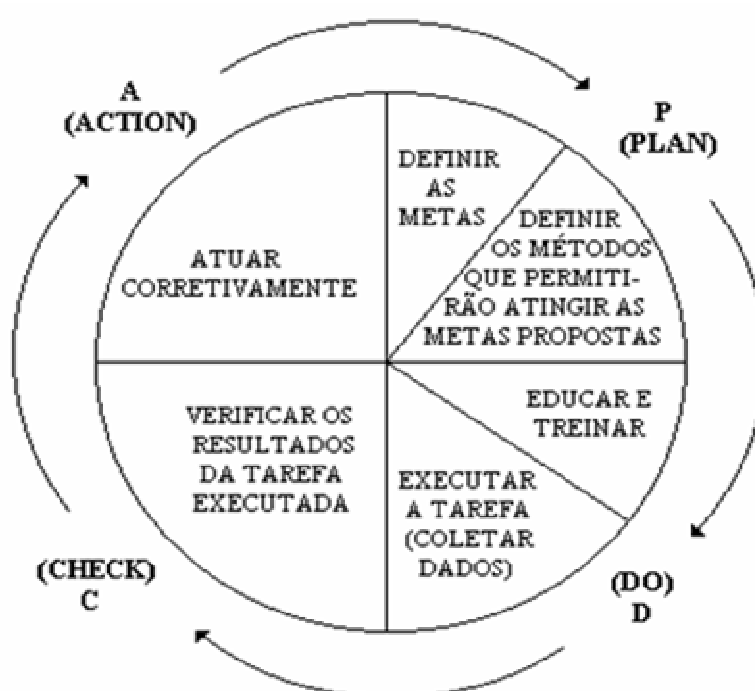
Figura 1 - Áreas e conceitos comuns na implantação do GQT



Fonte: Shiba, Graham e Walden (1997).

Praticamente todos os autores definem a implantação de um eficiente sistema de GQT através do ciclo PDCA (*Plan, Do, Check, Act*) no GQT. Esse ciclo ensina a repensar o processo e, se necessário, começar de novo a partir da etapa inicial. A figura 2 ilustra como se dá a utilização do ciclo na organização. Campos (1992) disserta sobre o PDCA afirmando ser um ciclo de manutenção, com objetivo de prever possíveis resultados, garantindo o cumprimento dos padrões pré-estabelecidos.

Figura 2 - Ciclo PDCA



Fonte: Campos (1992).

Deve-se atuar nas causas dos desvios, visando a melhoria contínua que é obtida através de análise dos processos e, se necessário, adoção de um novo padrão. Barbosa et al. (1995) garante que resolver problemas passa a ser uma prática constante e natural na organização através da ferramenta, independente dos setores que a aplicam. Também ressalta que a aplicação do PDCA só pode ser feita em processos repetitivos, independente da periodicidade em que ocorrem, justamente porque a ferramenta visa atuar em cima de padrões processuais. Vieira Filho (2007) orienta que a melhoria ocorre quando as metas que são estabelecidas antes da utilização do ciclo são atingidas. Então, deve-se voltar à etapa inicial de planejamento para traçar novos objetivos.

Moura (1997) confirma que a ferramenta auxilia na orientação da atividade gerencial, dando ênfase que não basta expor o ciclo, mas sim praticar as atividades apresentadas. Barbosa et al. (1995) define oito etapas para realização do PDCA, facilitando sua implementação: (1) identificação do problema; (2) observação: sob uma visão ampla; (3) análise: das causas principais; (4) planejamento da ação: elaboração do plano de ação; (5) ação: executar o plano; (6) verificação: se o plano deu resultado; (7) padronização: prevenir que apareça novamente o problema; (8) conclusão: recapitular todo o processo. Percebe-se o nível de simplicidade e ao mesmo tempo utilização prática do ciclo, tornando seu uso quase que inerente a todos os sistemas de gestão de qualidade.

2.4 FERRAMENTAS DA QUALIDADE

Verificou-se na seção anterior as possibilidades existentes de sistemas da qualidade. Para operá-los, foram criadas diversas ferramentas que visam auxiliar no gerenciamento do sistema adotado, dando embasamento para a tomada de decisões e tornando o trabalho mais fácil de ser medido. Os autores as citam com diferentes nomenclaturas, entretanto com a mesma utilização. Vieira Filho (2007) afirma que são ferramentas gerenciais que permitem a análise dos dados e maior índice de acerto na tomada de decisões.

Shiba, Graham e Walden (1997) discorrem que são necessárias ferramentas reativas para gerenciar a qualidade, de modo que sejam fáceis de entender, usar e monitorar. Ele define sete etapas para comporem o controle de qualidade por parte do sistema, compostas de ferramentas de qualidade mais comumente utilizadas. São elas: as listas de verificação, o diagrama de Pareto, os diagramas de causa-e-efeito, os gráficos, as cartas de controle, os histogramas e os diagramas de correlação.

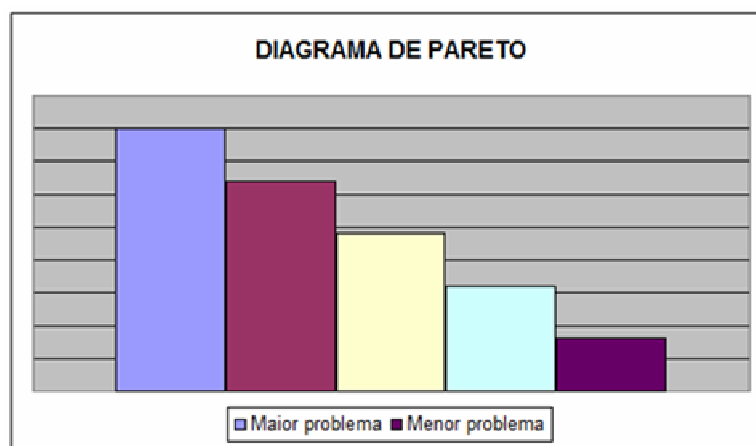
De acordo com Shiba, Graham e Walden (1997) a lista de verificação consiste na coleta de dados em conteúdos já preparados anteriormente, com os efeitos esperados, utilizada para verificar-se a frequência dos efeitos de determinadas ações ou processos. Barbosa et al. (1995) nomeia essa ferramenta de folha de dados, explicando que ela deve esclarecer o objetivo da verificação, o que será verificado, como será verificado, periodicidade da verificação, quem irá realizá-la e onde será feito, de forma a ter-se uma boa base de dados.

Quadro 1 – Lista de verificação

LISTA DE VERIFICAÇÃO			
EVENTO: Falhas na embalagem final			
PERÍODO:		TURNO:	
RESPONSÁVEL:			
PROBLEMA	TABULAÇÃO	SOMA	%
Embalagem			
Peso inferior			
Peso superior			
Conteúdo danificado			
Rótulo errado			
TOTAL			

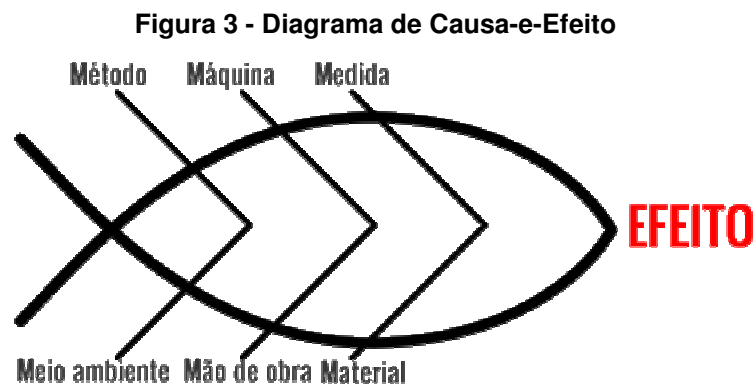
Fonte: Gestão pela qualidade (2008).

O diagrama de Pareto consiste na organização dos problemas por ordem de importância, para que sejam resolvidos primeiramente os principais, para facilitar no foco da resolução. Nota-se no gráfico 1 que um dos exemplos mais utilizados para elaboração do Diagrama é a utilização de gráficos de barras, com o problema de maior importância à esquerda, seguido pelos problemas de menor importância. Barbosa et al. (1995) também afirma que ao invés de se colocar os problemas, pode-se utilizar o diagrama de Pareto para análise de um único problema, colocando-se no gráfico as causas por ordem de importância, seguindo a mesma lógica.

Gráfico 1 – Diagrama de Pareto

Fonte: Elaborado pelo autor deste trabalho.

O diagrama de Causa-e-Efeito, também conhecido como Diagrama de Ishikawa – em homenagem ao seu criador – ou espinha de peixe, facilita a identificação das causas raízes do problema enfrentado. A figura 3 demonstra o problema à direita, com as causas e suas subcausas que o originaram. É possível relacionar com a nomenclatura espinha de peixe devido ao formato parecido com o desenho de um peixe, onde o problema seria a cabeça e as causas formando a espinha. Barbosa et al. (1995) afirma que construir esse diagrama é um processo educacional, sendo que a explicitação das causas irá demonstrar o grau de conhecimento do grupo acerca do processo e do problema.



Fonte: QualidadeBrasil.com.br (2012)

Shiba, Graham e Walden (1997) relatam que a utilização de gráficos ilustrativos facilita a visualização dos dados, recomendando, além dos gráficos de barra, de linha e de pizza, o gráfico radar, pois compara diversos itens em diversas dimensões, conforme pode ser observado no gráfico 2.

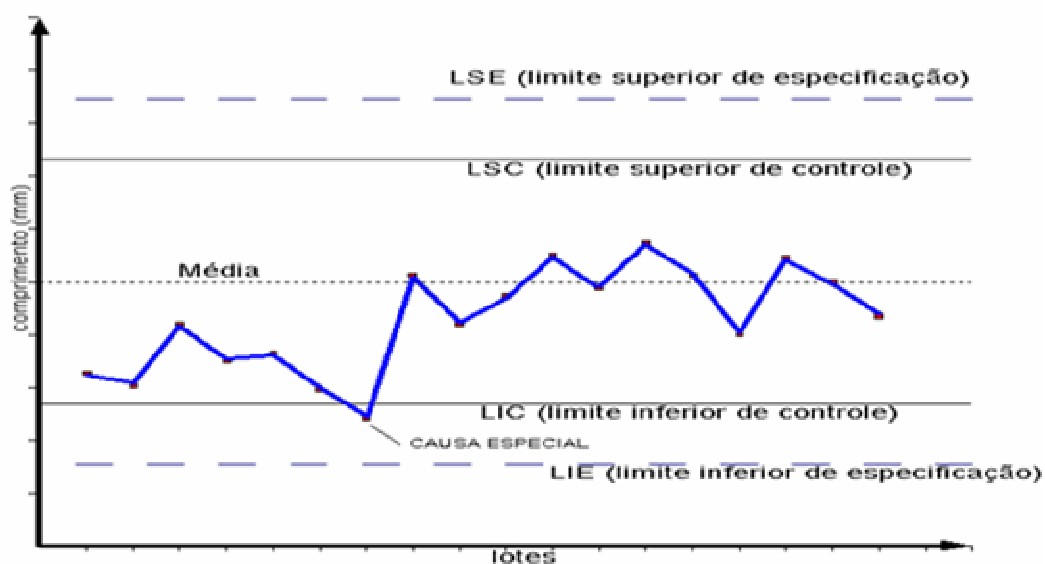
Gráfico 2 – Gráfico radar



Fonte: ContoLab (2005).

A carta de controle nada mais é do que um gráfico contendo linhas limites do aceitável pelos padrões de qualidade, facilitando a visualização imediata do que está fora dos padrões. O gráfico 3 apresenta uma carta de controle.

Gráfico 3 - Exemplo de carta de controle

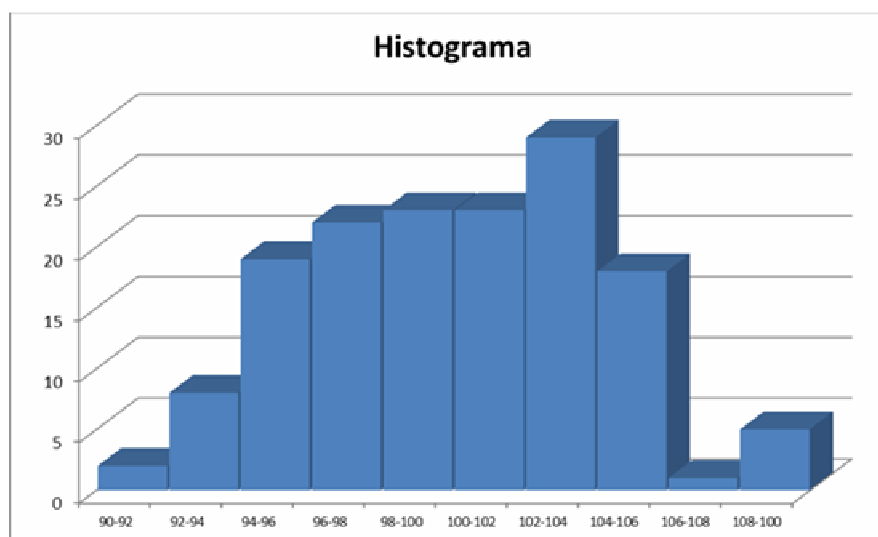


Fonte: Pessoa (2011).

O histograma demonstra a dispersão dos dados, permitindo analisar as características dos dados estudados e a sua devida dispersão. Normalmente é um

gráfico de barras, sendo empregado em estratificações, permitindo criação de hipóteses. Um exemplo de um histograma pode ser observado no gráfico 4.

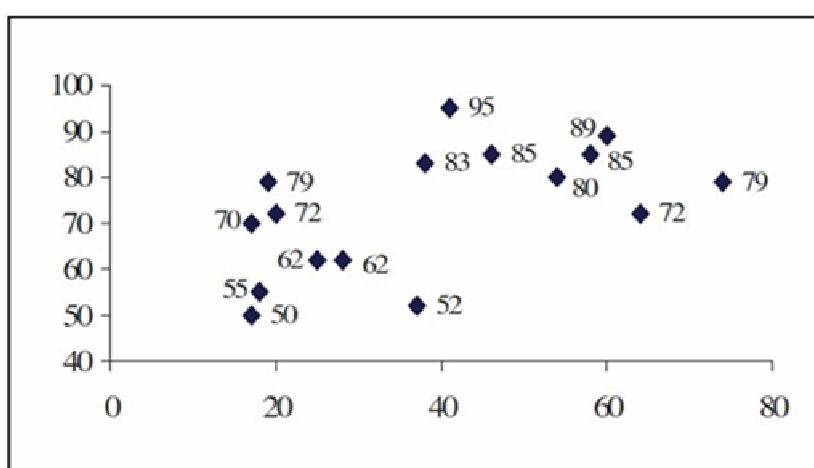
Gráfico 4 - Histograma



Fonte: Silveira (2013).

Por fim, o diagrama de correlação também demonstra a relação causa-e-efeito, sendo definido pelo autor como “uma representação de uma correlação bidimensional” (SHIBA; GRAHAM; WALDEN, 1997). Um exemplo de diagrama de correlação pode ser observado no gráfico 5.

Gráfico 5 - Diagrama de correlação



Fonte: Blog da qualidade (2013).

Paladini (1997), ao citar as ferramentas da qualidade, acrescenta uma fundamental para o bom andamento do trabalho: o fluxograma. O autor define como

“representações gráficas das etapas pelas quais passa um processo” (PALADINI, 1997, p. 67). Fica clara a definição como um fluxo de operações bem definido, que permite uma visão geral do processo em análise. Possui legendas e caixas específicas para facilitar o entendimento do leitor, com formas específicas para determinar armazenagem ou documentação, decisão, ação, fluxo da operação, início e fim. Pode haver também a demonstração de responsáveis por determinadas atividades, para facilitar a leitura.

Na seção anterior, verificou-se, na análise do ciclo PDCA, que existe uma etapa que prevê realização de um plano de ação para resolução do problema. A ferramenta a ser utilizada para elaboração do plano pode variar de um programa de qualidade a outro. Entretanto, uma das mais utilizadas e citadas é o formulário 5W1H. Campos (1992) o define como um *checklist* para condução dos processos sem que sejam geradas dúvidas sobre o procedimento conforme pode ser observado na figura 4:

Figura 4 - 5W1H

What	O quê?	Ação a ser tomada para sanar a carência identificada.
Who	Quem?	Uma pessoa responsável para que a ação aconteça e seja referência pelo <i>report</i> da solução do problema.
When	Quando?	Prazo final para o implementação da solução do problema.
Where	Onde?	Local onde será implementado a solução do problema, setor da empresa, sistema de gestão, site, etc.
Why	Por quê?	Aqui se descreve o motivo que levou a implementação dessa ação e quais os resultados essa ação trará.
How	Como?	Como essa ação será implementada, através de que ferramenta e sequência para maior êxito na solução.

Fonte: Campos (1992).

Nesse plano de ação deve ficar bem claro para todos os que participarem a definição do que vai ser feito, o responsável por executar a ação, onde ela será executada, o prazo de realização, o motivo que gerou a ação e como o responsável

vai realizar. Dessa maneira, o objetivo é não deixar dúvidas da ação corretiva e propiciar clareza à todos de todos os aspectos ligados à correção de ação.

Outra ferramenta fundamental para uma boa implantação de um programa de GQT e para eventuais correções de ação é o *Benchmarking*. Paladini (1997) o define como elaboração de métodos, planejamentos ou tarefas em cima de referenciais já estabelecidos. Em outras palavras, utilização de *cases* de sucesso para aplicação no seu negócio. Paladini (1997) também afirma que há três preceitos fundamentais quando se pretende utilizar a ferramenta de *benchmarking*: conhecer bem o inimigo, conhecer bem a si próprio e estabelecer o objetivo a ser atingido. Nota-se que essa estratégia relaciona o ambiente externo com o interno para que se obtenha sucesso, podendo ser utilizado como “uma metodologia para definir padrões de qualidade a atingir e superar. Ao mesmo tempo, mostra que a qualidade é um processo reflexivo (atenção à própria empresa), que se desenvolve segundo objetivos definidos” (PALADINI, 1997, p.148). Ainda, o autor define etapas a serem seguidas para facilitar a implementação do *benchmarking*. São elas:

- i. Diagnóstico do mercado: analisar os itens pretendidos no ambiente externo;
- ii. Diagnóstico do produto: avaliação do produto (ou serviço) em estudo;
- iii. Diagnóstico da empresa: analisar detalhadamente os processos internos e quem os executa;
- iv. Seleção de características: seleção de qual método, operação produto ou serviço será analisado, com determinação das principais características a observar;
- v. Seleção do processo de análise: utilização de ferramentas da qualidade para coleta das informações (diagrama causa-e-efeito, por exemplo);
- vi. Área de abrangência da análise: delimitar os limites da pesquisa a ser realizada, para facilitar o foco;
- vii. Procedimentos de análise: evidenciação das diferenças entre padrões da qualidade;
- viii. Planejamento da ação: definir a ação frente à situação detectada;
- ix. Desenvolvimento da ação: implantação das ações conforme planejado;
- x. Realimentação: visa a continuidade da ferramenta, com acompanhamento permanente.

2.5 DIFICULDADES NO GERENCIAMENTO DA QUALIDADE

Para dissertar sobre dificuldades ou problema no gerenciamento da qualidade total, primeiramente deve-se entender o que é problema. Pode-se entender problema como “uma diferença entre um resultado alcançado e a meta proposta” (BARBOSA et al., 1995, p.17).

Quando se fala em gerir a qualidade, a necessidade de burocratizações e formalizações é inerente ao processo, pois a documentação de não conformidades, por exemplo, é fundamental. Berk e Berk (1997) relatam que antes de se tomar uma medida resolutiva de um problema, deve-se conhecê-lo, defini-lo e mensurá-lo. Os problemas podem surgir até nas ações mais simples, porém ainda assim devem ser documentados e classificados, sob risco de seguirem indefinidos, impossibilitando a melhoria contínua. Cerqueira Neto (1993) ainda ressalta que as causas de problemas de qualidade são sempre por carência de alguns requisitos básicos para o seu desenvolvimento, como a falta de: (i) apoio da alta administração; (ii) liderança; (iii) organização; (iv) recursos; (v) tempo; (vi) treinamento.

De fato, a alta administração precisa estar engajada para garantir o bom cumprimento dos processos e o engajamento de todos os envolvidos, disponibilizando os outros requisitos citados para os produtivos trabalharem. Cerqueira Neto (1993) relata que não necessariamente o executivo principal de uma empresa deve ser o responsável pela qualidade, isso varia de acordo com a administração estabelecida. Entretanto, é fundamental que esse papel esteja claro, pois é quem irá determinar a diretriz da qualidade, sem a qual, segundo o autor, não se planeja nem se implanta qualidade. O autor ressalta que é possível a qualidade ser demandada de baixo para cima, hierarquicamente falando, entretanto é um processo muito desgastante e, sempre que isto é feito, a substituição desse executivo principal é natural do processo. Segundo ele, a qualidade é decidida nos níveis estratégicos empresariais, ou seja, na alta administração, porém é exercida de baixo para cima. Quanto à liderança, é fundamental ser um líder consultivo, disposto a partilhar decisões com sua equipe, para que a mesma se empenhe em fazer o trabalho com a qualidade requerida pelo cliente. Líderes ditadores não costumam ter sucesso em garantir que sua equipe faça um trabalho com excelência. Seguindo a linha de requisitos, a organização é essencial para o bem-estar dos processos. Recursos administrativos, mercadológicos, financeiros, humanos e

materiais devem estar adequadamente distribuídos e dispostos para facilitar o trabalho, que deve ter uma estrutura bem definida.

Deming (1983 apud BROCKA; BROCKA, 1994, p. 66-71), destaca os principais obstáculos a serem enfrentados no gerenciamento da qualidade. São eles: *(i)* negligência no planejamento e na transformação a longo prazo; *(ii)* ideia de que os problemas são resolvidos por equipamentos; *(iii)* a utilização de uma abordagem de qualidade sem os princípios básicos; *(iv)* atitude de que “nossos problemas são diferentes”; *(v)* ideais obsoletos devem ser superados; *(vi)* confiar apenas na cúpula de qualidade para cuidar dos problemas de qualidade; *(vii)* centrar as melhorias do sistema em outro local que não na mão-de-obra ou na força de trabalho; *(viii)* qualidade somente por inspeção; *(ix)* começos inapropriados dos programas de qualidade; *(x)* computadores devem estar fora da equipe, pois não aliviam a necessidade de interpretação, apenas auxiliam nos cálculos, entre outras coisas; *(xi)* testes inadequados da qualidade; *(xii)* atitudes arrogantes na condução da qualidade.

Hutchins (1992) disserta sobre os custos oriundos das dificuldades enfrentadas no gerenciamento da qualidade. O autor ressalta uma dificuldade que se manifesta principalmente na produção de serviços: operações ineficientes ou desnecessárias que não adicionam valor nenhum ao processo em que estão inseridas. Portanto, é fundamental a análise de cada atribuição de atividades.

Quanto aos recursos, Cerqueira Neto (1993) faz menção ao referencial técnico, político e cultural (TPC), onde as variáveis culturais são geradas por variáveis psicológicas e sociais, além dos anteriormente citados. Há pessoas que na falta de recursos, acomodam-se e agem com displicência, ainda que sempre haja o que fazer com o que se tem disponível. Para que eventuais prejuízos no decorrer do trabalho sejam minimizados, é necessário tempo para administração de possíveis crises e desperdícios.

Panigas (1998) observa a resistência das organizações a mudanças no método de trabalho e a novas formas de desenvolver suas atividades, constituindo uma cultura conservadora. Assim, o autor afirma que a cultura da não mudança vai no sentido inverso da GQT, sendo assim um de seus principais problemas. Essa cultura perpetua técnicas ultrapassadas de gestão, colocando a empresa em risco em um ambiente mais competitivo.

Por fim, surge a temática do treinamento. França (2009) relata que treinamento é um processo orientado para aquisição de habilidades e condutas, buscando harmonia entre as características do funcionário e as exigências de seu papel funcional na organização. Cerqueira Neto (1993) fala que existem dois tipos: explícito e implícito, aquele programado e este ocorrendo nas relações informais entre grupo de pessoas, ambos fundamentais para a geração de competências que atendam ao melhor funcionamento das atividades.

Campos (1992) aborda que uma série de fatores podem ocasionar problemas na padronização e na qualidade da empresa. Entre os principais, tem-se a falta de sistema de padronização, falta de ação quando observado um trabalho fora do padrão, falta de dados para revisão, falta de procedimento de tecnologia para toda a empresa, falta de padrão para o padrão de qualidade, falta de implantação prática, ainda que os padrões estejam disponíveis, falta de uma relação definitiva entre a ação e o resultado da análise e falta de completo entendimento da implantação da padronização no sistema da qualidade.

Paladini (1997) enfatiza que fatores que dificultam a implantação e a manutenção da GQT na organização estão associados a fatores como falta de adesão total por parte de toda a organização, decisões firmes e motivação por parte de todos os envolvidos. Ainda, afirma que entre as principais dificuldades, podem-se resumir quatro categorias: *(i)* equívocos no conceito da qualidade; *(ii)* dificuldade no confronto entre a teoria e a prática; *(iii)* conseqüências danosas de restrições impostas a pessoas ou áreas envolvidas e *(iv)* carência ou indisponibilidade de recursos, procedimentos, políticas ou planos.

Essas dificuldades são decorrentes de falhas no planejamento da GQT. Podem ser resolvidas, conforme Paladini (1997), com clareza do que é qualidade e sua importância a nível estratégico, firmeza na tomada de decisões concretas e de prontidão, ouvir atentamente o cliente atendido, acompanhamento para que a qualidade seja exercida por todos e o estabelecimento de políticas que priorizem a qualidade.

Por fim, mas não menos importante, Paladini (1997) organiza as causas gerais de fracasso nos programas de qualidade total implantados, separando-os por posturas administrativas, decorrência dos recursos humanos, por causa da gestão do programa ou por causa da própria estrutura da GQT instaurada. A partir das

afirmações do autor, é possível montar um quadro de dificuldades, conforme o quadro 2 demonstra:

Quadro 2 - Quadro das causas de fracasso da GQT

POSTURAS ADMINISTRATIVAS	1. Outros objetivos por parte da alta administração que não produziram qualidade
	2. Providências simples ineficientes para resolução dos problemas
	3. Associação do sucesso da qualidade a um único fator, quando havia mais fatores envolvidos
	4. Falta de planejamento de elaborar um empenho contínuo para a qualidade, espaçando a gestão de tempos em tempos
	5. Adoção da GQT por ser uma tendência de mercado
	6. Expectativa de resultados rápidos, frustrando a todos
	7. Confusão entre custos e investimentos na implantação do programa
	8. Falta de objetivos claros acerca da qualidade
	9. Programa desenvolvido devido a exigência de terceiros
RECURSOS HUMANOS	1. A falsa ideia de que a boa intenção basta para geração de qualidade
	2. Deficiências no treinamento ou na integração dos funcionários
	3. Ausência de programas de motivação
	4. Inadequação na proposição de atividades a determinados funcionários inaptos - até o momento - para realizá-las
	5. Restrições a ações e de informações ao grupo responsável por resolver problemas de qualidade
	6. Restrições à participação (apenas um grupo de pessoas exercendo a qualidade)
	7. Envolvimento confuso das pessoas
	8. Falta de reconhecimento dos esforços realizados
GESTÃO DO PROGRAMA DA QUALIDADE	1. Promessas de atingimento de metas do programa inalcançadas
	2. Confusão do atingimento de qualidade com ausência de defeitos
	3. Gestão do programa excessivamente centralizadora
	4. Programa desenvolvendo-se aos solavancos, sem o processo contínuo
	5. Programar requerer recursos que não virão
	6. Ameaça à estrutura formal da empresa
	7. Criação do programa com direcionamentos e diretrizes imutáveis
ESTRUTURA DO PROGRAMA	1. Falta de engajamento da alta administração
	2. Programa mal planejado
	3. Programa mal implantado
	4. Falta de direções, objetivos e metas bem determinados
	5. O programa não atribui um papel correto aos funcionários (bons resultados apenas para a empresa, quando são de todos)
	6. A estrutura do programa não atende seus próprios objetivos

Fonte: Elaborado pelo autor deste trabalho

Basicamente, o quadro demonstra causas do não cumprimento dos padrões necessários para a realização da gestão de qualidade total na empresa, resultando na falha do programa. Entretanto, a partir desse quadro e para facilitar o entendimento e inclusive a elaboração do trabalho, é possível realizar um quadro reformulado de dificuldades, separando de uma forma mais resumida que mantenha as análises de forma que se possam trabalhar as causas raízes de falhas na GQT,

conforme o quadro 3. Observa-se que foram elencadas três divisões para as causas: nível pessoal, processual e orçamentário, que serão explicadas na sequência.

Quadro 3 - Quadro reformulado de dificuldades

NÍVEL PESSOAL	1. Outros objetivos por parte da alta administração que não produzir qualidade
	2. Associação do sucesso da qualidade a um único fator, quando havia mais fatores envolvidos
	3. Adoção da GQT por ser uma tendência de mercado
	4. Expectativa de resultados rápidos, frustrando a todos
	5. Confusão entre custos e investimentos na implantação do programa
	6. A falsa ideia de que a boa intenção basta para geração de qualidade
	7. Deficiências no treinamento ou na integração dos funcionários
	8. Inadequação na proposição de atividades a determinados funcionários inaptos - até o momento - para realizá-las
	9. Restrições a ações e de informações ao grupo responsável por resolver problemas de qualidade
	10. Restrições à participação (apenas um grupo de pessoas exercendo a qualidade)
	11. Envolvimento confuso das pessoas
	12. Falta de reconhecimento dos esforços realizados
	13. Promessas de atingimento de metas do programa inalcançadas
	14. Confusão do atingimento de qualidade com ausência de defeitos
	15. Gestão do programa excessivamente centralizadora
	16. Programa desenvolvendo-se aos solavancos, sem o processo contínuo
	17. Ameaça à estrutura formal da empresa
	18. Falta de engajamento da alta administração
NÍVEL PROCESSUAL	1. Providências simples ineficientes para resolução dos problemas
	2. Falta de planejamento de elaborar um empenho contínuo para a
	3. Falta de objetivos claros acerca da qualidade
	4. Programa desenvolvido devido a exigência de terceiros
	5. Ausência de programas de motivação
	6. Criação do programa com direcionamentos e diretrizes imutáveis
	7. Programa mal planejado
	8. Programa mal implantado
	9. Falta de direções, objetivos e metas bem determinados
	10. O programa não atribui um papel correto aos funcionários (bons
	11. A estrutura do programa não atende seus próprios objetivos
NÍVEL ORÇAMENTÁRIO	1. Programar requerer recursos que não virão

Fonte: Elaborado pelo autor deste trabalho

Enquadraram-se como causas em nível de pessoal, aquelas decorrentes de faltas, falhas ou inaptidões das pessoas. Entre os motivos, elenca-se a falta ou falha na estrutura e realização de treinamentos, falta ou falha na integração das pessoas, desinteresse, falta de competência ou erro na alocação atividades, falta de pessoal

para realização das atividades, entendimento errado por parte dos processos e diretrizes e falta de visão de longo prazo: medidas apenas de curto prazo.

A nível processual nomeia-se as causas decorrentes do programa de qualidade em si. Tem-se entre as causas erro de desenho de processo, inexistência de orientações, falhas na estratégia de implantação do programa, falhas não previstas no planejamento e falta de estratégia de motivação para execução do programa.

Por fim, a nível orçamentário, enquadraram-se apenas uma das causas descritas por Paladini (1997). Entretanto dependendo do caso, podem surgir várias outras, como indisponibilidade de recursos físicos e materiais, falta de recursos para investimentos em melhoria, falta de planejamento de investimentos específicos para qualidade no plano global da empresa e remuneração insuficiente para a equipe responsável pela qualidade, gerando insatisfação.

Assim, tem-se a elaboração de um quadro geral resumido, a fim de agrupar-se as dificuldades enfrentadas na GQT, conforme as causas citadas. O quadro 4 ilustra essa situação:

Quadro 4 - Quadro adaptado de dificuldades

NÍVEL PESSOAL	Falta ou falha na estrutura e realização de treinamentos
	Falta ou falha na integração das pessoas
	Desinteresse dos envolvidos (inclusive alta administração)
	Falta de competência ou erro na alocação atividades
	Falta de pessoal para realização das atividades
	Entendimento errado dos processos e diretrizes
	Falta de visão de longo prazo: medidas apenas de curto prazo
NÍVEL PROCESSUAL	Erro de desenho de processo
	Inexistência de orientações
	Falhas na estratégia de implantação do programa
	Falhas não previstas no planejamento
	Falta de estratégia de motivação para execução do programa
NÍVEL ORÇAMENTÁRIO	Indisponibilidade de recursos físicos e materiais
	Falta de recursos para investimentos em melhoria
	Falta de planejamento de investimentos específicos para qualidade no plano global da empresa
	Remuneração insuficiente para a equipe responsável pela qualidade, gerando insatisfação

Fonte: Elaborado pelo autor deste trabalho

Para avaliar se as ações corretivas – oriundas de problemas na manutenção da GQT – estão efetivamente resultando numa melhoria da qualidade,

Paladini (1997) afirma que se deve medir o andamento de alguns fatores, como melhora da satisfação de clientes, desempenho das atividades na realização de processos, satisfação da mão-de-obra e resultados da empresa – *share*, atingimento de metas. No que cerne à mão-de-obra, é necessário analisar fatores como a motivação dos envolvidos, o seu entendimento na realização das tarefas e o desenvolvimento de competências para realizá-las adequadamente. Barbosa et al. (1995) ressalta que quanto à motivação, uma boa forma de obtê-la a junto aos envolvidos é instigá-los a identificar os problemas e resolvê-los, através das ferramentas da qualidade, de forma a sentirem-se importantes e valorizados junto aos colegas.

Na mesma linha de pensamento, Las Casas (1997) orienta que para melhorar a qualidade em uma empresa que já possui o programa implementado, principalmente na parte de produção de serviços, deve realizar a seguinte sequência: pesquisar, mudar a cultura, realizar marketing interno, treinar e comunicar-se.

Quanto à pesquisa, Las Casas (1997) destaca que deve ser feita com todos os envolvidos, sejam clientes externos e internos, gerentes, supervisores, concorrentes e funcionários em geral. Pode ser através de observação ou questionário, podendo este ser via telefone, mala direta ou entrevista pessoal. O autor ressalta que no caso de entrevista pessoal é fundamental que o entrevistador tenha noção do objetivo a ser atingido com o questionário para a formulação das perguntas.

Em relação à mudança cultural, Las Casas (1997) afirma que ela nem sempre é necessária – casos em que já se tem a tendência à qualidade. Para verificar se é necessário, o autor recomenda aplicar um questionário com questões previamente escolhidas para verificar uma possível tendência à qualidade. Caso seja necessária a mudança, é verificado um ambiente de muitas resistências. Primeiro, é fundamental entender o conceito de mudança:

Nada é mais difícil de realizar, mais perigoso de conduzir ou mais incerto quanto ao seu êxito do que iniciar a introdução de uma nova ordem das coisas, pois a mudança tem como inimigos todos aqueles que prosperaram sob as condições antigas e como defensores tíbios todos aqueles que podem se dar bem nas novas condições (MAQUIAVEL apud LAS CASAS, 1997).

Segundo Maquiavel (apud LAS CASAS, 1997), mudar por si só já gera incertezas, mudar a cultura dificulta mais ainda o processo. Assim, recomenda-se que se venda a ideia juntamente com novos valores a serem percebidos pelo grupo.

Para desenvolvimento do marketing interno ou Endomarketing, Las Casas (1997) salienta que é fundamental apoio da alta administração para essa prática. É vital alinhar essa estratégia em conjunto com o RH da empresa. Salienta-se que é necessário tornar o emprego atraente, através de remunerações como premiações, possibilidade de plano de carreira e outros benefícios. Sua importância é justamente atrair e reter os melhores funcionários, diminuindo o *turnover* da empresa e mantendo a qualidade a nível contínuo.

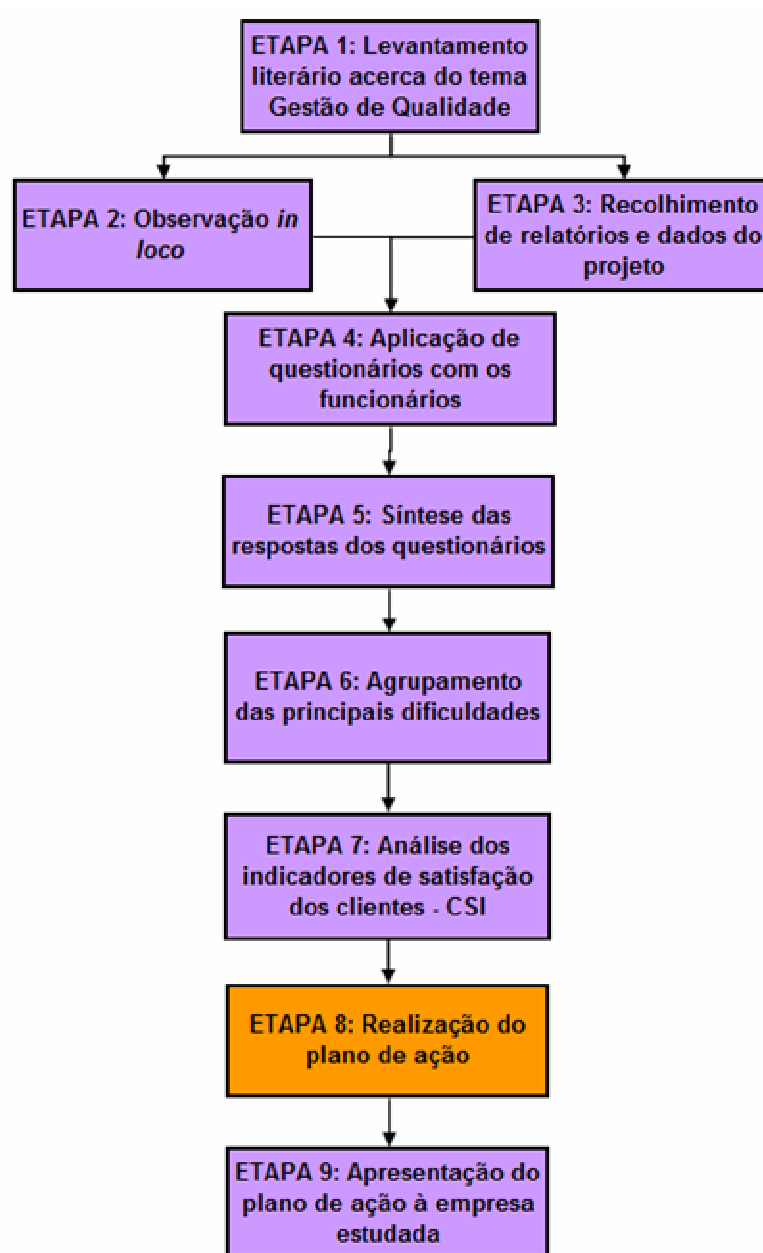
O treinamento pode ser definido como algo que “visa desenvolver as habilidades na execução de tarefas (Barbosa et al., 1995, p. 28), ou ainda, conforme Shiba, Graham e Walden (1997), que engloba a temática treinamento de uma forma mais ampla, como educação, é o começo e o fim da GQT, pois é a base para seu início e manutenção da melhoria. Las Casas (1997) afirma que há duas formas de treinar: aos funcionários que estão iniciando nas empresas, o que muitos chamam de integração, e o de reciclagem, para funcionários há mais tempo atuando, como forma de garantir a melhoria contínua. Independente da forma, o autor define as etapas para o sucesso da didática de treinamento: determinar as necessidades e os objetivos, elaborar o programa de treinamento e avaliar seus resultados, sendo essa última uma das etapas mais difíceis, mas fundamental para verificar se o trabalho despendido deu êxitos.

Por fim, há a comunicação. Las Casas (1997) recomenda que, sempre que possível, a pessoa que pretende comunicar algo às outras procure preparar a mensagem com calma, para ser bem compreendida. Assim, terá uma comunicação mais eficaz, surtindo melhores resultados. Ainda, é fundamental abrir o canal de comunicação para todos participarem e contribuírem, estimulando a participação de todos na organização, independente de fazerem parte do núcleo de gestão da qualidade.

3 MÉTODO

O presente trabalho será realizado através de um estudo de caso em uma revenda de automóveis. Pode-se definir estudo de caso como “uma análise intensiva de uma situação particular” (TULL; HAWKINS, 1976, p. 323) ou ainda, conforme Bonoma (1985), como sendo nada mais do que uma descrição da situação atual do ponto de vista gerencial. As etapas do estudo podem ser percebidas na figura 5:

Figura 5 - Etapas do método utilizado na monografia



Fonte: Elaborado pela autor deste trabalho.

Conforme pode ser visto, o trabalho será constituído de nove etapas principais, com ênfase e destaque para a etapa oito, quando será realizado o plano de ação, objetivo final do trabalho. A abordagem do trabalho foi escolhida, conforme as orientações de Severino (2007), justamente para que se pudesse realizar conclusões e sugestões válidas, utilizando um tema que é essencial para as empresas do segmento automotivo.

A fim de que possa ser replicada e aplicada em outras organizações, bem como para facilitar o entendimento e a leitura da monografia, cada etapa será detalhada, como se segue:

ETAPA 1: nessa etapa será realizado o levantamento literário através de consultas a materiais bibliográficos. As consultas irão basear-se nos assuntos propostos pela monografia, tais como: mercado automotivo, situação econômica atual, gestão de qualidade e seus desdobramentos – dificuldades, sistemas, métodos, ferramentas, aplicações –, fatores de motivação e formas de elaboração de uma monografia. Será elaborado um quadro adaptado de dificuldades partindo da obra de Paladini (1996), subdividindo-as em três grupos: pessoas, processos e orçamento. Assim, possibilita-se uma melhor identificação das dificuldades citadas na literatura com as encontradas na empresa, facilitando a apresentação à alta administração.

ETAPA 2: para melhor identificar as dificuldades enfrentadas na manutenção do projeto por parte dos gestores, nessa etapa será realizada observação *in loco* de reuniões de gestão e de discussão dos problemas, podendo observar-se de perto como os problemas são debatidos e qual a eficácia e eficiência das ações corretivas. Assim, serão realizadas anotações em diários de bordo para e posterior análise dos registros observados. Além disso, observações no dia-a-dia do trabalho, verificando-se a forma como se dá a gestão de qualidade na prática.

ETAPA 3: nessa etapa a empresa disponibilizará acesso a dados secundários como por exemplo: indicadores de análise, esses podendo ser tanto os disponibilizados pela montadora, através do *client satisfaction index (CSI)* ou índice de satisfação do cliente – e indicadores internos criados para melhor controle da dinâmica de trabalho. Ainda, serão disponibilizados relatórios de metas traçadas e

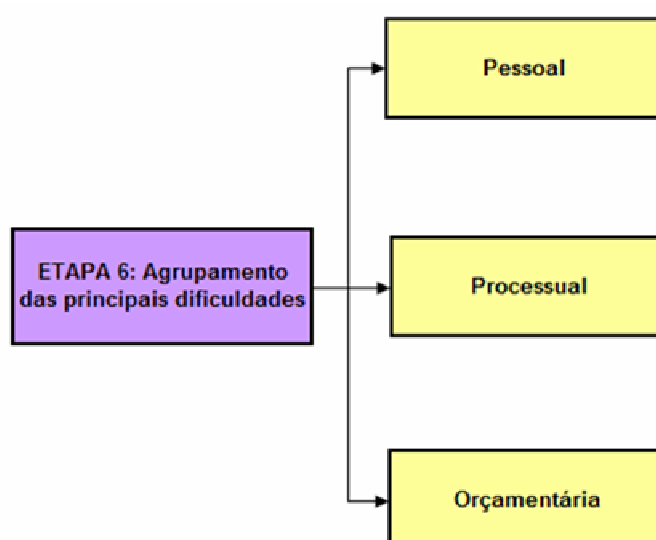
base de dados gerenciais utilizados tanto pelos gestores de processo quanto pelos gerentes de área de cada departamento.

ETAPA 4: a obtenção de dados primários nessa etapa se dará mediante aplicação de questionários com a população do estudo: dois gerentes, um de vendas e outro de pós-vendas; sete gestores de processos e onze empregados da área operacional envolvidos na qualidade, entre consultores técnicos, vendedores e administrativos. Por serem os grandes responsáveis pela macro gestão dos processos em seus respectivos departamentos, respondendo por falhas e pelo desenho das atividades em si, os gerentes são fundamentais na continuidade da GQT. Já os gestores dos processos, por serem os grandes responsáveis pela operação diária no estudo de caso, também serão foco de análise, tendo em vista suas atribuições no programa: análise constante das atividades dos subordinados, seu desempenho, gestão de indicadores, adoção de medidas corretivas nas atividades diárias e elaboração de planos de ação para correção de rota e vendedores, que são fundamentais nas notas de satisfação obtidas. Os norteadores de quais perguntas serão realizadas pesquisa serão os dados observados *in loco* e os assuntos trazidos na literatura levantada, além da análise dos dados secundários disponibilizados. Na primeira pergunta, será verificado o conhecimento que a equipe possui sobre qualidade em geral e verificar o engajamento e sincronia com manutenção da qualidade. Na pergunta 2 será identificada o principal grupo de dificuldades enfrentadas hoje, para separá-las de acordo com os tipos da literatura e saber onde atuar no plano de ação. Nas perguntas 3 a 5, as dificuldades serão abertas, procurando saber os principais causas de dificuldade percebidos pelos funcionários, conforme a divisão literária. Nas perguntas 6 a 8, serão analisadas as soluções propostas que os funcionários mais identificam como compatíveis com a realidade atual da empresa. Na pergunta 9, será verificado o fator mais positivo na qualidade hoje, percebido por todos, identificando os pontos fortes da qualidade. Por fim, na pergunta 10, será verificado o sentimento atual da amostra trabalhada, inclusive para verificar-se a satisfação dos funcionários com questões importantes para o bom andamento da qualidade. O questionário completo encontra-se no apêndice A da monografia.

ETAPA 5: nessa etapa serão analisados os dados primários a partir das respostas das perguntas e dos questionários aplicados com os envolvidos no processo. Dessa maneira, será possível o desenvolvimento de conclusões e análises. Serão utilizados gráficos ilustrativos acerca das análises percebidas, para melhor visualização por parte do leitor.

ETAPA 6: nessa etapa, conforme verificado na figura 6, as dificuldades percebidas através das observações e das respostas dos questionários serão agrupadas conforme o sugerido por Paladini (1997).

Figura 6 - Fluxo de divisão do agrupamento das dificuldades



Fonte: Paladini (1997).

ETAPA 7: conforme pode ser verificado na literatura, o cliente é um dos norteadores do sucesso da qualidade. Por isso, nessa etapa será verificada a percepção atual do cliente para com as ações correntes da empresa, auxiliando no momento da criação das estratégias de correção de rota do programa de GQT da empresa estudada.

ETAPA 8: esta etapa será o fator crítico de sucesso do trabalho, pois é o objetivo de seu desenvolvimento. Para embasamento do plano de ação, serão utilizadas todas as etapas anteriores, com ênfase nos indicadores de satisfação do cliente e no quadro de dificuldades. Para realização do plano, será utilizada a

ferramenta 5W1H, pois conforme verificado na literatura fornecerá uma boa sustentação para a proposição das ações.

ETAPA 9: nessa etapa será realizada a apresentação formal do plano de ação à alta administração da empresa sobre a qual se realizará o estudo de caso. Serão demonstrados os resultados das análises, os dados obtidos e os questionários aplicados.

4 ESTUDO DE CASO

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA E DO PROGRAMA DE QUALIDADE

A empresa objeto de estudo foi fundada em meados de 1980, inaugurando as primeiras concessionárias dessa marca no Rio Grande do Sul, na capital gaúcha. Atualmente a montadora conta com mais cinco revendas autorizadas no sul do país. Para melhor situar o leitor acerca do funcionamento dessa revenda de automóveis, vale destacar que ela oferece uma gama diversificada de produtos e serviços, todos necessários em seu meio de negócio. Vende carros novos e seminovos, peças, acessórios e seguros genuínos e possui cinco instituições financeiras operando dentro da revenda, para análise e aprovação de crédito na compra de automóveis, serviço de pós-venda de assistência técnica para serviços tanto de garantia quanto para qualquer e eventual suporte na reparação dos veículos e possui, em cada unidade, um setor de vendas diretas, especializado em vendas com descontos e isenções especiais para empresas, portadores de necessidades especiais, locadoras de veículos, produtores rurais e taxistas.

Em 1997 a montadora desenvolveu um modelo de gestão com suas concessionárias no Brasil, implantando a gestão por processos e tendo como foco o atendimento ao cliente, a qualidade e a lucratividade do negócio. A empresa do presente estudo de caso participa desse esforço conjuntamente com a montadora e outras concessionárias. Os objetivos do modelo de gestão desenvolvido e acompanhado pela montadora na concessionária são:

- i. Alinhar os processos internos de vendas e pós-vendas;
- ii. Criar condições para o aumento do nível de satisfação do cliente em vendas e pós-vendas;
- iii. Incentivar ações para aumento da lucratividade e do nível de serviço da concessionária.

A necessidade da implantação do projeto surgiu devido à proporção que a montadora começou a atingir a nível nacional, de acordo com seus resultados em vendas, estimulada pelo aumento da concorrência, surgimento de novas tecnologias, aumento da exigência dos clientes e exigência de otimização de recursos para funcionamento das empresas. Assim, era necessário criar uma estratégia eficaz para garantir que todos os seus pontos assistenciais estariam aptos

para atenderem seus clientes com a qualidade esperada e, fundamentalmente, com o padrão de qualidade estabelecido e demandado da matriz, atingindo um elevado patamar de sustentabilidade do negócio.

Conforme se percebe na figura 7, o início do projeto desenvolvido pela montadora foi em 1997, quando apenas a área de pós-vendas das concessionárias era compreendida no trabalho. Começou-se a ter a ideia de GQT, envolvendo todos os processos da concessionária com a inclusão do macro-processo de vendas em 1999, porém apenas em algumas concessionárias que seriam piloto da implantação. A prática evoluiu até 2007, quando se passou a utilizar o conceito de gestão por processos, que tem por objetivo conhecer, estruturar, organizar e melhorar os processos dentro da empresa, atuando desde o desenho básico das tarefas, até estrutura de instalações, de pessoal, treinamento e visão estratégica, visando atender os requisitos mínimos propostos pela montadora. Na revenda que é objeto do estudo, o programa foi implantado apenas em 2009.

Figura 7 - Evolução do programa ao longo dos anos



Fonte: Fiat (2012).

Portanto, devido à verificação de que o mercado estava ficando mais competitivo e os clientes estavam se tornando mais informados e exigentes, a montadora adotou o programa de qualidade, baseado na gestão por processos, para se destacar frente ao cenário atual. O primeiro passo foi a discriminação das áreas que compreenderiam o programa, procurando abranger os pontos fundamentais para o funcionamento da rede e que impactam diretamente na qualidade percebida

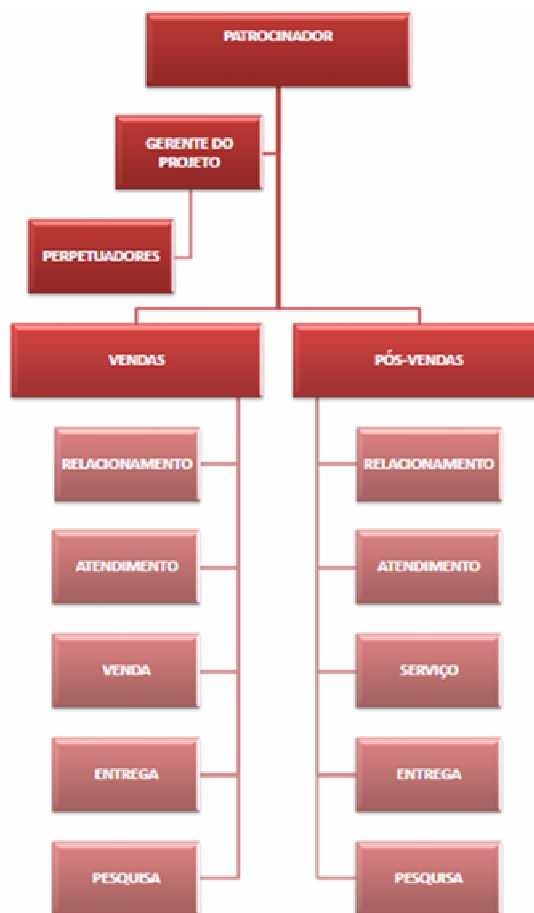
pelo cliente. Dessa maneira, buscou-se um programa que fornecesse a padronização necessária para alavancar a montadora nas vendas.

Assim, foram estipulados os processos que compreenderiam o funcionamento do programa de qualidade: Relacionamento, Atendimento, Vendas/Serviços, Entrega Técnica e Pesquisa e Satisfação. Para cada processo, a montadora estipulou requisitos mínimos que deveriam ser atendidos e serviriam de norteadores para todas as concessionárias trabalharem e atenderem seus clientes com qualidade. Após a definição dos requisitos mínimos, o programa previa a composição da equipe que seria responsável pela gestão da qualidade na revenda. Cada componente da equipe seria gestor de um determinado processo, sendo que os gerentes funcionais supervisionariam os gestores que atuam em seus processos. Depois de determinados os gestores, o programa previa a utilização das estratégias do Sistema de Qualidade da montadora (SQF) para garantir a realização do ciclo PDCA na empresa.

O organograma do programa prevê todas as pessoas citadas e facilita o entendimento e a noção de hierarquia dentro da manutenção da qualidade. A figura 8 demonstra a organização do programa, conforme orientações da montadora. O patrocinador do programa deverá ser um *dealer* – diretor da empresa – ou alguma pessoa fortemente ligada à alta administração da companhia, pois dará apoio político para o andamento da qualidade e no cumprimento das normas, auxiliando a equipe de gestão junto à diretoria da empresa. O gerente do projeto deverá cuidar do programa de uma forma geral, atualizando as ações dos gestores no site do programa, verificando indicadores, certificando que os gerentes estão gerenciando adequadamente suas áreas e dando o norte estratégico da qualidade na organização. O perpetuador será um facilitador da qualidade, auxiliando o gerente de projeto nas verificações e no trabalho mais burocrático, como nas formalizações, diminuindo a demanda de tempo que o programa exige por parte do gerente de projeto. Os gerentes de área – um de vendas e um de pós-vendas – serão os grandes responsáveis pela verificação do trabalho dos gestores, pois irão verificar o comportamento dos indicadores, realizando verificações semanais dos mesmos e do trabalho dos gestores, para verificar se estão fazendo suas verificações diárias do trabalho dos produtivos. Os gestores de processo irão realizar verificações diariamente do andamento do trabalho, cada um em seu processo, realizando as

correções de rota quando necessário, auxiliando o gerente de área nas tarefas de menor exigência de autoridade.

Figura 8 - Hierarquia do projeto



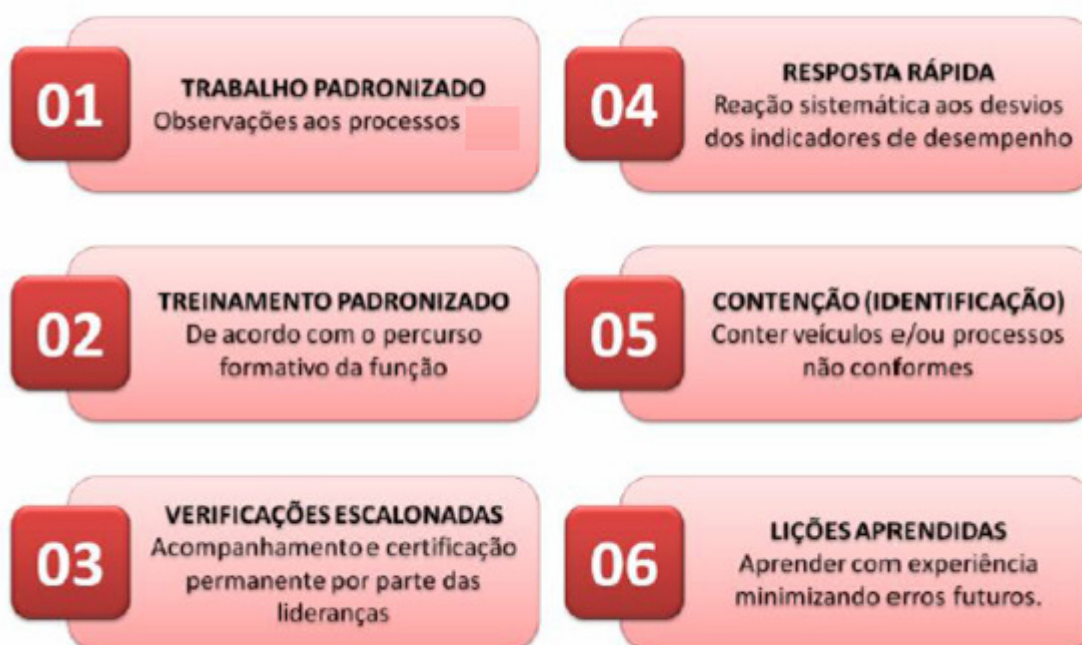
Fonte: Fiat (2012).

Após a definição dos requisitos mínimos de cada processo e da equipe, os gestores devem perseguir as estratégias do SQF para garantir a qualidade e a sua manutenção na empresa. A montadora também verifica o índice de satisfação do cliente na revenda, o que também será descrito na sequência. Por fim, a montadora realiza a certificação da qualidade na concessionária, de acordo com o cumprimento dos requisitos mínimos e o atingimento dos indicadores de satisfação dos clientes, através de auditorias anuais programadas e de consultorias periódicas da manutenção da qualidade.

4.1.1 As seis estratégias do sistema de qualidade da Montadora (SQF)

O programa desenvolvido pela montadora para ser aplicado nas concessionárias é composto por ferramentas de gestão de qualidade; algumas já existentes e aplicáveis em outros ramos de negócio; outras criadas para atender única e exclusivamente o que a montadora pretendia. A principal ferramenta criada foi o SQF que é o que sustenta a gestão por processos na revenda. Ele possui o que chama de seis estratégias que aplicam de forma prática seu conceito. A figura 9 nos mostra essas estratégias:

Figura 9 - Estratégias SQF



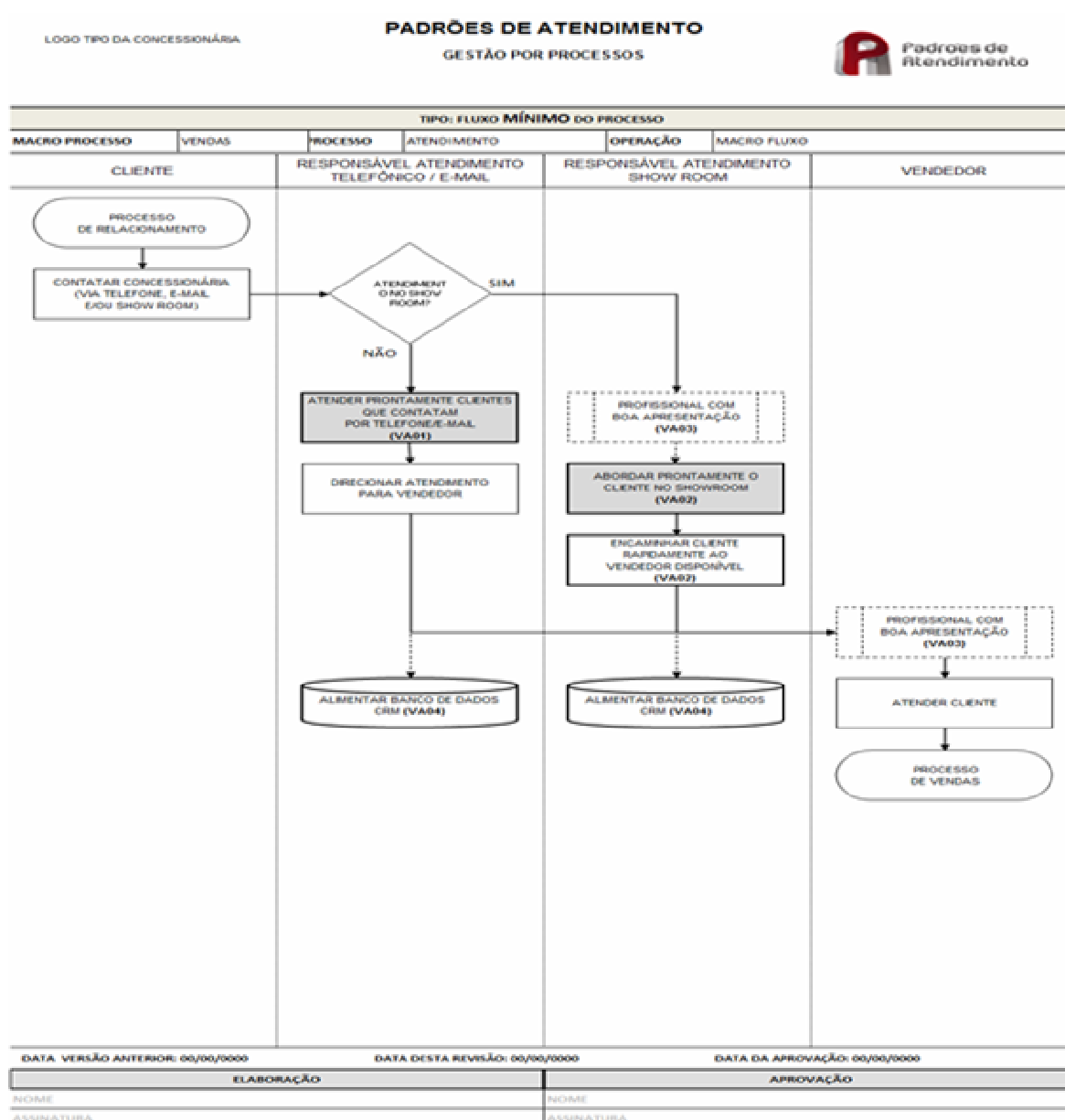
Fonte: Fiat (2012).

Cada uma dessas estratégias tem um papel essencial para o funcionamento do SQF, sem a qual não seria possível manter a padronização. Elas garantem o funcionamento do PDCA dentro da gestão de qualidade.

A estratégia de trabalho padronizado (estratégia 01) visa estabelecer o processo padrão de cada tarefa, em cada área da revenda, relatando as atividades e os seus responsáveis. Objetiva a padronização das ações, melhoria da visão do processo e facilita a percepção o fluxo de trabalho por parte de todos, principalmente

dos novos funcionários que entenderão suas atividades de forma mais clara. Basicamente, cada processo-chave deve ter um fluxograma desenhado, assinado pelo gestor e pelo gerente do setor, com data de aprovação, exposto em um quadro de gestão à vista visível a todos os envolvidos das tarefas. O trabalho padronizado serve como norteador do trabalho a ser realizado pelos envolvidos de determinada tarefa. Um exemplo de um fluxograma da área de atendimento pode ser observado na figura 10.

Figura 10 - Macro fluxo de atendimento



Fonte: Fiat (2012).

O treinamento padronizado (estratégia 02) garante que todos os envolvidos no processo operacional estarão aptos a desempenharem as atividades propostas no trabalho padronizado, com excelência na busca dos resultados. Isto requer que todos estejam adequadamente treinados para executar o trabalho previsto no trabalho padronizado. Cada funcionário possui uma listagem de todos os cursos que devem realizar na empresa. Esses cursos são determinados e ministrados pela montadora. São planejados de acordo com a função do empregado, de modo que todos aqueles com a mesma função farão o mesmo curso. O percurso formativo de cada área vai mudando com o passar do tempo, de modo que o funcionário está sempre realizando novos treinamentos e aperfeiçoando o conhecimento na sua atuação. Conforme verificado na matriz de habilidades dos vendedores, no quadro 5, existem diversos cursos que devem ser realizados, com notas que variam de 0 a 10. A nota mínima de aprovação conforme exigência da montadora é sete, entretanto cada empresa pode estipular notas mais altas, se assim preferir. Esses treinamentos podem ser tanto presenciais quanto via web.

Quadro 5 - Matriz de habilidades vendedores

NOME	VENDEDOR NOVOS													
	Básico						Intermediário						Avançado	
VENDEDOR X	10	10												
VENDEDOR Y	10	9,6												
VENDEDOR Z	9	9,2												

Fonte: Arquivo da empresa Soluções Automotivas

A verificação escalonada (estratégia 03) compreende a verificação do atendimento dos requisitos mínimos do programa de qualidade por parte dos

gestores de área, dos gerentes de área e do gerente do projeto, cada um com uma determinada periodicidade. Os itens devem ser verificados visando seu atingimento de acordo com o ordenado nos requisitos mínimos, cada não-conformidade deve ser relatada em um diário de bordo e a resolução deve ser acompanhada pelo responsável, garantindo o cumprimento dos requisitos da área que está sendo verificada. Tem-se os mais variados itens a serem verificados, de acordo com a área de análise. No processo de atendimento, por exemplo, é verificado se todos os funcionários estão devidamente uniformizados e portando crachá de identificação, se todos os clientes foram cadastrados no sistema, se o motivo do contato do cliente foi registrado, entre outros.

Uma estratégia fundamental é a reunião de resposta rápida (estratégia 04), que deve ocorrer, conforme o manual, uma vez por semana, com curta duração – em torno de quinze minutos – quando todos os gestores da mesma área (vendas ou pós-vendas) se reúnem com o gerente de área e o gerente do projeto. Cada um irá relatar os itens com maior incidência negativa ou que eles não conseguiram resolver na sua verificação escalonada da semana. O foco não é a análise do problema, apenas a definição de um responsável por resolvê-lo, bem como a determinação de um prazo. A cada semana será atualizado o *status* da resolução, até que o problema seja resolvido e saia da ata de resposta rápida, constando apenas os problemas ainda em aberto. O item segue sempre sendo verificado nas verificações escalonadas. A ata deve ficar exposta em quadro de gestão à vista, para que todos os envolvidos saibam o andamento das ações e os problemas que estão ocorrendo. O quadro 6 apresenta um formulário de resposta rápida.

Quadro 6 - Formulário Resposta Rápida

PADRÕES DE ATENDIMENTO GESTÃO POR PROCESSOS RESPOSTA RÁPIDA														
Status geral	No. do item	Descrição do problema / desvio	Data de abertura	Processo	Responsável	Data próximo report	Critérios de Fechamento							
							Contenção	Trabalho Padronizado	Treinamento Padronizado	Lições Aprendidas	Verificações Escalonadas	Implantação da ação	Verificação da eficácia	Data de fechamento
G		Problemas com o controle do abastecimento dos veículos na frente da loja	26/ago	Abastecimento	Funcionário X	01/set	N/A	G	N/A	N/A	G	G	N/A	G
R		Baixa nota Evolução do CSI.	26/ago	Venda	Funcionário Y	15/set	N/A	N/A	N/A	N/A	G	R	R	Y
R		Baixo índice do indicador MQA.	09/ago	MQA	Funcionário Z	01/set	Y	G	N/A	N/A	N/A	Y	R	Y
Status dos critérios de saída														
		R	requerido mas não iniciado					G	completo					
		Y	iniciado mas não completo					N/A	não aplicável					
Elaborador				Gerente de Projeto				Atualização						
Nome		Visto		Nome		Visto								

Fonte: Arquivo da empresa Soluções Automotivas

Caso haja algum problema recorrente e que possa ser percebido pelo cliente, a concessionária poderá adotar a estratégia de contenção (estratégia 05), que consiste em uma ação emergencial para que o consumidor não perceba a falha enquanto a empresa busca uma solução definitiva para o problema. Essa estratégia nem sempre é a mais adequada, pois normalmente é custosa, devido ao seu caráter emergencial, porém necessária, para não diminuir satisfação do cliente, o que geraria maiores prejuízos futuros à imagem da organização. Como exigência da estratégia, ela deve ser claramente identificada no setor em que está ocorrendo o problema, de forma que todos os funcionários envolvidos saibam do que se trata. Um exemplo de contenção é quando um vendedor deve realizar a entrega técnica substituindo um entregador de folga ou que tenha sido desligado da empresa. Há um custo, pois o vendedor deixa de estar vendendo no *show room*, porém é necessário para que o cliente tenha todas as informações exigidas pela Fiat e não perceba a falha, enquanto a concessionária busca uma solução definitiva, como a contratação de outro funcionário, por exemplo. Vale ressaltar que a contenção nem sempre precisa ser temporária. De acordo com a solução adotada, a concessionária poderá adotar aquele procedimento que inicialmente seria provisório como permanente, se assim entender que é melhor para o andamento do processo,

deixando de ser uma Contenção e passando a fazer parte do Trabalho Padronizado, devendo constar a nova ação no fluxograma do processo.

A última estratégia do SQF é chamada de lições aprendidas (estratégia 06), um formulário onde a concessionária anota caso tenha tirado alguma lição da resolução de algum problema, armazenando-o num diretório junto com todos os outros. Isso visa uma espécie de diário de bordo de boas práticas. Caso o problema venha a ocorrer novamente no futuro, inclusive com outras pessoas no projeto, os gestores podem olhar para trás, observando as lições tiradas das resoluções para basearem-se nelas na resolução, até mesmo reeditando-as.

Durante a realização do SQF, os gestores devem utilizar as ferramentas da qualidade para garantir o bom andamento de seus processos. Uma das ferramentas mais utilizadas no projeto é o formulário 5W1H, responsável por implementar o ciclo PDCA. A empresa utiliza o PDCA para problemas de maior complexidade, maior prazo de resolução e normalmente com mais de uma pessoa envolvida para resolução, não podendo este problema ficar apenas na ata de resposta rápida. Um exemplo de aplicação é quando ocorrem indicadores abaixo da meta, pois normalmente são diversas análises e medidas cabíveis para melhorar o indicador. Neste caso caberão reuniões específicas para análises das causas dos problemas, para atacar a causa raiz, agindo de forma a sanar a inconveniência de forma consistente e eficaz. Nessas reuniões, os gestores podem utilizar *brainstorming*, por exemplo, para encontrar as causas e as soluções a serem adotadas.

Uma última estratégia, que é muito analisada e que estão sendo cobradas cada vez práticas mais adequadas por parte da concessionária é a preocupação com o meio ambiente. Inclusive, há um gestor específico de preocupações ambientais que deve garantir o cumprimento dos requisitos ambientais dentro da empresa. A relação completa de requisitos mínimos de cada processo encontra-se no anexo A da monografia. Entretanto o quadro 7 ilustra a ideia central do conjunto de requisitos mínimos de cada área no manual do programa de qualidade.

Quadro 7 - Quadro resumido dos requisitos mínimos

PROCESSO	EXIGÊNCIAS DOS REQUISITOS MÍNIMOS
RELACIONAMENTO	Necessidade de controle e sistematização do seu banco de dados. Isto se dá através do software CRM – Customer Relationship Management – englobando correta utilização do sistema para maior obtenção das informações dos clientes, possibilitando que a empresa realize sua gestão de carteira de clientes adequadamente, visando aumentar a venda de produtos e serviços.
ATENDIMENTO	Garantir que os funcionários irão atender prontamente o cliente, com uniformes adequados e devidamente identificados, garantindo seu cadastro no sistema com todas as informações necessárias para a sobrevivência da organização.
VENDAS	Oferecer test drive, prestação de informações pertinentes, oferecimentos de seguros e acessórios, além de seguir um procedimento pré-estabelecido na sistemática da venda, bem como garantir um estoque adequado para melhor ofertar produtos ao cliente.
ENTREGA TÉCNICA	Receber o carro de fábrica conforme procedimento pré-definido, uma adequada revisão de entrega e entrega técnica do carro para o cliente, fornecendo uma experiência única e marcante, para o cliente sair satisfeito da revenda.
PESQUISA E SATISFAÇÃO	Elaboração de gráficos dos indicadores de pesquisa e satisfação. Garantir o <i>feedback</i> das ações realizadas e da satisfação do cliente dentro da empresa, possibilitando medidas corretivas e de melhoria contínua. Realizar dois tipos de pesquisa junto aos clientes: perseguição e SMD. A de perseguição consiste na ligação a todos os clientes que tiveram passagem física na revenda e não compraram o automóvel, quando o pesquisador irá perguntar como foi o atendimento, motivo de não compra e tentar trazê-los de volta. A SMD – Sistema de Medição Diária – é um questionário realizado com todos os clientes que compraram carro ou realizaram serviço, em um intervalo de até 72h após a retirada do veículo da concessionária, para verificar sua satisfação geral com a concessionária, desde a chegada na loja até a entrega técnica.

Fonte: Elaborado pelo autor deste trabalho.

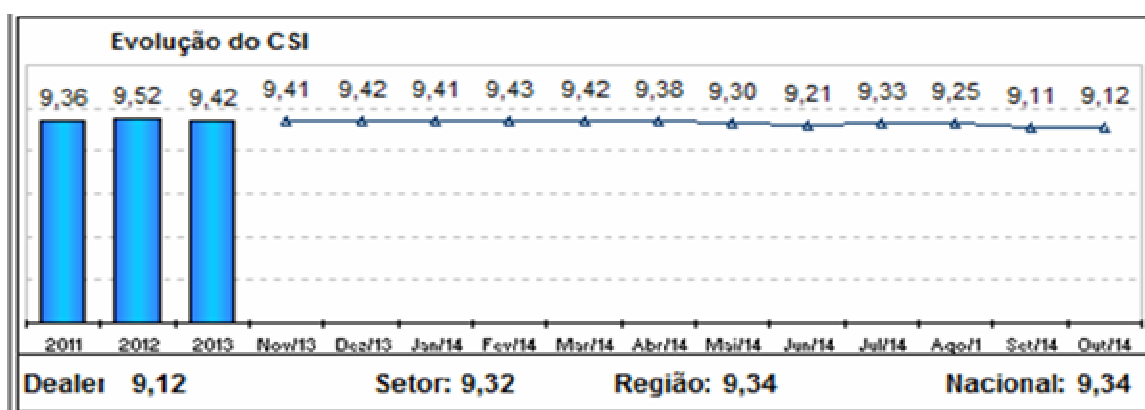
4.1.2 O índice de satisfação do cliente (CSI)

O índice de satisfação do cliente (CSI) é uma ferramenta através da qual a montadora verifica a satisfação dos clientes da revenda. Assim, é possível divulgar para as concessionárias os indicadores de satisfação provenientes das respostas dos clientes pesquisados.

Há uma empresa terceirizada pela montadora, que é a responsável pela realização das pesquisas junto aos clientes, tanto de vendas quanto pós-vendas. São realizadas diversas perguntas que envolvem a passagem do cliente na concessionária, seja na compra do veículo ou na assistência técnica. Cada pergunta se refere a um determinado indicador. A empresa não entrevista todos os clientes, mas sim para uma amostragem, normalmente na faixa de doze clientes. Os gestores internos de cada processo devem entender a estrutura da pesquisa e a composição

dos indicadores, pois são os responsáveis por geri-los e garantir que estarão sempre em níveis aceitáveis. A nota divulgada no mês é resultado de um acumulado de seis meses de pesquisas, portanto uma nota ruim de determinado mês irá permanecer no cálculo da média por seis meses. O gráfico 6 ilustra um exemplo da divulgação da nota principal do CSI, na qual o cliente avalia de 1 a 10 sua satisfação geral com a concessionária em sua passagem. Verifica-se que a montadora também informa à revenda a média do setor e da região, para a empresa ter noção de seu desempenho com as outras que atuam no mesmo mercado que ela.

Gráfico 6 - Nota Evolução do CSI



Fonte: Arquivo da empresa Soluções Automotivas

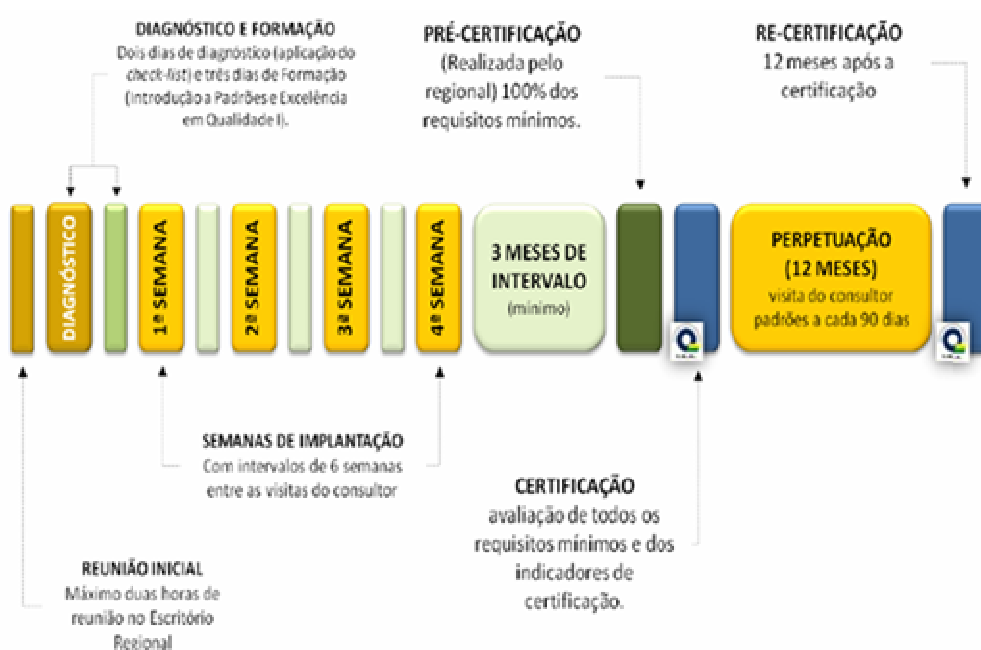
4.1.3 Certificação e manutenção da qualidade

Periodicamente, a montadora realiza verificações da qualidade em todas as empresas de sua rede de concessionárias. Essa verificação se dá através de consultorias terceirizadas responsáveis por treinamentos e manutenção da qualidade e de auditorias anuais realizadas pelo Instituto da Qualidade Automotiva (IQA). É importante ressaltar que as consultorias possuem caráter instrutivo quanto à manutenção da qualidade e visam realizar uma pré-auditoria com a concessionária, visando prepará-la para a auditoria anual. Assim a montadora verifica o andamento dos processos pré-estipulados, realizando um acompanhamento minucioso da evolução da qualidade nas revendas.

Conforme a figura 11, a implantação do programa nas revendas tem a duração de cinco semanas, sendo uma semana de diagnóstico da situação atual e quatro semanas de consultoria presencial, quando são implementadas a gestão por

processos, os preceitos básicos de atendimento e as ferramentas do sistema de qualidade. Depois há períodos de intervalo para que os colaboradores coloquem os ensinamentos em prática para que então, a regional da montadora faça uma pré-certificação de todos os requisitos mínimos exigidos pelo programa de qualidade. Depois de pré-certificada, a empresa é auditada pelo IQA, quando recebe um auditor que faz a avaliação formal e técnica do atendimento dos requisitos mínimos. A partir daí, anualmente há uma nova auditoria para re-certificar a concessionária.

Figura 11 - Implantação do programa



Fonte: Fiat (2012).

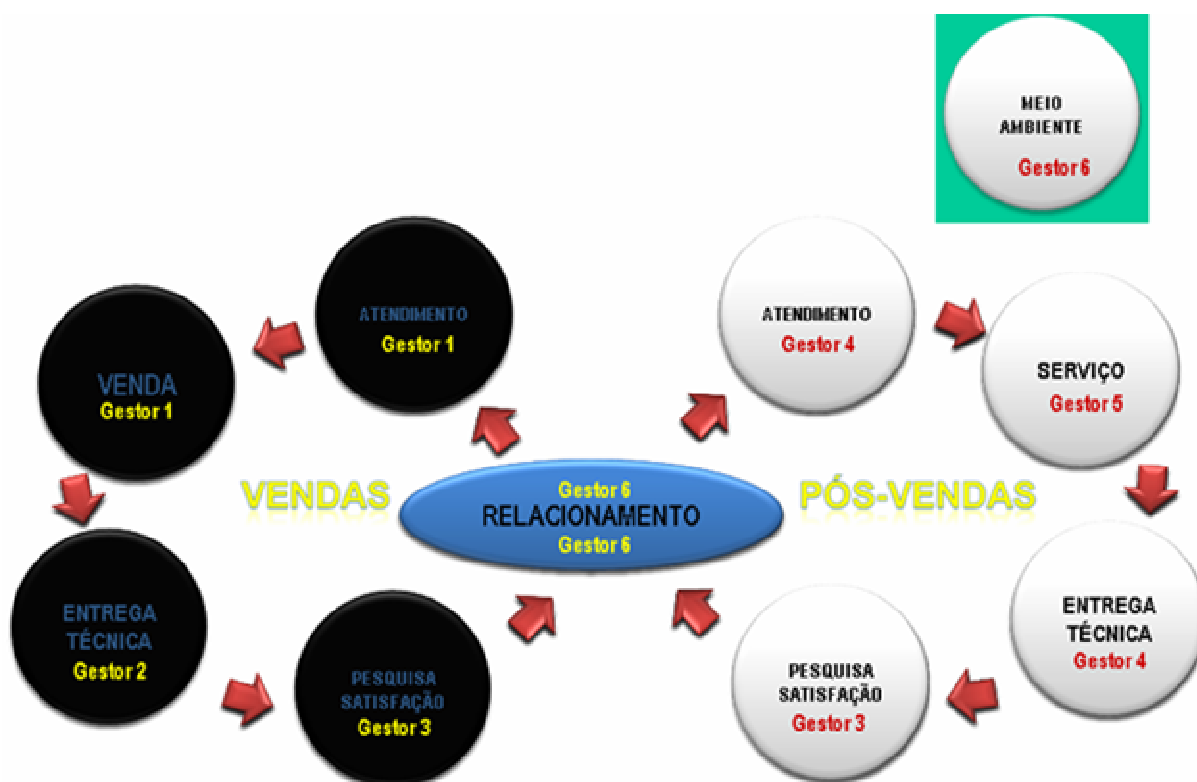
4.1.4 O Programa de Qualidade na Soluções Automotivas

A empresa Soluções Automotivas segue todas as normativas que a montadora ordena e que foram apresentados nas subseções anteriores. Todos os procedimentos elaborados na empresa possuem manual de utilização e explicação das atividades. Todos os exemplos apresentados na seção 4.1.2 são materiais elaborados e utilizados na Soluções Automotivas.

Entretanto, certos pontos podem ser ajustados de acordo com a realidade da empresa. Na empresa estudada, não há uma pessoa para cada processo, há gestores que coordenam e gerenciam mais de um processo. Por exemplo: um gestor é responsável pelo processo de relacionamento tanto em vendas quanto em

pós-vendas e pelos requisitos de meio ambiente, o gestor de atendimento também é responsável pelo processo de vendas, a gestora de atendimento e pós-vendas também é responsável pela entrega técnica e a gestora de pesquisa e satisfação é quem gerencia esse processo tanto em vendas quanto pós-vendas. Assim, ao invés de haver onze gestores de processo, a empresa possui seis, uma estrutura mais enxuta que a prevista originalmente pelo programa, conforme a figura 12.

Figura 12 - Estrutura atual do programa na Soluções Automotivas



Fonte: Elaborado pelo autor deste trabalho.

Chama atenção, quanto às atribuições dos gestores, sua pouca participação nos processos que devem gerenciar. A gestora do processo de atendimento é assistente de vendas, a gestora de entrega técnica é responsável de logística, a gestora de entrega técnica de pós-vendas é assistente de escritório e a gestora de pesquisa e satisfação é supervisora de vendas. Assim, verifica-se que as pessoas que devem gerenciar os processos não necessariamente estão inseridas neles, o que pode dificultar, do ponto de vista prático, a verificação da correta aplicação do trabalho nas verificações diárias.

Quanto aos processos, a empresa segue a linha de trabalho proposta pela montadora, com a divisão conforme o programa de qualidade. Entretanto, há processos de trabalho que não estão previstos, como alguns executados nos setores de faturamento / financeiro, contabilidade e recursos humanos.

Atualmente, não há previsão de destinação de orçamento para investimentos específicos em qualidade, conforme demanda da equipe do programa. Porém, a empresa procura manter uma boa estrutura de trabalho, conta com uma boa estrutura física, com três pátios próprios – um de seminovos, um de carros novos e um de armazenagem e estoque – além de assistência técnica própria e estacionamento em frente à loja. Ainda, há um *show room* ao lado do estoque que não está sendo utilizado, ou seja, há ampla disponibilidade de espaço físico, sendo um dos pontos fortes da empresa. Quanto ao processo de serviços, a empresa possui elevadores disponíveis para futuramente dispor de estrutura de auto centro, para serviços mais rápidos como troca de óleo e filtro, o que agiliza o atendimento nos serviços mais pesados.

Na realização das estratégias do SQF, a revenda passa por dificuldades. Atualmente, apenas dois gestores estão fazendo as verificações diárias, conforme o programa prevê, o restante não faz todos os dias e os gerentes não estão realizando nem suas verificações nem as reuniões de resposta rápida. Antigamente, a gestora de pesquisa fazia o acompanhamento das notas do CSI mensal, informando a toda a empresa, porém agora isso não é mais realizado.

Nas duas últimas auditorias programadas, a revenda não obteve o grau de certificação da maneira esperada, tanto por falta de cumprimento de requisitos mínimos quanto por baixos indicadores. O IQA deixou um plano de ação e retornará para verificar se foram implementadas para então certificar a empresa.

4.2 LEVANTAMENTO DOS QUESTIONÁRIOS

Os questionários foram aplicados em meio físico devido à dificuldade de acesso em meio eletrônico na empresa. A aplicação ocorreu em dois dias seguidos, quando foram entrevistadas vinte pessoas que compõem a seguinte amostra: dois gerentes, um de vendas e outro de pós-vendas, sete gestores de processos e onze funcionários, sendo esses vendedores, consultores técnicos e administrativos das áreas de vendas e pós-vendas.

Antes da aplicação do questionário, o entrevistador contextualizou o motivo do questionário e garantiu o sigilo do nome de cada respondente. Cada entrevistado levou em média dez minutos para responder as perguntas. Cada questionário foi aplicado individualmente, pois algumas pessoas sentiram dificuldades em entender o propósito de algumas perguntas e o que iriam efetivamente responder, portanto foi uma aplicação dinâmica, onde o entrevistado e o entrevistador interagem quando necessário.

Para síntese e análise das respostas dos questionários, foi utilizado o Microsoft Office Excel. Primeiramente, como os questionários foram preenchidos em folhas físicas, foi necessário transcrever todas as respostas para uma planilha eletrônica. Após, as respostas foram compiladas, calculando-se a soma, a média, a variância e desvio padrão para cada grupo de respostas a fim de verificar-se o padrão de respostas obtidos e a dispersão das respostas de todas as perguntas em relação à média obtida de cada uma.

4.3 ANÁLISE DOS RESULTADOS DOS QUESTIONÁRIOS

Após o levantamento dos vinte questionários aplicados com gestores de processo, gerentes de área, vendedores, consultores técnicos e administrativos, ou seja, uma amostra formada exclusivamente por pessoas ligadas à qualidade chegou-se a resultados bastante satisfatórios com o objetivo da pesquisa.

Conforme se verifica no quadro 8 e no gráfico 7, o entendimento de qualidade por parte dos funcionários foi bem distribuído nas três alternativas, nenhuma alternativa se sobressaiu. Para o gestor do processo e o atendimento ao programa da montadora, atingir os objetivos finais não necessariamente assegura qualidade, pois o objetivo pode ser atingido com baixa eficiência ou sob uma satisfação inferior à desejada, por exemplo: o objetivo é entregar o carro ao cliente dentro do prazo. O seu atingimento pode ser conseguido de forma traumática, pois o carro pode conter diversas avarias, pode faltar explicações sobre o produto, entre outras diversas situações que podem fugir do padrão ideal de qualidade. Para fazer tudo da melhor maneira possível, também se observa alguns pontos de atenção, pois “fazer tudo da melhor maneira possível” não garante nem o atingimento do objetivo nem do padrão de qualidade previamente estabelecido, pois o “melhor possível” pode não ser suficiente, tendo que se pensar outras formas de trabalho que possibilitem agregar

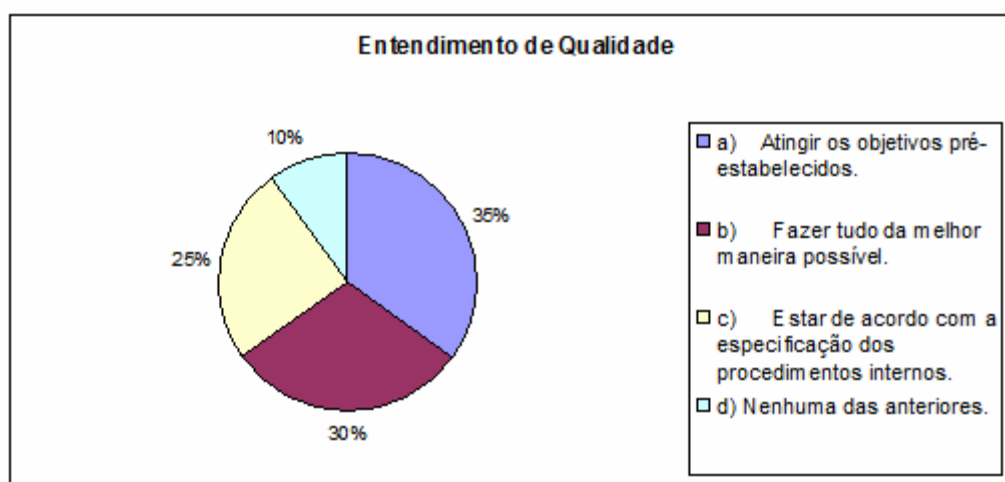
maior qualidade e satisfação ao cliente. A alternativa que melhor poderia representar o entendimento que o programa proposto pela montadora traz resultados seria que os envolvidos no processo entendem que os procedimentos internos devem ser seguidos, pois melhoram o processo, contribuem para o alcance dos objetivos e estão de acordo com a vontade do cliente.

Quadro 8 - Análise Pergunta 1

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	SOMA	MEDIA
1. O que você entende por Qualidade? Assinale a alternativa que mais representa o seu pensamento.																						
a) Atingir os objetivos pré-estabelecidos.				1			1	1	1	1			1		1			1			7	35%
b) Fazer tudo da melhor maneira possível.			1		1	1		1				1						1			6	30%
c) Estar de acordo com a especificação dos procedimentos internos.	1	1	1															1		1	5	25%
d) Nenhuma das anteriores. Por favor, então apresente seu entendimento												1		1							2	10%

Fonte: Elabora pelo autor deste trabalho.

Gráfico 7 - Distribuição das respostas da pergunta 1



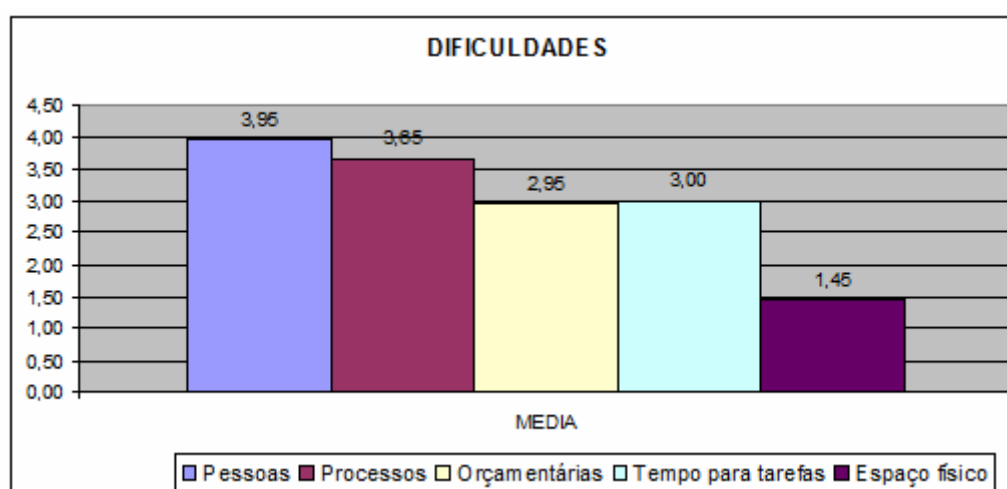
Fonte: Elabora pelo autor deste trabalho.

O quadro 9 e o gráfico 8 mostram que as principais dificuldades observadas pelos entrevistados foram de pessoal e de processos. A dificuldade menos relatada é a dificuldade de espaço físico.

Quadro 9 - Análise principais dificuldades

2. Na última auditoria do Instituto de Qualidade Automotiva (IQA), a empresa não atingiu a certificação da forma esperada. Foram observados pontos de melhoria a serem aperfeiçoados pela organização. Enumere, de 1 a 5 (SEM REPETIR), o grau de relevância da	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	SOMA	MEDIA	DESV P
a) Dificuldades de pessoal	5	5	4	3	3	5	5	1	5	5	5	4	3	5	5	2	2	2	5	5	79	3,95	1,36
b) Dificuldades relacionadas aos processos	4	4	5	5	5	3	4	4	3	3	2	2	5	2	4	5	4	3	2	4	73	3,65	1,09
c) Dificuldades orçamentárias	3	3	1	1	2	2	3	2	2	2	4	5	4	3	3	3	5	4	4	3	59	2,95	1,15
d) Dificuldades de tempo para realização das tarefas	2	2	3	4	4	4	2	3	4	1	3	3	2	4	2	4	3	5	3	2	60	3,00	1,03
e) Dificuldades de espaço físico	1	1	2	2	1	1	1	5	1	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	29	1,45	1,10

Fonte: Elabora pelo autor deste trabalho.

Gráfico 8 - Gráfico das respostas sobre dificuldades

Fonte: Elabora pelo autor deste trabalho.

As principais dificuldades relacionadas ao pessoal podem ser observadas no quadro 10 e foram: falta de visão de longo prazo, com medidas apenas a curto prazo, falta ou falha na integração das pessoas, erro gerencial na alocação das atividades e falta de pessoal para realização das atividades.

Quadro 10 - Respostas dificuldades de pessoal

3. Quanto às dificuldades de pessoal da empresa hoje, enumere de 1 a 5 (onde 1 é "menos relevante" e 5 é "mais relevante"):	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	SOMA	MEDIA	DESV P
i) Falta de visão de longo prazo: medidas apenas de curto prazo	5	4	5	5	5	2	5	4	5	4	5	2	5	5	5	5	5	2	3	4	85	4,25	1,12
c) Falta ou falha na integração das pessoas	5	4	5	5	4	4	5	3	3	5	5	3	3	5	3	5	5	3	2	4	81	4,05	1,00
e) Erro gerencial na alocação de atividades	4	4	3	4	3	1	5	3	4	5	3	4	5	1	5	3	5	5	5	4	76	3,80	1,24
f) Falta de pessoal para realização das atividades	4	3	1	5	4	5	5	4	5	3	5	5	3	4	3	2	4	3	4	3	75	3,75	1,12
h) Entendimento errado das diretrizes da qualidade	3	5	4	3	4	1	5	2	3	5	2	5	4	1	5	3	2	2	2	5	66	3,30	1,42
d) Falta de competência para realizar as atividades	3	3	5	5	2	1	5	2	4	4	2	3	1	5	5	3	1	4	3	3	64	3,20	1,40
g) Entendimento errado dos processos	3	4	5	3	3	1	5	3	3	5	1	2	2	1	3	4	2	3	2	4	59	2,95	1,28
b) Falta ou falha na realização de treinamentos	2	4	4	2	2	4	5	2	2	2	4	4	4	2	1	2	3	1	1	4	55	2,75	1,25
a) Falta ou falha na estrutura dos conteúdos ministrados nos treinamentos	2	3	1	2	1	2	3	2	1	1	4	1	1	4	1	2	2	1	1	3	38	1,90	1,02

Fonte: Elabora pelo autor deste trabalho.

As duas principais soluções apontadas para a dificuldade de pessoal, observadas no quadro 11 foram, sequencialmente: realização de análise das alocações das atividades de cada um na empresa, corrigindo eventuais falhas, com e realização de planejamento de longo prazo acerca da manutenção da qualidade, com aval da alta administração. Essas soluções vão ao encontro das dificuldades apontadas, como erro na alocação de atividades e medidas apenas de curto prazo, conforme verificado anteriormente.

Quadro 11 - Soluções propostas para as dificuldades de pessoal

6. Quanto às dificuldades de pessoal, enumere de 1 a 5 as soluções propostas (onde 1 é "menos relevante" e 5 é "mais relevante"):	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	SOMA	MEDIA	DESV P
c) Realização de análise das alocações das atividades de cada um na empresa, corrigindo eventuais falhas	3	5	5	5	5	2	5	3	4	5	5	4	5	2	5	5	5	5	5	5	88	4,40	1,05
f) Realização de planejamento de longo prazo acerca da manutenção da qualidade, com aval da alta administração	4	5	5	5	5	5	3	4	4	5	5	1	5	4	5	4	5	2	5	5	86	4,30	1,13
b) Elaboração de uma integração eficiente com novos funcionários, introduzindo a importância da temática qualidade	4	5	5	3	4	4	5	3	5	5	5	2	4	5	3	5	5	3	5	5	85	4,25	0,97
e) Realização de mais treinamentos sobre o significado de qualidade e sua importância, para toda a empresa	3	4	4	3	5	5	4	2	4	3	5	3	5	4	5	5	5	2	5	4	80	4,00	1,03
d) Contratação de mais pessoas para realização das atividades necessárias	4	3	3	5	3	5	5	4	5	3	4	5	4	5	5	3	2	3	3	3	77	3,85	0,99
a) Elaboração de planejamento e acompanhamento da realização dos treinamentos propostos pela empresa	2	4	5	3	3	3	4	2	4	4	4	2	4	2	5	4	5	4	5	4	73	3,65	1,04

Fonte: Elabora pelo autor deste trabalho.

Conforme demonstrado no quadro 12, quando se abordam dificuldades de processos, quase todas as dificuldades encontradas na literatura se destacam também na empresa. Das cinco opções fornecidas, três tem destaque: falta de motivação para execução do programa, falhas na estratégia de implantação dos programas e inexistência ou insuficiência de orientações pré-definidas quanto à manutenção da qualidade.

Quadro 12 - Respostas dificuldades de processo

4. Quanto às dificuldades relacionadas aos processos da empresa hoje, enumere de 1 a 5 (onde 1 é "menos relevante" e 5 é "mais relevante"):	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	SOMA	MEDIA	DESV P
e) Falta de motivação para execução do programa	2	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	93	4,65	0,75
c) Falhas na estratégia de implantação dos programas	3	4	5	5	4	2	5	5	4	5	4	4	3	3	5	3	3	3	3	4	77	3,85	0,93
b) Inexistência ou insuficiência de orientações pré-definidas quanto à manutenção da qualidade	1	3	4	5	2	2	5	2	4	4	4	3	1	4	5	5	5	4	4	3	70	3,50	1,32
d) Falhas não previstas no planejamento	3	3	5	5	2	2	5	3	4	2	2	1	1	2	5	5	5	5	3	3	66	3,30	1,45
a) Erros de desenho de processo	2	3	4	5	3	2	3	1	5	3	3	2	1	1	5	3	5	2	3	3	59	2,95	1,32

Fonte: Elabora pelo autor deste trabalho.

As soluções para as dificuldades relacionadas aos processos podem ser observadas no quadro 13. Foi proposta a realização de um programa motivacional

para a execução da qualidade por parte dos envolvidos, seguida de elaboração de um novo planejamento da qualidade na empresa, prevendo possíveis falhas já verificadas e não previstas no planejamento existente. Nesse ponto, entra com força, sob o ponto de vista dos funcionários, a questão de planejamento de formas de motivação extra para atingimento do padrão de qualidade ora estabelecido.

Quadro 13 - Soluções propostas para as dificuldades de processos

7. Quanto às dificuldades relacionadas aos processos, enumere de 1 a 5 as soluções propostas (onde 1 é “menos relevante” e 5 é “mais relevante”):	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	SOMA	MEDIA	DESV P
e) Realização de um programa motivacional para a execução da qualidade por parte dos envolvidos	5	5	5	5	5	5	2	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	94	4,70	0,73
d) Elaboração de um novo planejamento da qualidade na empresa, prevendo possíveis falhas já verificadas e não previstas no planejamento existente	3	1	5	5	2	3	5	2	5	5	5	4	1	5	3	4	5	5	4	1	73	3,65	1,53
b) Elaboração de uma cartilha de orientações sobre a manutenção dos processos da empresa	3	3	5	3	3	5	4	3	4	3	3	2	4	3	3	3	3	2	5	3	67	3,35	0,88
c) Realização de nova implantação do programa de qualidade, partindo da montadora	4	2	3	3	3	3	3	2	4	5	5	3	4	5	1	5	5	2	2	2	66	3,30	1,26
a) Observação e redesenho constante dos processos estipulados	3	3	5	5	2	3	1	3	5	3	3	1	4	3	1	3	5	3	5	3	64	3,20	1,32

Fonte: Elabora pelo autor deste trabalho.

Quanto a dificuldades orçamentárias, as dificuldades mais relevantes podem ser observadas no quadro 14. Foram, sequencialmente, falta de planejamento de investimentos específicos para qualidade no plano global da empresa, falta de recursos para investimentos em melhorias, falta de “prêmios” aos gestores da qualidade no atingimento dos objetivos estabelecidos, como a recertificação e remuneração insuficiente para a equipe responsável pela qualidade. Nota-se que a equipe sentiu a carência de tratamento do tema qualidade no planejamento global da empresa para investimentos em melhorias e de uma melhor remuneração aos gestores da qualidade da organização. Outro ponto interessante é que as principais dificuldades nesse aspecto apresentam de forma geral os menores desvios padrões.

Quadro 14 - Respostas dificuldades orçamentárias

5. Quanto às dificuldades orçamentárias da empresa hoje, enumere de 1 a 5 (onde 1 é “menos relevante” e 5 é “mais relevante”):	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	SOMA	MEDIA	DESV P
d) Falta de planejamento de investimentos específicos para qualidade no plano global da empresa	3	5	3	5	4	4	5	4	4	5	4	3	5	3	5	5	5	5	3	5	85	4,25	0,85
c) Falta de recursos para investimentos em melhorias	3	3	4	3	3	5	5	3	3	4	4	5	3	5	5	5	5	5	4	3	80	4,00	0,92
f) Falta de “prêmios” aos gestores da qualidade no atingimento dos objetivos estabelecidos, como a recertificação ()	4	4	4	3	4	5	3	4	4	4	2	4	4	4	5	5	5	4	2	4	78	3,90	0,85
e) Remuneração insuficiente para a equipe responsável pela qualidade	4	2	2	2	3	4	4	4	5	4	1	4	5	5	5	5	5	4	2	2	72	3,60	1,31
b) Disponibilidade de recursos materiais	2	3	4	3	1	3	5	2	3	3	1	4	5	5	5	4	4	4	4	3	68	3,40	1,23
a) Disponibilidade de recursos físicos	2	2	3	3	2	3	4	3	3	4	1	5	5	2	5	3	4	1	5	2	62	3,10	1,29

Fonte: Elabora pelo autor deste trabalho.

Quanto às soluções para as dificuldades orçamentárias, a principal solução proposta pelos entrevistados foi elaboração de planejamento de investimentos específicos para qualidade no plano global da empresa e a utilização de recursos em necessidades de melhoria da qualidade, conforme observado no quadro 15.

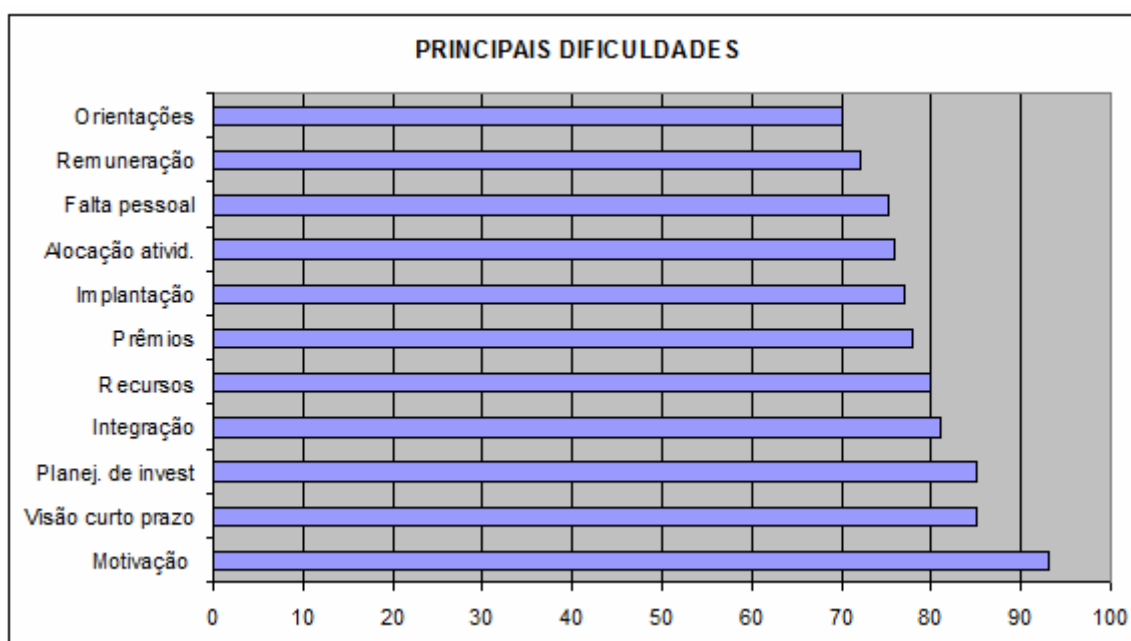
Quadro 15 - Soluções propostas para as dificuldades orçamentárias

8. Quanto às dificuldades orçamentárias, enumere de 1 a 5 as soluções propostas (onde 1 é "menos relevante" e 5 é "mais relevante"):	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	SOMA	MEDIA	DESV P
d) Elaboração de planejamento de investimentos específicos para qualidade no plano global da empresa	3	5	5	3	4	4	2	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	3	5	86	4,30	0,92
c) Utilização de recursos em necessidades de melhoria da qualidade	3	3	5	3	3	4	5	5	4	5	3	4	5	5	5	5	5	5	3	3	83	4,15	0,93
f) Realização de premiação aos gestores da qualidade apenas no atingimento dos objetivos estabelecidos, como a recertificação	4	4	3	3	4	5	1	5	2	5	1	5	5	5	5	5	5	4	5	4	80	4,00	1,34
e) Elaboração de estratégia de remuneração diferenciada para a equipe responsável pela qualidade	4	4	1	3	3	5	1	4	5	5	1	5	5	5	4	5	5	4	5	4	78	3,90	1,41
b) Aquisição de recursos materiais adequados para trabalhar	4	3	5	3	2	5	4	3	1	3	1	3	5	5	5	5	5	4	3	3	72	3,60	1,31
a) Aquisição de recursos físicos adequados para trabalhar	5	2	5	1	1	5	3	3	2	3	1	5	5	5	4	5	2	3	2		67	3,35	1,57

Fonte: Elabora pelo autor deste trabalho.

O resumo compilado das principais dificuldades salientadas pelos entrevistados, unindo dificuldades de pessoas, de processos e de orçamento, com suas respectivas somatórias é apresentado no gráfico 9. Observa-se que a principal dificuldade é realmente a motivação dos envolvidos, seguida de estender a visão de planejamento para prazos mais longos e realizando o planejamento de investimentos no plano global da empresa.

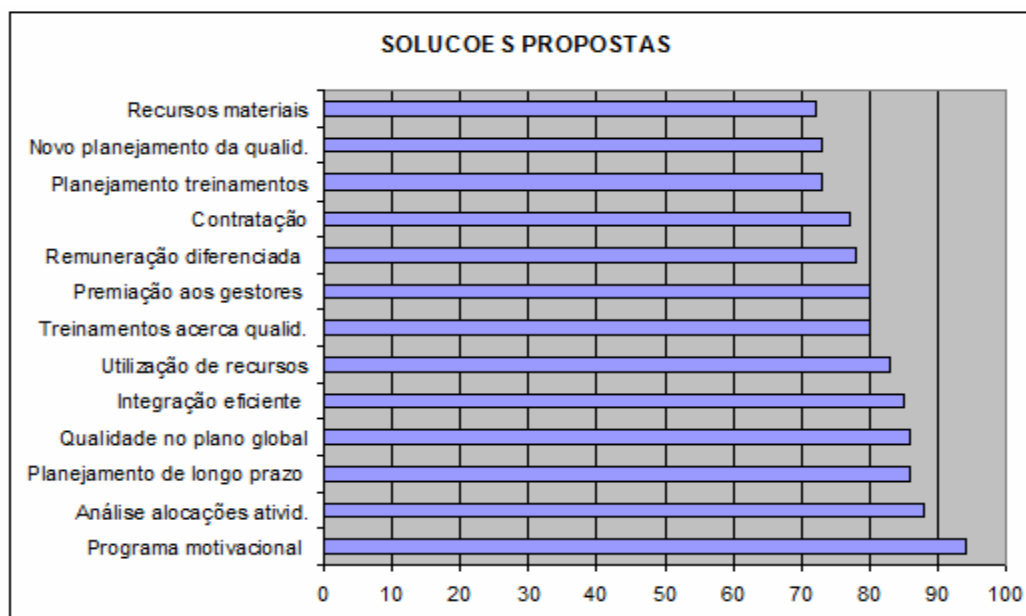
Gráfico 9 - Principais dificuldades de Processos, Pessoas e Orçamento



Fonte: Elabora pelo autor deste trabalho.

Da mesma forma as principais soluções propostas observadas pelos entrevistados, unindo pessoas, processos e orçamento, pode ser observada no gráfico 10.

Gráfico 10 - Soluções de Pessoas, Processos e Orçamento



Fonte: Elabora pelo autor deste trabalho.

No quadro 16, observa-se que as pessoas se diferenciaram como fator positivo na qualidade atual da empresa. Também chama atenção o fato de justamente as pessoas terem sido apontadas como maior dificuldade atualmente, sendo necessária uma análise das causas abertas das dificuldades de pessoal apontadas pelos entrevistados

Quadro 16 - Respostas aspectos positivos da qualidade

9. Enumere de 1 a 5, SEM REPETIR, os aspectos que, para você, são os mais positivos da qualidade na empresa hoje (onde 1 é "menos relevante" e 5 é "mais relevante"):	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	SOMA	MEDIA	DESV P
a) Pessoas	1	5	1	3	3	5	5	5	5	5	4	5	1	5	3	5	5	5	3	5	79	3,95	1,50
b) Processos	5	4	4	5	5	4	4	4	1	3	3	1	5	3	2	1	1	4	2	4	65	3,25	1,45
d) Tempo para realização das tarefas	4	2	2	4	4	2	2	3	2	2	5	4	2	2	1	3	3	2	4	2	55	2,75	1,07
c) Distribuição orçamentária	3	3	3	2	1	3	3	2	3	4	2	3	4	4	4	2	2	1	1	3	53	2,65	0,99
e) Utilização de espaço físico	2	1	5	1	2	1	1	1	4	1	1	2	3	1	5	4	4	3	5	1	48	2,40	1,57

Fonte: Elabora pelo autor deste trabalho.

No quadro 17 esclarece uma série de questões relacionadas à qualidade atual na empresa. A amostra demonstrou que a média de satisfação atual com a qualidade na empresa é de 4,45 (numa escala de 1 a 10), a crença na qualidade como fator crítico para sucesso do negócio obteve média de 9,90, ou seja, os funcionários acreditam que a qualidade é importante, entretanto não a percebem como gostariam na empresa. A pior média está relacionada ao envolvimento das pessoas para obter a qualidade.

Quadro 17 - Respostas de percepção da qualidade na empresa

10. Dê sua nota, de 0 a 10 (onde 0 é ruim, 5 é indiferente e 10 é ótimo) para seu sentimento em relação a:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	SOMA	MEDIA	DESV P
b) Crença na qualidade como fator crítico para o sucesso do negócio (ou da empresa)	10	10	10	10	10	10	10	10	10	8	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	198	9,90	0,45
e) Evolução da qualidade na empresa - desde a implantação do programa até os dias atuais	5	6	5	3	7	5	5	5	2	4	5	6	5	5	7	0	0	7	8	6	96	4,80	2,14
a) Satisfação atual com a qualidade na empresa	5	4	0	5	5	6	3	0	2	7	7	7	4	6	5	2	2	7	8	4	89	4,45	2,35
c) Condução dos processos de gestão da qualidade na empresa	5	3	5	5	4	7	5	0	2	8	5	5	5	7	3	2	0	6	8	3	88	4,40	2,30
d) Envolvimento das pessoas para obter a qualidade na empresa	5	4	0	5	4	3	5	5	2	2	0	0	5	9	4	0	0	8	8	4	73	3,65	2,80

Fonte: Elabora pelo autor deste trabalho.

O quadro geral das dificuldades apontado na pesquisa está disposto com as três principais classificações encontradas na literatura: nível pessoal, processual e orçamentário, o que pode ser observado no quadro 18.

Quadro 18 - Quadro geral das dificuldades apontadas no questionário

	DIFICULDADE	RESPOSTAS																SOMA	MÉDIA	DESV. P				
NÍVEL PESSOAL	Falta de visão de longo prazo: medidas apenas de curto prazo	5	4	5	5	5	2	5	4	5	4	5	2	5	5	5	5	5	2	3	4	85	4,25	1,12
	Falta ou falha na integração das pessoas	5	4	5	5	4	4	5	3	3	5	5	3	3	5	3	5	5	3	2	4	81	4,05	1,00
	Erro gerencial na alocação de atividades	4	4	3	4	3	1	5	3	4	5	3	4	5	1	5	3	5	5	5	4	76	3,80	1,24
	Falta de pessoal para realização das atividades	4	3	1	5	4	5	5	4	5	3	5	5	3	4	3	2	4	3	4	3	75	3,75	1,12
	Entendimento errado das diretrizes da qualidade	3	5	4	3	4	1	5	2	3	5	2	5	4	1	5	3	2	2	2	5	66	3,30	1,42
	Falta de competência para realizar as atividades	3	3	5	5	2	1	5	2	4	4	2	3	1	5	5	3	1	4	3	3	64	3,20	1,40
	Entendimento errado dos processos	3	4	5	3	3	1	5	3	3	5	1	2	2	1	3	4	2	3	2	4	59	2,95	1,28
	Falta ou falha na realização de treinamentos	2	4	4	2	2	4	5	2	2	2	4	4	4	2	1	2	3	1	1	4	55	2,75	1,25
	Falta ou falha na estrutura dos conteúdos ministrados nos treinamentos	2	3	1	2	1	2	3	2	1	1	4	1	1	4	1	2	2	1	1	3	38	1,90	1,02
NÍVEL PROCESSUAL	Falta de motivação para execução do programa	2	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	93	4,65	0,75	
	Falhas na estratégia de implantação dos programas	3	4	5	5	4	2	5	5	4	5	4	4	3	3	5	3	3	3	4	77	3,85	0,93	
	Inexistência ou insuficiência de orientações pré-definidas quanto à manutenção da qualidade	1	3	4	5	2	2	5	2	4	4	4	3	1	4	5	5	5	4	3	70	3,50	1,32	
	Falhas não previstas no planejamento	3	3	5	5	2	2	5	3	4	2	2	1	1	2	5	5	5	3	3	66	3,30	1,45	
	Erros de desenho de processo	2	3	4	5	3	2	3	1	5	3	3	2	1	1	5	3	5	2	3	3	59	2,95	1,32
NÍVEL ORÇAMENTÁRIO	Falta de planejamento de investimentos específicos para qualidade no plano global da empresa	3	5	3	5	4	4	5	4	4	5	4	3	5	3	5	5	5	3	5	85	4,25	0,85	
	Falta de recursos para investimentos em melhorias	3	3	4	3	3	5	5	3	3	4	4	5	3	5	5	5	5	4	3	80	4,00	0,92	
	Falta de "prêmios" aos gestores da qualidade no atingimento dos objetivos estabelecidos, como a recertificação ()	4	4	4	3	4	5	3	4	4	4	2	4	4	4	5	5	5	4	2	4	78	3,90	0,85
	Remuneração insuficiente para a equipe responsável pela qualidade	4	2	2	2	3	4	4	4	5	4	1	4	5	5	5	5	4	2	2	72	3,60	1,31	
	Indisponibilidade de recursos materiais	2	3	4	3	1	3	5	2	3	3	1	4	5	5	5	4	4	4	3	68	3,40	1,23	
	Indisponibilidade de recursos físicos	2	2	3	3	2	3	4	3	3	4	1	5	5	2	5	3	4	1	5	2	62	3,10	1,29

Fonte: Elaborada pelo autor deste trabalho.

4.4 ANÁLISE DOS ATUAIS INDICADORES DE SATISFAÇÃO DOS CLIENTES

Conforme relatórios fornecidos pela Soluções Automotivas, os atuais indicadores de certificação da empresa, extraídos do sistema confirmam problemas na manutenção da qualidade. Existem nove indicadores de certificação em vendas e todos se encontram abaixo da meta estipulada pela montadora. Em pós-vendas, são doze indicadores, dos quais onze também estão abaixo da meta de certificação. Deve-se analisar mais detalhadamente cada indicador, a fim de facilitar o entendimento de sua importância na percepção da qualidade pelo cliente.

Ressalta-se que na grande maioria dos indicadores as metas estão abaixo da média regional da concessionária, justamente devido à realidade dos indicadores, conforme informações obtidas de observação presente na empresa. Por exemplo, a nota do CSI em vendas e pós-vendas está em 9,12 e 8,28 respectivamente, onde as metas são 9,32 e 9,00, além de apresentar também tendência de queda. Outro exemplo são as notas do processo de Atendimento, onde a nota é de 8,79 em pós-

vendas e 9,36 em vendas, frente a metas de 9,29 e 9,53, conforme é ilustrado na tela do sistema apresentada no quadro 19.

Quadro 19 - Indicadores de Certificação de atendimento

ATENDIMENTO											
Indicadores	EVOLUÇÃO										META
	Nota Partida (Ago/2014)	Mai/2014	Jun/2014	Jul/2014	Ago/2014	Set/2014	Out/2014	Média Regional	Média Brasil	Meta Nacional	
 Nota Comportamental do CSI Pós-Vendas	8,93	9,15	9,13	9,06	8,93	8,94	8,79	9,32	9,35		9,29
ATENDIMENTO											
Indicadores	EVOLUÇÃO										META
	Nota Partida (Ago/2014)	Mai/2014	Jun/2014	Jul/2014	Ago/2014	Set/2014	Out/2014	Média Regional	Média Brasil	Meta Nacional	
 Nota Comportamental do CSI Vendas	9,55	9,55	9,48	9,56	9,55	9,36	9,36	9,52	9,54		9,53

Fonte: Fiat (2012).

Para os indicadores da área de vendas, por exemplo, o oferecimento de *test drive* e a participação no mercado (*share*) estão abaixo da meta. O oferecimento de *test drive* está abaixo da meta e também com tendência de queda. A concessionária afirma que o *share* é resultado de uma praça multiatendida, portanto não é resultado unicamente de seu desempenho e que, se fosse, a Soluções Automotivas estaria na liderança de mercado com boa participação, conforme dados divulgados pela montadora. Em pós-vendas, apenas o percentual de veículos entregues no mesmo dia está acima da meta, se mantendo praticamente constante, no patamar atual de 90,60 frente a uma meta de 89,50. O quadro 20 ilustra os indicadores da área de vendas.

Quadro 20 - Indicadores de Certificação de Vendas e Serviços

VENDAS											
Indicadores	EVOLUÇÃO										META
	Nota Partida (Ago/2014)	Mai/2014	Jun/2014	Jul/2014	Ago/2014	Set/2014	Out/2014	Média Regional	Média Brasil	Meta Nacional	
Oferecimento de Test-drive (CSI-S03)	69,10	75,70	72,50	71,00	69,10	66,20	66,20	76,10	72,40		70,50
Participação de mercado (Share)	14,28	14,78	14,77	14,63	14,28	14,34	14,51	18,35	20,77	0,00	15,50

SERVIÇO											
Indicadores	EVOLUÇÃO										META
	Nota Partida (Ago/2014)	Mai/2014	Jun/2014	Jul/2014	Ago/2014	Set/2014	Out/2014	Média Regional	Média Brasil	Meta Nacional	
Inconveniente resolvido da primeira vez (CSI-S06)	79,80	78,10	78,10	78,70	79,80	82,10	81,30	87,50	88,00	70,00	87,00
Qualidade dos serviços executados	8,73	8,94	8,87	8,77	8,73	8,69	8,70	9,20	9,21		9,14
% de veículos entregues no mesmo dia (CSI-S03)	89,50	82,50	85,40	86,40	89,50	91,50	90,60	94,80	90,90	80,00	89,50
Score card de Garantia	90,25	33,18	37,08	58,07	90,25	82,56	86,88	84,63	88,50	83,50	87,30
Cumprimento Objetivo de Peças e Acessórios X Pedido Colocado	70,77	87,65	84,65	78,40	70,77	69,10		91,76	93,17		100,00

Fonte: Fiat (2012).

Todos os indicadores de entrega técnica também estão abaixo da meta, com tendência de queda ou muito oscilantes, tanto em vendas quanto em pós-vendas. Nesse aspecto são realizadas diversas perguntas aos clientes, como se, por exemplo, tudo foi explicado corretamente, se os prazos foram cumpridos, se não havia defeitos no veículo e se o orçamento passado, no caso de pós-vendas, foi cumprido, conforme se observa no quadro 21.

Quadro 21 - Indicadores de Certificação de Entrega Técnica

ENTREGA TÉCNICA											
Indicadores	EVOLUÇÃO										META
	Nota Partida (Ago/2014)	Mai/2014	Jun/2014	Jul/2014	Ago/2014	Set/2014	Out/2014	Média Regional	Média Brasil	Meta Nacional	
Explicação sobre o funcionamento do veículo (CSI-S10)	94,50	95,90	94,50	94,50	94,50	94,50	93,20	96,60	95,80		95,40
Cumprimento do prazo combinado (CSI-S08)	86,30	86,30	84,90	86,30	86,30	86,30	84,90	86,50	87,40		86,90
Ausência de defeitos ou inconveniente no momento da entrega (CSI-S07)	87,70	90,40	89,00	87,70	87,70	86,30	87,70	90,70	90,30		89,60

ENTREGA TÉCNICA											
Indicadores	EVOLUÇÃO										META
	Nota Partida (Ago/2014)	Mai/2014	Jun/2014	Jul/2014	Ago/2014	Set/2014	Out/2014	Média Regional	Média Brasil	Meta Nacional	
Explicação dos serviços executados (CSI-S07)	91,70	96,30	97,20	94,50	91,70	90,90	88,20	93,20	92,90		93,00
Cumprimento do orçamento combinado (CSI-S05)	94,00	96,20	94,70	93,70	94,00	94,00	92,60	95,80	95,50		95,70
Veículo entregue na data combinada (CSI-S09)	92,80	93,50	95,40	94,50	92,80	91,10	90,20	94,90	94,50		93,70

Fonte: Fiat (2012).

Curiosamente, o único indicador pesquisado pela montadora é se a revenda liga pra os seus clientes para saber sobre sua satisfação, tanto após a retirada do

veículo 0 Km quanto após realização de serviços técnicos. Assim, a montadora busca garantir que a concessionária procura ouvir os clientes para tomar medidas de correção de rota da qualidade quando necessário.

4.5 PLANO DE AÇÃO: 5W1H

Tendo como referência as os dados obtidos através da aplicação dos questionários e a análise dos atuais indicadores de satisfação dos clientes, elaborou-se um plano de ação para orientar a manutenção da qualidade na organização estudada.

Na elaboração do plano, foram sugeridas medidas que visem principalmente os pontos fracos percebidos pelos funcionários, pontos esses que já haviam sido verificados na literatura e que se confirmaram na aplicação prática da percepção dos funcionários. Procurou-se embasar as ações naquelas dificuldades com maior grau de incidência e que efetivamente refletem na satisfação dos clientes, conforme as notas divulgadas pela montadora. Assim, foram criadas sete ações para tentar resolver os principais problemas de manutenção da qualidade na organização.

O plano de ação é consistente na medida em que estipula ações que tangem planejamento e gestão, o que é essencial para o funcionamento da empresa. Ainda, foram ações embasadas na literatura, conforme estudos de caso de sucesso que os autores relataram, como engajamento da alta administração, atenção à qualidade no plano global da empresa, motivação dos envolvidos, divulgação do tema qualidade a todos e valorização e diferenciação do núcleo de qualidade na organização. Foram citados responsáveis formais para a realização das tarefas, com prazos máximos definidos para a implantação das atividades propostas, com breve explicação sobre como realizá-las.

As ações irão surtir efeito, pois referem-se justamente às principais carências detectadas pelos próprios agentes da qualidade na instituição, prevendo engajamento da diretoria da empresa e maior atenção a aspectos extremamente relevantes para o sucesso da qualidade, como valorização das pessoas, planejamento estruturado de qualidade, disseminação do conceito qualidade e por fim algo bem simples: correta utilização das estratégias de SQF propostas pela montadora e que, conforme verificou-se, não estão sendo bem implementadas, impossibilitando a boa ocorrência do ciclo PDCA. É fundamental ressaltar que a

implementação das tarefas, o acompanhamento de suas resoluções e eventuais correções de rota serão monitoradas pelo gerente do programa de qualidade, que irá manter a diretoria bem informada sobre o andamento do plano de ação.

PLANO DE AÇÃO NA SOLUÇÕES AUTOMOTIVAS

DESCRIÇÃO DO PROBLEMA

Foi verificado, através dos atuais indicadores de certificação da empresa e de observação presente, que há problemas ocorrendo com a manutenção do programa de qualidade na empresa. Ainda, conforme entrevista estruturada realizada com funcionários da empresa através de questionário quantitativo, foram verificados problemas de qualidade que gestores de processo, gerentes de área e demais empregados estão percebendo.

PLANO DE AÇÃO

O QUÊ FAZER?	ONDE?	POR QUÊ?	COMO FAZER?	QUEM?	QUANDO?
1 Elaborar um planejamento anual de qualidade na empresa	Planejamento estratégico da empresa	Para o programa estar sempre de acordo com a realidade da empresa e visando a melhoria contínua, aperfeiçoando os processos e dando maior autonomia à equipe de qualidade e disseminando as práticas a toda organização, facilitando no engajamento de todos.	Incluir, no planejamento estratégico anual, metas a serem atingidas, sempre de acordo com a realidade atual da empresa, divulgando a todos os colaboradores - não apenas ao núcleo de qualidade - e monitorando junto à equipe de qualidade a consecução dos objetivos. Ainda, estipular orçamento a ser repassado para a qualidade na empresa, de acordo com demanda do núcleo de gestão da qualidade. Pode-se iniciar com valores baixos e ir adaptando ao longo dos anos, conforme necessidade.	Diretoria	01/01/2015
2 Elaborar estratégia de integração de novos funcionários	Departamento Pessoal	Para engajar melhor as pessoas dentro da organização, já introduzindo o tema qualidade desde o início da jornada de trabalho na empresa, aumentando a satisfação dos envolvidos e o comprometimento para atingimento da qualidade esperada.	Estipular, junto aos recursos humanos, estratégia de engajamento de novos funcionários, incluindo: apresentação a toda empresa e aos funcionários, entrega de material da organização, apresentação da cúpula de qualidade e dos objetivos anuais de qualidade, demonstrando o papel de cada um no atingimento do objetivo coletivo. Monitorar a evolução do funcionário e seu comprometimento com a qualidade.	Responsável de RH	01/01/2015
3 Analisar alocação de atividades de todos os envolvidos	Departamento Pessoal	Para verificar se todos estão fazendo as tarefas de acordo com o seu processo, evitando retrabalhos ou erro de atribuições, o que gera insatisfação.	Realizar, junto às gerências e aos gestores de qualidade, quadro geral dos funcionários da empresa, com lista de cargos e atividades ligadas a cada um, visando corretas atribuições e melhor aproveitamento do trabalho. Divulgar a toda a organização para esclarecer dúvidas e deixar as atribuições de cada um bem claras., de acordo com as normas de qualidade da montadora	Responsável de RH	01/02/2015

4	Elaborar estratégia de motivação para atingimento dos padrões de qualidade	Departamento Pessoal	Para aumentar a satisfação de todos os funcionários com a qualidade da empresa e o comprometimento de cada um, facilitando o atingimento dos envolvidos e aumentando a satisfação dos clientes.	Realizar estratégia de <i>benchmarking</i> junto a concessionárias referência em qualidade, verificando boas práticas para engajamento de todos os envolvidos. Ainda, enquadrar os gerentes de área na liderança das ações, sempre voltados à satisfação da equipe. Possuir meio de abertura a sugestões de todos os funcionários, para os gerentes sempre estarem medindo a satisfação dos clientes internos e intervindo quando necessário.	Responsável de RH	01/03/2015
5	Realizar palestras de explicação do programa de qualidade e dos objetivos estabelecidos	Equipe da Qualidade	Para disseminar as orientações previstas pelo programa, avaliar o andamento da qualidade no momento atual e engajar a todos os funcionários, deixando-os bem informados sobre a importância de sua participação. Assim, aumenta-se a satisfação do cliente interno, obtendo-se melhores resultados.	Realizar palestras no auditório da empresa para todos os funcionários, explicando o andamento da qualidade e as orientações da montadora, tirando dúvidas e engajando a todos.	Equipe da Qualidade	01/02/2015
6	Analisar possibilidade de remuneração ou tratamento diferenciado da equipe da qualidade como forma de reter as melhores pessoas no núcleo de qualidade	Departamento Pessoal	Para garantir a retenção dos melhores profissionais no núcleo de qualidade, sem perdê-los para o mercado e como forma de incentivá-los a seguirem na empresa.	Verificar tanto possibilidade de remuneração diferenciada mensal quanto de prêmios ou, ainda, apenas elaborar estratégia de valorização desse profissional, como plano de carreira diferenciado na empresa e formas de mostrar seu crescimento profissional e intelectual ao participar do núcleo de qualidade	Diretoria e Responsável de RH	01/01/2015
7	Realizar acompanhamento criterioso da realização das estratégias de SQF e da evolução dos indicadores	Vendas e Pós-Vendas	Para garantir a correta utilização das estratégias por parte dos gestores e a satisfação do cliente final, devido aos atuais indicadores de certificação da qualidade	Acompanhar de forma mais criteriosa a aplicação das estratégias de SQF e a evolução dos indicadores, conforme previsão do próprio programa, através das verificações escalonadas. Os gerentes devem monitorar semanalmente a realização da estratégia junto aos gestores, bem como gerir os indicadores, garantindo a satisfação do cliente e a realização do ciclo PDCA.	Gerentes de Vendas e Pós-Vendas	20/12/2015

5 CONCLUSÃO

Conforme estudo da literatura e da prática na empresa Soluções Automotivas, foi possível perceber a importância da qualidade no andamento do trabalho da empresa. A GQT é fundamental para aumento da satisfação dos clientes através da gestão dos processos e da condução de práticas de melhoria contínua, conforme a montadora da empresa estudada valoriza e trabalha.

A relação da literatura com a prática ficou evidente, tornando mais fácil o entendimento da importância do tema. Os indicadores de satisfação dos clientes divulgados pela empresa confirmaram a sensação de que a organização enfrenta problemas de qualidade inclusive percebidos pelos clientes. A satisfação dos colaboradores com a atual qualidade da empresa ficou evidente tanto nas respostas dos questionários quanto na aplicação das entrevistas, evidenciando problemas da organização para com o entendimento e na avaliação de seus clientes internos. Foi interessante analisar uma estrutura com semelhança com a literatura, com ferramentas da qualidade tradicionais e formas de pensar que vão ao encontro com o pensamento de grandes autores da qualidade. Assim, o trabalho tornou-se mais proveitoso.

O plano de ação elaborado foi criado a partir das dificuldades relatadas pelos funcionários e com as análises percebidas através dos atuais indicadores de certificação da concessionária, resultado da satisfação dos clientes. Assim verificou-se a satisfação dos clientes internos e externos na elaboração das ações sugeridas.

Do ponto de vista pessoal, pode-se dizer que o trabalho agrega conhecimentos relevantes que podem ser aplicados em qualquer tipo de atividade, tendo em vista a importância da qualidade para atingimento dos objetivos. Na elaboração do trabalho, foi possível desenvolver senso crítico na análise de satisfação e do desenvolvimento do trabalho, tornando sua aplicação mais proveitosa.

É possível concluir, portanto, com a elaboração do trabalho, que a escolha da temática qualidade foi acertada, tendo em vista sua importância no cenário competitivo atual da economia em vários mercados e que, ainda, a organização escolhida estava certa, por passar por nítidos problemas na manutenção da qualidade. A grande lição tirada da aplicação do trabalho foi a importância que os empregados têm na manutenção da melhoria contínua junto aos processos, pois o

quadro atual da empresa demonstra funcionários insatisfeitos com a qualidade, o que reflete nos indicadores de satisfação dos clientes externos, que estão com a mesma percepção. Além disso, foi interessante verificar a disponibilidade de cada empregado e a vontade em expressar seu sentimento e sua opinião no quesito qualidade, de acordo com a realidade da empresa, numa forma de fazer-se ouvir dentro da organização.

Para fins de replicação da presente monografia, aconselha-se que se faça um estudo mais aprofundado de análise e que se façam pesquisas inclusive com clientes externos para obtenção de respostas imediatas da satisfação, com clientes que acabaram de comprar carro ou realizar serviços, verificando em contraponto com a respostas dos funcionários da empresa. Ainda, sugere-se que se faça uma análise sobre os processos no departamento pessoal da empresa, tendo em vista a importância verificada das dificuldades de pessoal para o bom andamento da qualidade na organização.

REFERÊNCIAS

- ANFAVEA. **Automotive guide.** Disponível em: <<http://www.anfavea.com.br/automotiveguide.html>>. Acesso em: 20 ago. 2014.
- S DIFERENÇAS entre as pesquisas exploratória, descritiva e explicativa. 31 jan. 2012. Disponível em: <<http://posgraduando.com/blog/as-diferencas-entre-as-pesquisas-exploratoria-descritiva-e-explicativa>>. Acesso em: 10 jun. 2014. Blog: Posgraduando.
- BARBOSA, Eduardo Fernandes et al. **Implantação da qualidade total na educação.** Belo Horizonte, UFMG, Escola de Engenharia, Fundação Christiano Ottoni, 1995.
- BARÇANTE, Luiz Cesar. **Qualidade total: uma visão brasileira: o impacto estratégico na universidade e na empresa.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de pessoas em organizações públicas: uma abordagem orientada para a Administração Pública Municipal.** Caxias do Sul: EducS, 2005.
- BERK, Susan; BERK, Joseph. **Administração da qualidade total: o aperfeiçoamento contínuo: teoria e prática.** São Paulo, IBRASA, 1997.
- BLOG DA QUALIDADE. **Diagrama de dispersão ou de correlação.** 2013. Disponível em: <<http://www.blogdaqualidade.com.br/diagrama-de-dispersao-ou-de-correlacao/>>. Acesso em: 25 nov. 2014.
- BONOMA, Thomas V. Case research in marketing: opportunities, problems, and process. **Journal of Marketing Research**, v. 22, n. 2, p. 199-208, 1985.
- BRASIL amplia queda, mas mantém 5º lugar em vendas de automóveis. **Auto Esporte**, 01 set. 2014. Disponível em: <<http://g1.globo.com/carros/noticia/2014/09/brasil-amplia-queda-mas-mantem-5-lugar-em-vendas-de-automoveis.html>>. Acesso em: 28 ago. 2014.
- BRASIL. Ministério do Planejamento. **Rede-MA: Balanced Scorecard.** Disponível em: <http://www.gespublica.gov.br/folder_rngp/folder_nucleo/MA/leituras/pasta.2010-07-01.1729046576/BALANCED%20SCORECARD.pdf>. Acesso em: 26 ago. 2014.
- BROCKA, Bruce; BROCKA, M. Suzanne. **Gerenciamento da qualidade.** São Paulo: Makron Books, 1994.
- CAMPOS, Vicente Falconi. **Qualidade total: padronização de empresas.** Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1992.
- CARVALHO, Antônio Vieira de; SERAFIM, Oziléa CLen Gomes. **Administração de recursos humanos.** V. 2. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- CERQUEIRA NETO, E.P. **Gestão da qualidade: princípios e métodos.** São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1993.

COLTRO, Alex. A gestão da qualidade total e suas influências na competitividade empresarial. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v.1, n.2, 1. sem.1996. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/cad-pesq/arquivos/C02-art04.pdf>>. Acesso em: 25 nov. 2014.

CONTROLAB. Pesquisa de satisfação 2004. **Boletim qualifique**, v. 2, n. 8, jan./mar. 2005. Disponível em: <http://www.controllab.com.br/qualifique/pop_ed08_pesq_satisfacao.htm>. Acesso em: 25 nov. 2014.

CUNHA, Simone. Indústria automobilística ajuda a puxar PIB para baixo. **Auto Esporte**, 30 maio 2014. Disponível em: <<http://g1.globo.com/carros/noticia/2014/05/industria-automobilistica-ajuda-puxar-pib-para-baixo.html>>. Acesso em: 26 ago. 2014.

DRUMMOND, Helga. **O movimento pela qualidade**: de que o gerenciamento de qualidade total realmente se trata. São Paulo: Littera Mundi, 1998.

FENABRAVE. **Setor automotivo encerra 2013 com estabilidade**. 06 jan. 2014. Disponível em: <<http://www3.fenabreve.org.br:8082/plus/modulos/noticias/ler.php?cdnoticia=2487&cdcategoria=4&layout=noticias>>. Acesso em: 30 ago. 2014.

FIAT. **Manual do projeto padrões de atendimento**: gestão por processos. 2012. Disponível em: <www.padroesdeatendimentofiat.com.br>. Acesso em: 20 ago. 2014.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de recursos humanos – PRH**: conceitos, ferramentas e procedimentos. 1. ed. - 3. reimpr. São Paulo: Atlas, 2009.

GESTÃO PELA QUALIDADE. **Ferramentas da qualidade**. 2008. Disponível em: <<http://qualidade.wordpress.com/2008/04/08/ferramentas-da-qualidade/>>. Acesso em: 25 nov. 2014.

GIL, Antonio de Loureiro. **Gestão da qualidade empresarial**: indicadores da qualidade. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

_____. **Qualidade total nas organizações**: indicadores de qualidade, gestão econômica da qualidade, sistemas especialistas de qualidade. São Paulo: Atlas, 1992.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. As empresas são grandes coleções de processos. **ERA - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, n. 1, p.6-19, jan./mar. 2000. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v40n1/v40n1a02>>. Acesso em: 25 nov. 2014.

HUTCHINS, David C. **Sucesso através da qualidade total**. Rio de Janeiro: Imagem Ed., 1992.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/>>. Acesso em: 20 ago. 2014.

INSTITUTO DE QUALIDADE AUTOMOTIVA. Disponível em: <<http://www.iqa.org.br/publico/index.php?abandona=sim>>. Acesso em: 30 out. 2014.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David. P. **Organização orientada para a estratégia**: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.

KOTLER, Philip; BLOOM, Paul N. **Marketing para serviços profissionais**. São Paulo: Atlas, 1988.

LAS CASAS, Aleandre Luzzi. **Qualidade total em serviços**: conceitos, exercícios, caso práticos. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

LEITE, Joel. **Doze das 51 marcas vendidas no Brasil são chinesas**. 12 fev. 2014. Disponível em: <<http://omundoemmovimento.blogosfera.uol.com.br/2014/02/12/doze-das-51-marcas-vendidas-no-brasil-sao-chinesas/>>. Acesso em: 16 abr. 2014. Blog: O mundo em movimento

LLOYD'S REGISTER. **Automotiva**: ISO TS 16949. Disponível em: <<http://www.lrqa.com.br/certificacao/qualidade/automotiva.asp>>. Acesso em: 30 out. 2014.

LONGO, Rose Mary Juliano. Gestão da qualidade: evolução histórica, conceitos básicos e aplicação na educação. In: SEMINÁRIO GESTÃO DA QUALIDADE NA EDUCAÇÃO: EM BUSCA DA EXCELÊNCIA, São Paulo, 1995. São Paulo: Centro de Tecnologia de Gestão Educacional, SENAC, 1996. Disponível em: <http://desafios2.ipea.gov.br/agencia/images/stories/PDFs/TDs/td_0397.pdf>. Acesso em: 25 nov. 2014.

LOUREIRO, Michele. Mais concorrência, menos carro 1.0 básico. **Exame.com**, 25 mar. 2013. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/1037/noticias/adeus-carroca>>. Acesso em: 27 ago. 2014.

MARTELLO, Alexandro. Governo baixa para 0,9% previsão de alta do PIB, pior resultado em 5 anos. **G1 Economia**, 22 set. 2014. Disponível em: <<http://g1.globo.com/economia/noticia/2014/09/governo-baixa-para-09-previsao-de-alta-do-pib-pior-resultado-em-5-anos.html>>. Acesso em: 28 ago. 2014.

MERCADO automotivo do Brasil acende luz vermelha; entenda. **Terra Economia**, 14 mar. 2014. Disponível em: <<http://economia.terra.com.br/mercado-automotivo-do-brasil-acende-luz-vermelha-entenda,7f92151182cb4410VgnCLD2000000dc6eb0aRCRD.html>>. Acesso em: 29 ago. 2014.

MOURA, Luciano Raizer. **Qualidade simplesmente total**: uma abordagem simples e prática da gestão da qualidade. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 1997.

OMNEX. **Ford Q1 Second Edition**. Disponível em: <http://www.omnex.com/members/standards/fordq1/ford_q1.aspx>. Acesso em: 30 out. 2014.

PALADINI, Edson P. **Qualidade total na prática**: implantação e avaliação de sistemas de qualidade total. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

PANIGAS, Ismar França. **Dificuldades na implantação de programas da qualidade nas micro e pequenas empresas: uma análise do método Sebrae.** 1998. 177f. Tese (Mestrado em Administração) – Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 1998. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/49426>>. Acesso em: 25 nov. 2014.

PESSOA, Gerisval. **Gráfico de controle ou carta de controle.** 7 jan. 2011. Disponível em: <<http://gerisval.blogspot.com.br/2011/01/serie-ferramentas-de-gestao-carta-de.html>>. Acesso em: 15 out. 2014. Blog: Gestão empresarial.

QUALIDADE é primordial para fidelização na rede. **Abracaf News**, São Paulo, 15 set. 2014. Disponível em: <http://www.abracaf.com.br/imagens/new_informativo/20140916/links/5.html>. Acesso em: 29 ago. 2014.

QUALIDADEBRASIL.COM.BR. **Qualidade:** diagramas de causa e efeito. 2012. Disponível em: <http://www.qualidadebrasil.com.br/noticia/qualidade_diagramas_de_causa_e_efeito>. Acesso em: 28 set. 2014.

SAN MARINO VEICULOS. **25 anos San Marino.** Disponível em: <http://www.sanmarinofiat.com.br/_pdf/25anos.pdf>. Acesso em: 20 abr. 2014.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico.** 23. ed. rev. e atual. São Paulo: Cortez, 2007.

SHIBA, Shoji; GRAHAM, Alan; WALDEN, David. **TQM: quatro revoluções na gestão da qualidade.** Porto Alegre: Artes Médicas, 1997.

SILVA, Cleide; DANTAS, Fernando. Venda de veículos perde fôlego e pode afetar PIB. **Estadão**, São Paulo, 17 fev. 2014. Disponível em: <<http://economia.estadao.com.br/noticias/geral,venda-de-veiculos-perde-folego-e-pode-afetar-pib-imp-,1131199>>. Acesso em: 30 ago. 2014.

SILVEIRA, Cristiano Bertulucci. **Histograma.** Citisystems. 2013. Disponível em: <<http://www.citisystems.com.br/histograma/>>. Acesso em: 25 nov. 2014.

TULL, D. S.; HAWKINS, D. I. **Marketing Research, Meaning, Measurement and Method.** London: Macmillan Publishing Co., Inc., 1976.

VENDAS de autos caem 74% em agosto e frustram expectativas. **Abracaf News**, São Paulo, 2 set. 2014. Disponível em: <http://www.abracaf.com.br/imagens/new_informativo/20140902/links/1.html>. Acesso em: 29 ago. 2014.

VIEIRA FILHO, Geraldo. **Gestão da qualidade total: uma abordagem prática.** 2. ed. Campinas: Alínea, 2007.

YIN, Robert K. **Case study research: design and methods.** EUA: Sage Publications Inc, 1989.

APÊNDICE A – Questionário sobre qualidade na san marino

Trabalho de Conclusão do Curso de Administração

Graduando: Rafael Pickrodt de Castro

Temática: Qualidade

Local: San Marino Veículos

ENTREVISTADO

Cargo: _____

Tempo na empresa: _____

Idade: _____ Escolaridade: _____

O presente questionário tem por objetivo observar o andamento da temática **qualidade** na empresa, visando a melhoria dos processos e do trabalho. Por favor, leia as perguntas com atenção e responda de acordo com o seu conhecimento:

1. O que você entende por **Qualidade**? Assinale a alternativa que mais representa o seu pensamento.

- a) Atingir os objetivos pré-estabelecidos.
- b) Fazer tudo da melhor maneira possível.
- c) Estar de acordo com a especificação dos procedimentos internos.
- d) Nenhuma das anteriores. Por favor, então apresente seu entendimento:

2. Na última auditoria do Instituto de Qualidade Automotiva (IQA), a empresa não atingiu a certificação da forma esperada. Foram observados pontos de melhoria a serem aperfeiçoados pela organização. Enumere, de 1 a 5 (SEM REPETIR), o grau de relevância das **dificuldades** abaixo para o sucesso da qualidade, **de acordo com a realidade da empresa hoje** (onde 1 é “menos relevante” e 5 é “mais relevante”):

- a) Dificuldades de pessoal ()
- b) Dificuldades relacionadas aos processos ()
- c) Dificuldades orçamentárias ()
- d) Dificuldades de tempo para realização das tarefas ()
- e) Dificuldades de espaço físico ()

3. Quanto às **dificuldades de pessoal da empresa hoje**, enumere de 1 a 5 (onde 1 é “menos relevante” e 5 é “mais relevante”):
- a) Falta ou falha na estrutura dos conteúdos ministrados nos treinamentos ()
 - b) Falta ou falha na realização de treinamentos ()
 - c) Falta ou falha na integração das pessoas ()
 - d) Falta de competência para realizar as atividades ()
 - e) Erro gerencial na alocação de atividades ()
 - f) Falta de pessoal para realização das atividades ()
 - g) Entendimento errado dos processos ()
 - h) Entendimento errado das diretrizes da qualidade ()
 - i) Falta de visão de longo prazo: medidas apenas de curto prazo ()
4. Quanto às **dificuldades relacionadas aos processos da empresa hoje**, enumere de 1 a 5 (onde 1 é “menos relevante” e 5 é “mais relevante”):
- a) Erros de desenho de processo ()
 - b) Inexistência ou insuficiência de orientações pré-definidas quanto à manutenção da qualidade ()
 - c) Falhas na estratégia de implantação dos programas ()
 - d) Falhas não previstas no planejamento ()
 - e) Falta de motivação para execução do programa ()
5. Quanto às **dificuldades orçamentárias da empresa hoje**, enumere de 1 a 5 (onde 1 é “menos relevante” e 5 é “mais relevante”):
- a) Indisponibilidade de recursos físicos ()
 - b) Indisponibilidade de recursos materiais ()
 - c) Falta de recursos para investimentos em melhorias ()
 - d) Falta de planejamento de investimentos específicos para qualidade no plano global da empresa ()
 - e) Remuneração insuficiente para a equipe responsável pela qualidade ()
 - f) Falta de “prêmios” aos gestores da qualidade no atingimento dos objetivos estabelecidos, como a recertificação ()
6. Quanto às **dificuldades de pessoal**, enumere de 1 a 5 as **soluções** propostas (onde 1 é “menos relevante” e 5 é “mais relevante”):
- a) Elaboração de planejamento e acompanhamento da realização dos treinamentos propostos pela empresa ()
 - b) Elaboração de uma integração eficiente com novos funcionários, introduzindo a importância da temática qualidade ()
 - c) Realização de análise das alocações das atividades de cada um na empresa, corrigindo eventuais falhas ()
 - d) Contratação de mais pessoas para realização das atividades necessárias ()
 - e) Realização de mais treinamentos sobre o significado de qualidade e sua importância, para toda a empresa ()
 - f) Realização de planejamento de longo prazo acerca da manutenção da qualidade, com aval da alta administração ()

7. Quanto às **dificuldades relacionadas aos processos**, enumere de 1 a 5 as **soluções** propostas (onde 1 é “menos relevante” e 5 é “mais relevante”):
- Observação e redesenho constante dos processos estipulados ()
 - Elaboração de uma cartilha de orientações sobre a manutenção dos processos da empresa ()
 - Realização de nova implantação do programa de qualidade, partindo da montadora ()
 - Elaboração de um novo planejamento da qualidade na empresa, prevendo possíveis falhas já verificadas e não previstas no planejamento existente ()
 - Realização de um programa motivacional para a execução da qualidade por parte dos envolvidos ()
8. Quanto às **dificuldades orçamentárias**, enumere de 1 a 5 as **soluções** propostas (onde 1 é “menos relevante” e 5 é “mais relevante”):
- Aquisição de recursos físicos adequados para trabalhar ()
 - Aquisição de recursos materiais adequados para trabalhar ()
 - Utilização de recursos em necessidades de melhoria da qualidade ()
 - Elaboração de planejamento de investimentos específicos para qualidade no plano global da empresa ()
 - Elaboração de estratégia de remuneração diferenciada para a equipe responsável pela qualidade ()
 - Realização de premiação aos gestores da qualidade apenas no atingimento dos objetivos estabelecidos, como a recertificação ()
9. Enumere de 1 a 5, SEM REPETIR, os aspectos que, para você, são os mais **positivos** da qualidade na empresa hoje (onde 1 é “menos relevante” e 5 é “mais relevante”):
- Pessoas ()
 - Processos ()
 - Distribuição orçamentária ()
 - Tempo para realização das tarefas ()
 - Utilização de espaço físico ()
10. Dê sua nota, de 0 a 10 (onde 0 é ruim, 5 é indiferente e 10 é ótimo) para **seu sentimento** em relação a:
- Satisfação atual com a qualidade na empresa ()
 - Crença na qualidade como fator crítico para o sucesso do negócio (ou da empresa) ()
 - Condução dos processos de gestão da qualidade na empresa ()
 - Envolvimento das pessoas para obter a qualidade na empresa ()
 - Evolução da qualidade na empresa - desde a implantação do programa até os dias atuais ()

ANEXO A – Padrões de atendimento: gestão por processos

FIAT. **Manual do projeto padrões de atendimento: gestão por processos**. 2012. Disponível em: <www.padroesdeatendimentofiat.com.br>. Acesso em: 20 ago. 2014.

4. MACRO PROCESSO DE VENDAS

4.1. Relacionamento

4.1.1. Visão

Compromisso FIAT com o cliente.

VENDAS

RELACIONAMENTO

Conhecer você e suas necessidades para proporcionar um tratamento personalizado, valorizando a sua fidelidade.



4.1.2. Requisitos mínimos

VR01 – A concessionária necessita ter um Banco de Dados unificado que armazene as informações cadastrais e de relacionamento com o cliente, preferencialmente através do CRM Completo Fiat.

Como:

- Disponibilizar consulta para que o funcionário visualize no ato do atendimento, o cadastro do cliente e o registro de todas as relações comerciais mantidas com a concessionária (compra de veículos, peças, acessórios e serviços realizados);
- Capacitar equipe de vendedores/telemarketing a utilizarem as informações de relacionamento durante os processos de atendimento e prospecção (CRM).

VR02 - A concessionária necessita ter um responsável pela área de Relacionamento, que se reporte diretamente ao seu principal gestor e que atenda às áreas de Vendas e Pós-Vendas.

Como:

- Designar profissional (Líder de CRM) com as seguintes competências:
 - Visão de Mercado;
 - Conhecimento de Marketing de Relacionamento;
 - Conhecimento do C-link ou Software de gerenciamento similar;
 - Suporte em todo o processo de Relacionamento (Atendimento a Cliente, Perseguidor, SMD, Telemarketing Ativo e Pronto Atendimento, showroom e Assistencial);
 - Fazer parte do quadro de profissionais da concessionária (não temporário e não estagiário).

VR03 – A concessionária necessita estabelecer um processo de manutenção da qualidade dos dados.

Como:

- Garantir o preenchimento correto e completo das informações do cliente no sistema;
- Estratificar e registrar os motivos de insucessos nos contatos com os clientes;
- Estabelecer uma sistemática de atualização das informações de cadastro no sistema e inclusão dos campos ausentes;

VR04 – A concessionária necessita ter uma estratégia definida e documentada de contatos periódicos com os clientes da carteira (banco de dados).

Como:

- Realizar contatos periódicos com os clientes da carteira (banco de dados) através de ligações telefônicas, ampliando o relacionamento e prospectando novos negócios;
- Gerar campanhas periodicamente (basear-se no grid da FÁBRICA DE CAMPANHAS);

- Definir estratégias de relacionamento com o cliente através do envio de correspondências e/ou email marketing em datas especiais (aniversário, datas comemorativas, lançamentos, convite para eventos, etc.);
- Estabelecer metas individuais de contato (utilizar recurso do C-LINK agenda de contatos);
- Monitorar e divulgar mensalmente os indicadores de Relacionamento (% de fidelização de clientes que já eram da carteira e retornaram para nova compra, % de conversão dos contatos ativos com os clientes da carteira).

VR05 - A concessionária necessita ter uma estratégia de acompanhamento dos clientes que a contataram no showroom, telefone e email (perseguição).

Como:

- Realizar reuniões periódicas do Gerente de Vendas com sua equipe, para discutir o andamento das negociações e interferir nos casos mais críticos;
- Realizar contatos periódicos com o cliente até o fechamento da venda;
- Registrar no C-link, gerando assim o histórico dos contatos/atendimentos realizados;
- Identificar os motivos de NÃO VENDA;
- Criar e difundir a Gestão por Indicadores;
- Identificar os MOTIVOS CHAVE DE SUCESSO de efetivação da venda.

4.1.3. Indicadores

CERTIFICAÇÃO

- % de venda com perseguição

MONITORAMENTO

- Cumprimento de agenda de contatos por vendedor
- Controle qualitativo da Mídia motivadora de contato ou visita a loja
- Contatos X Conversão
- Quantidade fluxo loja / telefone / e-mail x por vendedor
- Quantidade de contatos ativos por vendedor
- Controle qualitativo de motivos de não fechamento (vendas perdidas)

4.2. Atendimento

4.2.1. Visão

Compromisso FIAT com o cliente.

VENDAS

PRONTO ATENDIMENTO

Atender prontamente e fornecer todas as informações para a escolha do melhor FIAT para você.



4.2.2. Requisitos mínimos

VA01 - A concessionária necessita atender prontamente, de forma adequada e eficaz todos os clientes que a contatam por telefone e ou e-mail.

Como:

- Manter profissional capacitado, com conhecimento da Gama Produto, para identificar claramente as necessidades do cliente, prestar as informações solicitadas, se colocar à disposição para outras informações e convidá-lo a conhecer a loja e os produtos;
- Direcionar o cliente para um profissional capacitado a prestar atendimento telefônico treinado em técnicas de televendas e com conhecimento dos produtos;
- Registrar o contato no sistema de gestão de vendas (informatizado ou manual);

- Na impossibilidade do direcionamento imediato, explicar ao cliente a dificuldade do pronto atendimento, registrar nome, telefone (fixo e celular) e garantir o retorno da ligação no menor espaço de tempo possível (desejável em no máximo 1 hora);
- Responder prontamente todos os e-mails recebidos dos clientes, esclarecer todas as dúvidas técnicas e comerciais (desejável em no máximo 1 hora);
- Estruturar atendimento automático (URA) Unidade Resposta Audível otimizando assim o tempo da telefonista.

VA02 - A concessionária necessita de forma sistemática, abordar prontamente o cliente no showroom, registrar seu nome e forma de contato e encaminhá-lo rapidamente ao vendedor disponível.

Como:

- Disponibilizar estacionamento para acesso do cliente à concessionária;
- Identificar-se e cumprimentar o cliente assim que entrar na concessionária;
- Atender com educação, cordialidade, pró-atividade, discrição, simpatia e sorriso;
- Com habilidade registrar nome, telefone (fixo e celular) e identificar o interesse, fornecendo as informações solicitadas pelo cliente, respeitando o interesse e suas necessidades ;
- Direcionar o cliente a um vendedor de veículos disponível e se necessário, encaminhá-lo a uma área de espera apropriada.

VA03 - A concessionária necessita garantir a boa apresentação dos profissionais que atendem ao cliente no showroom.

Como:

- Cuidar da apresentação pessoal de toda a equipe de vendas (higiene, identificação, etc.);
- Ter uma norma escrita regulamentando o uso do uniforme e crachá;

- Adotar as diretrizes definidas conforme norma escrita pela concessionária (uniforme, crachá e ambientação interna).

VA04 - A concessionária necessita alimentar o banco de dados com as informações básicas de todos os clientes que a contatam por telefone / e-mail / showroom.

Como:

- Cadastrar ou alterar os dados básicos (nome, telefone fixo e celular), de todos os clientes que contatam a concessionária por telefone / e-mail / recepção;
- Anotar a mídia motivadora do contato ou visita a loja.

4.2.3. Indicadores

CERTIFICAÇÃO

- NOTA COMPORTAMENTO - CSI "De 1 a 10 que nota melhor expressa a sua satisfação em termos de atenção às suas solicitações?"

MONITORAMENTO

- Fluxo de loja x Registros efetuados no sistema

4.3. Venda

4.3.1. Visão

Compromisso FIAT com o cliente.

VENDAS

VENDER COM RESPEITO

Proporcionar a oportunidade de experimentar o FIAT que você escolheu e oferecer excelentes opções comerciais e financeiras para a aquisição do seu veículo.



4.3.2. Requisitos mínimos

VV01 - O vendedor necessita identificar as necessidades e expectativas dos clientes.

Como:

- Utilizar habilidade e conhecimento para formular perguntas investigativas, de forma discreta, descobrindo a real necessidade dos clientes;
- Identificar o perfil de cada cliente e suas respectivas áreas de atração e assim oferecer o produto desejado (Segmentação perfil cliente);
- Utilizar-se de técnicas de vendas e comportamentais para interagir com os clientes;
- Apresentar os benefícios do CONFIAT;
- Identificar veículo atual do cliente e seus opcionais;

- Registrar as informações no sistema de gestão de relacionamento (descrição e percepção da venda).

VV02 - A concessionária necessita fornecer todas as informações solicitadas pelos clientes e demonstrar os veículos.

Como:

- Apresentar os produtos da Gama Fiat e suas características e benefícios;
- Conhecer características de seus respectivos concorrentes;
- Utilizar os recursos de apresentação dos veículos (demonstração estática, internet, catálogos, etc.);
- Manter o showroom limpo e decorado, veículos expostos com suas descrições, folder e gama de produtos atualizada de fácil acesso, mostruários de cores, acesso a internet;
- Destacar os pontos positivos dos produtos Fiat em confronto com a concorrência. (Ex. Blue Me, NAV, computador de bordo, principalmente evolução tecnológica do produto, inovação, design, etc.)

VV03 - A concessionária necessita incentivar o cliente a realizar test-drive.

Como:

- Oferecer a todos os clientes a possibilidade de realizar test-drive no veículo de seu interesse;
- Utilizar test-drive como instrumento de venda;
- Elaborar peças publicitárias divulgando e incentivando o test-drive;
- Demonstrar ao cliente as vantagens da realização do test-drive;
- Possuir veículos de test-drive devidamente adesivados e caracterizados;
- Disponibilizar os recursos para realização de test-drive nos demais veículos (veículos preparados, limpos, abastecidos e identificados);
- Colocar adesivo na mesa das equipes de vendas, acessórios e F&I oferecendo test-drive;

- Definir previamente o percurso a ser realizado expondo em quadro de gestão a vista no showroom;
- Parametrizar o C-link.

VV04 - A concessionária necessita propiciar adequadas condições de negociação e assessoria financeira ao cliente.

Como:

- Disponibilizar ambiente adequado, com o conforto necessário para a negociação entre vendedor e cliente;
- Garantir privacidade ao cliente na negociação;
- Realizar uma negociação clara e transparente;
- Realizar corretamente cálculos financeiros e aplicação de taxas/ coeficientes;
- Realizar avaliação nos veículos de troca, quando o cliente desejar incluí-lo na negociação, “valorizar” o bem do cliente;
- Oferecer os serviços de F&I da concessionária;
- Apresentar benefícios do cartão de Crédito Fiat.

VV05 - A concessionária necessita possuir uma estrutura de F&I e praticar de forma sistemática as vendas de F&I.

Como:

- Manter profissionais treinados para oferecer todos os serviços;
- Fazer parcerias com despachantes, corretoras, etc.; ou usar a própria estrutura;
- Monitorar a performance dos serviços prestados, usando indicadores de F&I tais como: (% de emplacamento sobre as vendas , Ticket médio de acessório por veículo, % de Seguros sobre as vendas, etc.);

- Monitorar a qualidade dos serviços prestados, usando indicadores provenientes das informações do SMD (% reclamações de despachantes, % reclamações de seguros, Índice de reclamação de instalação de acessórios como inconvenientes).

VV06 - A concessionária necessita criar uma sistemática para ofertar acessórios genuínos Fiat durante o processo de negociação.

Como:

- Designar profissionais para a oferta de acessórios genuínos Fiat;
- Ofertar os acessórios preferencialmente após a conclusão da venda do veículo;
- Utilizar ações promocionais como Cheque Bônus (valor em R\$ para compra de acessórios) para sistematizar a oferta;
- Utilizar catálogo de acessórios genuínos Fiat;
- Apresentar o vendedor de acessórios a todos os clientes que adquiriram veículos novos;
- Designar profissional para a instalação de acessórios genuínos Fiat;
- Disponibilizar a inserção de acessórios no financiamento do veículo.

VV07 - A concessionária necessita sistematizar o encerramento da negociação (venda).

Como:

- Utilizar checklist para coleta de dados complementares e documentos necessários para o faturamento do veículo;
- Agendar a data da entrega do veículo, de acordo com a programação de entrega;
- Fornecer todas as informações complementares sobre o veículo (pagamentos a efetuar, parcelas de IPVA, documentação, etc.);

- Encerrar o atendimento no C-link (ou software CRM similar) incluindo percepção / descrição da venda;
- Fornecer ao cliente processo formal de fechamento da venda em material timbrado da concessionária no qual contemple também o cartão de visita do vendedor, garantindo assim transparência total na negociação.

VV08 - A concessionária necessita gerenciar seus estoques (físico e virtual) de veículos novos.

Como:

- Realizar reuniões periódicas com a equipe de vendas para definição dos modelos e acompanhamento da corsia;
- Realizar VARIABILIDADE quando necessário;
- Coletar informações do sistema de CRM, dos veículos mais procurados comparando-os com a corsia atual;
- Fazer acompanhamento e gestão da Corsia, de acordo com as características do seu mercado;
- Fazer acompanhamento no sistema de gestão (FIATNET);
- Criar processo de identificação visual para veículos que estão em estoque a mais de 60 dias;
- Identificar possíveis necessidades dos clientes via sistema FOCUS.

4.3.3. Indicadores

CERTIFICAÇÃO

- OFERECIMENTO TESTE DRIVE - CSI (S03)
“Durante a fase de aquisição o (a) Sr (a) teve a oportunidade de dirigir algum veículo na concessionária?”
- PARTICIPAÇÃO DE MERCADO (Share)

MONITORAMENTO

- CSI (S06) “O (a) Sr (a) negociou algum veículo usado como parte de pagamento na compra do seu veículo novo
- SMD (3) “De 1 a 10, que nota o Sr(a) atribui à assessoria do vendedor durante a negociação /compra?”
- Percentual de Test Drive – por atendimento e por venda
- Estatísticas de vendas por modelo
- Estatísticas de vendas em F&I (da Concessionária e por vendedor)
- Vendas por vendedor
- Índice de Conversão de vendas por vendedor
- Venda de acessórios por veículo novo

4.4. Entrega

4.4.1. Visão

Compromisso FIAT com o cliente.

VENDAS

COMPROMISSO NA ENTREGA

Entregar o seu veículo no prazo combinado, assegurando que você saiba usar e cuidar do seu FIAT.



4.4.2. Requisitos mínimos

VE01 - A concessionária necessita ter uma sistemática para o recebimento e gestão do estoque dos veículos novos.

Como:

- Ter um responsável para fazer a gestão do recebimento do veículo 0 km e manutenção dos veículos em estoque;
- Fazer inspeção de recebimento em todos os veículos 0 km;
- Avaliar a necessidade de acionamento do ALL RISK ou outras intervenções que se façam necessárias;
- Rever o prazo de entrega dos veículos que possuem ALL RISK ou reparos a serem executados;

- Praticar a sistemática de manutenção preventiva para os veículos que ficam no pátio, conforme procedimento FIAT (já disponível no FIATNET);
- Manter nos veículos, até o momento da Preparação para Entrega, "cabide" no qual contemple as informações relativas ao Recebimento, Movimentação e Revisão dos mesmos. (Manual de gestão e Estocagem de Veículos);
- Criar indicadores para monitoramento do índice de All Risk da concessionária.

VE02 - A concessionária necessita ter uma sistemática para informar ao cliente quando o veículo estiver disponível para entrega.

Como:

- Realizar um pré-agendamento de Entrega com o cliente no momento do Fechamento da Venda;
- Confirmar com antecedência o Agendamento realizado;
- Registrar o contato com o cliente (Nome, horário, telefone);
- Enviar sms ou e-mail para o cliente, com sua prévia autorização, assim que o veículo estiver disponível para a entrega.

VE03 - A concessionária necessita ter uma sistemática para realizar a revisão de entrega do veículo novo.

Como:

- Ter profissional responsável pela revisão do veículo;
- Utilizar programação de entrega de veículos (planilha manual ou via sistema, conforme padrão C-link);
- Abrir O.S para as Revisões de Entrega;
- Utilizar Formulário de Preparação dos Veículos Novos conforme padrão normatizado pela Fiat - Relatório Revisão de Entrega – anexando-o a O.S;

- Utilizar Checklist de Revisão para Entrega, no qual compartilhe informações relativas a entrega com todas as áreas envolvidas, possuindo inclusive a liberação das mesmas:
 - Departamento de Entrega : Data e horário da entrega;
 - Departamento de Pós-Vendas: Revisão de entrega;
 - Serviços de Terceiros: Despachante – Emplacamento;
 - Departamento de Pós-Vendas: Limpeza / abastecimento do veículo;
 - Serviços de Terceiros: F&I – Seguro;
 - Departamento Financeiro: Faturamento - Kit de bordo do veículo.

VE04 - A concessionária necessita cumprir o agendamento feito com o cliente para entrega do veículo novo.

Como:

- Ter uma sistemática de agendamento, sincronizar atividades inerentes à preparação e entrega do veículo para garantir o prazo combinado;
- Ter um responsável, capacitado de acordo com o percurso formativo, pela Entrega Técnica dos veículos novos;
- Re-agendar antecipadamente com o cliente, quando o veículo não ficar pronto no dia e/ou hora programada ou antecipar a entrega se for o caso. (Utilizar os meios adequados: sms, e-mail, telefone, etc.);
- Utilizar quadro de agendamento no qual contemple a agenda de toda semana.

VE05 - A concessionária necessita ter um local adequado para a entrega do veículo novo.

Como:

- Disponibilizar um local limpo, com boa iluminação, ambiente agradável e preferencialmente com ambientação da marca. (Fotos de Veículos Fiat, clientes satisfeitos, etc. - Vide Manual Padronização vigente).

VE06 - A concessionária necessita explicar para o cliente, de forma detalhada, as funcionalidades do veículo novo e suas garantias.

Como:

- Utilizar checklist de entrega no qual contemple assinatura do cliente;
- Utilizar sistemática do show de entrega;
- Verificar com o cliente se existem dúvidas quanto à apresentação do veículo, e sugestões quanto ao atendimento recebido;
- Destacar necessidade do correto uso e manutenção do veículo adquirido;
- Apresentação da equipe do Pós-Vendas;
- Destacar o telefone da área de agendamento da concessionária, ratificando a importância das revisões para a garantia do veículo.

VE07 - A concessionária necessita assegurar a qualidade dos dados do comprovante de entrega, a correta transmissão e envio do documento físico a fábrica.

Como:

- Ter profissional responsável pela gestão dos comprovantes de entrega;
- Preencher e verificar a exatidão das informações de todos os campos do comprovante de entrega;
- Transmitir e enviar prontamente o comprovante entrega (Preferencialmente através do FiatNet).

VE08 - A concessionária necessita fazer com que o momento da entrega do veículo para o cliente seja um momento especial e de encantamento pelo produto, marca e concessionária.

Como:

- Utilizar recursos criativos que contribuam para o encantamento do cliente (brindes, flores, chocolates, filmagem, fotos instantâneas, fotos em blog, twitter, etc.);
- Utilizar capas de proteção dos veículos nas cores da marca Fiat.

4.4.3. Indicadores

CERTIFICAÇÃO

- EXPLICAÇÃO SOBRE O FUNCIONAMENTO DO VEÍCULO - CSI (S10) “Pensando agora no processo de compra de seu veículo novo, o (a) Sr (a) considera que as informações e esclarecimentos fornecidos pelo vendedor sobre o seu veículo foram completas e suficientes?”
- CUMPRIMENTO DO PRAZO COMBINADO - CSI (S08) “Falando exclusivamente do prazo de entrega do seu veículo, qual é sua satisfação com o período compreendido entre o fechamento do negócio e o recebimento do veículo? Atribua uma nota de 1 a 10”
- AUSÊNCIA DE DEFEITOS OU INCONVENIENTE NO MOMENTO DA ENTREGA CSI (S07) “No momento em que o (a) Sr (a) recebeu o veículo, ainda na concessionária, notou se havia algum defeito ou inconveniente?”

MONITORAMENTO

- FA 60 – Fermo Auto 60
- CSI (S11) “O manual e literatura que acompanham o veículo foram mostrados e explicados?”
- CSI (S09) “Apresentaram ao (a) Sr (a) alguma pessoa que poderia atendê-lo caso surgisse algum problema com seu veículo?”
- SMD – Avaliação de entrega técnica
- CSI (S04) “O vendedor explicou-lhe o termo e condições do serviço 24 horas (CONFIAT)?”

4.5. Pesquisa e Satisfação

4.5.1. Visão

Compromisso FIAT com o cliente.

VENDAS

GARANTIA DE SATISFAÇÃO

Entrar em contato com você, em até 72 horas após a compra, para garantir a qualidade do nosso atendimento.



4.5.2. Requisitos mínimos

VP01 - A concessionária necessita fazer pesquisa de satisfação com todos os clientes que compraram veículos novos.

Como:

- Realizar a pesquisa de satisfação e certificar-se que o produto adquirido e o atendimento recebido foram adequados (em até 72hs após a entrega do veículo);
- Utilizar para a pesquisa o padrão Fiat (SMD);
- Parametrizar no sistema as "Perguntas Inteligentes" nos comentários/sugestões;
- Realizar a pesquisa através do meio mais adequado às possibilidades do Cliente (telefone, e-mail, etc.);

- Contatar nos horários de disponibilidade do Cliente.

VP02 - A concessionária necessita sistematizar a divulgação dos resultados da pesquisa SMD.

Como:

- Utilizar sistema informatizado capaz de gerar relatórios e gráficos de acordo com o proposto no manual do SMD;
- Definir o responsável pela gestão e divulgação desta informação, diretamente ligado ao Dealer;
- Realizar reuniões periódicas, quando o Gerente de Vendas em conjunto com o responsável pela gestão do SMD, apresentam os resultados para toda a equipe de vendas;
- Definir ações para conter desvios identificados nos processos.

VP03 - A concessionária necessita estabelecer procedimentos para tratar as insatisfações manifestadas pelos clientes de forma verbalizada ou através de notas inferiores à “ nota de corte “ (mínimo de 8.0).

Como:

- Acompanhar a gestão de insatisfações e abertura de RAC Interno;
- Acompanhar todas as insatisfações verbalizadas pelos clientes através da intervenção pessoal e imediata do Gerente de Vendas;
- Informar ao Dealer.

VP04 - A concessionária necessita sistematizar as ações de melhoria dos processos com base nos resultados das pesquisas do SMD.

Como:

- Analisar as tendências dos indicadores do SMD, constituir grupos de análise para identificar as carências e definir as ações de melhoria;
- Promover reuniões para análise dos indicadores com uma frequência pré-determinada;
- Promover reuniões de RESPOSTA RÁPIDA (estratégia S.Q.F)
- Divulgar periodicamente os resultados das ações tomadas para toda a liderança e gestão à vista.

VP05 - A concessionária necessita estabelecer procedimento para tratar as insatisfações verbalizadas pelo cliente, em qualquer etapa do seu macro-processo, realizadas através da Central de Relacionamento Fiat (CRF) e CONFIAT (RAC reboque / locações).

Como:

- Definir responsável pela gestão dos RAC's e direcionamento dos casos para análise e tomada de ação;
- Manter os RAC's atualizados, de acordo com a evolução do status de atendimento;
- Foco na qualidade e no tempo de atendimento;
- Direcionar os RAC's à CRF, após finalizado o processo de solução do inconveniente.

VP06 - A concessionária necessita garantir a qualidade dos dados e aplicação das pesquisas SMD.

Como:

- Monitoramento "in loco" pelo gestor da pesquisa SMD;
- Verificar durante a pesquisa a correta aplicação do "script" (escuta telefônica);
- Gerar relatórios de qualidade das pesquisas (estratificar: cancelamento de pesquisas, telefone incorreto, sistema, falha no script, etc) ;
- Dar feedback aos pesquisadores sobre falhas na aplicação do script;
- Disponibilizar ambiente e recursos adequados à pesquisa.

VP07 – A concessionária necessita realizar a gestão do CSI através dos resultados disponibilizados pelo CSI WEB.

Como:

- Disponibilizar acesso ao CSI WEB para os gestores da concessionária;
- Analisar as pesquisas disponibilizadas semanalmente no CSI WEB (terça-feira) e confrontá-las com as pesquisas SMD (mesmo cliente) para verificar se as ações do SMD estão resultando em melhorias no atendimento;
- Elaborar e monitorar PLANO DE MELHORIA para os standards sinalizados pela MATRIZ DE PRIORIZAÇÃO;
- Disponibilizar os resultados do CSI através de gestão a vista;
- Apresentar os resultados do CSI para toda equipe de Vendas e envolvê-los na busca de melhores resultados.

4.5.3. Indicadores

CERTIFICAÇÃO

- TMA – (Tempo Médio de Atendimento)
- CONTATO APÓS A ENTREGA DO VEÍCULO - CSI (S12) “Após a entrega do veículo alguém da concessionária fez algum contato com o Sr (a) para saber sobre sua satisfação?”

MONITORAMENTO

- Quantidade de clientes a pesquisar x clientes pesquisados
- SMD por vendedor

5. MACRO PROCESSO DE PÓS-VENDAS

5.1. Relacionamento

5.1.1. Visão

Compromisso FIAT com o cliente.

PÓS-VENDAS

RELACIONAMENTO

Conhecer você e suas necessidades para proporcionar um tratamento personalizado, valorizando a sua fidelidade.



5.1.2. Requisitos mínimos

PVR01 – A concessionária necessita ter um Banco de Dados unificado que armazene as informações cadastrais e de relacionamento com o cliente, preferencialmente através do CRM Completo Fiat.

Como:

- Disponibilizar consulta para que o funcionário visualize no ato do atendimento o cadastro do cliente e o registro de todas as relações comerciais mantidas com a concessionária (compra de veículos, peças, acessórios e serviços realizados);
- Capacitar equipe de vendedores/telemarketing a utilizarem as informações de relacionamento durante os processos de atendimento e prospecção (CRM).

PVR02 - A concessionária necessita ter um responsável pela área de Relacionamento, que se reporte diretamente ao seu principal gestor e que atenda às áreas de Vendas e Pós-Vendas.

Como:

- Designar profissional (Líder de CRM) com as seguintes competências:
 - Visão de Mercado;
 - Conhecimento de Marketing de Relacionamento;
 - Conhecimento do C-link ou Software de gerenciamento similar;
 - Suporte em todo o processo de Relacionamento (Atendimento a Cliente, Perseguidor, SMD, Telemarketing Ativo e Pronto Atendimento, showroom e Assistencial);
 - Fazer parte do quadro de profissionais da concessionária (não temporário e não estagiário).

PVR03 – A concessionária necessita estabelecer um processo de manutenção da qualidade dos dados.

Como:

- Garantir o preenchimento correto e completo das informações do cliente no sistema;
- Estratificar e registrar os motivos de insucessos nos contatos com os clientes;
- Estabelecer uma sistemática de atualização das informações de cadastro no sistema e inclusão dos campos ausentes.

PVR04 – A concessionária necessita ter uma estratégia definida e documentada de contatos periódicos com os clientes da carteira (banco de dados), visando agendamento ativo.

Como:

- Realizar contatos periódicos com os clientes da carteira (banco de dados) através de ligações telefônicas, ampliando o relacionamento e prospectando novos negócios;
- Gerar campanhas periodicamente (basear-se no grid da FÁBRICA DE CAMPANHAS);
- Definir estratégias de relacionamento com o cliente através do envio de correspondências e/ou email marketing em datas especiais (aniversário, datas comemorativas, lançamentos, convite para eventos, etc.);
- Estabelecer metas individuais de contato (utilizar recurso do C-LINK agenda de contatos);
- Monitorar e divulgar mensalmente os indicadores de Relacionamento (% de fidelização de clientes que já eram da carteira e retornaram, agendamentos ativos convertidos e ticket médio).

PVR05 - A concessionária necessita ter uma estratégia de acompanhamento dos clientes que a contataram na recepção, telefone e email (perseguição).

Como:

- Realizar reuniões periódicas do Gerente de Pós-Vendas com sua equipe, para discutir o andamento das negociações de orçamentos realizados e não contratados;
- Contatar os clientes agendados que não compareceram (no show) para re-agendar o serviço;
- Realizar contatos periódicos com o cliente até a sua definição (orçamento aprovado ou reprovado);
- Registrar no C-link, gerando assim o histórico dos contatos/atendimentos realizados;
- Identificar os motivos de NÃO VENDA;
- Criar e difundir a Gestão por Indicadores;
- Identificar os MOTIVOS CHAVE DE SUCESSO de efetivação do orçamento.

5.1.3. Indicadores

CERTIFICAÇÃO

- % de agendamento ativo

MONITORAMENTO

- Potencial de contatos x conversão
- Controle qualitativo da Mídia motivadora de contato ou visita a loja
- Potencial de contatados x contatados
- Cumprimento de agenda de contatos

5.2. Atendimento

5.2.1. Visão

Compromisso FIAT com o cliente.

PÓS-VENDAS

PRONTO ATENDIMENTO

Atender prontamente de acordo com a sua conveniência, com atenção às suas solicitações e transparência na negociação.



5.2.2. Requisitos mínimos

PVA01 - A concessionária necessita atender prontamente, de forma adequada e eficaz todos os clientes que a contatam por telefone e ou e-mail.

Como:

- Manter profissional capacitado, para identificar claramente as necessidades do cliente, prestar as informações solicitadas, se colocar à disposição para outras informações e convidá-lo a conhecer a loja, os produtos e os serviços oferecidos pela área de pós-vendas;
- Direcionar o cliente para um profissional capacitado a prestar atendimento telefônico treinado em técnicas de televendas e com conhecimento dos serviços;
- Registrar o contato no sistema de gestão (informatizado ou manual);

- Na impossibilidade do direcionamento imediato, explicar ao cliente a dificuldade do pronto atendimento, registrar nome, telefone (fixo e celular) e garantir o retorno da ligação no menor espaço de tempo possível (desejável em no máximo 1 hora);
- Responder prontamente todos os e-mails recebidos dos clientes, esclarecer todas as dúvidas técnicas e comerciais (desejável em no máximo 1 hora);
- Estruturar atendimento automático (URA) Unidade Resposta Audível otimizando assim o tempo da telefonista.

PVA02 - A concessionária necessita de forma sistemática, abordar prontamente o cliente na recepção de serviços e encaminhá-lo rapidamente ao consultor disponível.

Como:

- Identificar-se e cumprimentar o cliente assim que entrar na concessionária;
- Atender com educação, cordialidade, pró-atividade, discrição e simpatia;
- Registrar nome, telefone (fixo e celular) e identificar o interesse;
- Respeitar o interesse e necessidades do cliente;
- Divulgar o agendamento para os clientes não agendados, ofertando maior comodidade no próximo atendimento;
- Definir equipe de apoio para abordagem/atendimento ao cliente, (principalmente nos horários de pico).

PVA03 - A concessionária necessita de forma sistemática, disponibilizar um atendimento diferenciado para os clientes agendados.

Como:

- Disponibilizar a lista de clientes agendados na portaria e/ou recepção para atendimento personalizado,

- Utilizar a pré-ordem de serviços (preenchida no agendamento) para agilizar o atendimento e aplicar o checklist inicial de avarias;
- Encaminhar o cliente rapidamente ao consultor designado;
- Identificar o cliente na lista de agendados, quadro de agendamento ou TV (usar funcionalidades do FIATNET);
- Abordar o cliente prontamente na recepção de serviços chamando-o pelo nome;
- Identificar o veículo agendado (prisma, cabide interno, etc.).

PVA04 - A concessionária necessita garantir a boa apresentação dos profissionais que atendem ao cliente na recepção de serviços.

Como:

- Cuidar da apresentação pessoal de toda a equipe de pós-vendas (higiene, identificação, etc.);
- Ter uma norma escrita regulamentando o uso do uniforme e crachá;
- Adotar as diretrizes definidas conforme norma escrita pela concessionária (uniforme, crachá e ambientação interna).

PVA05 - A concessionária necessita utilizar um sistema de gestão dos agendamentos que propicie à concessionária e ao cliente a visualização da disponibilidade da oficina e também dos agendamentos realizados.

Como:

- Utilizar um quadro de gestão dos agendamentos que pode ser preenchido / atualizado manualmente;
- Utilizar um sistema informatizado para fazer a gestão dos agendamentos;
- Permitir a todos os envolvidos no atendimento, identificar e direcionar prontamente o cliente/veículo agendado.

PVA06 - A concessionária necessita praticar o agendamento e divulgar suas facilidades e vantagens.

Como:

- Ter canal (preferencialmente linha exclusiva) destinado a realização dos agendamentos;
- Proceder agendamento conforme necessidade do cliente x disponibilidade da oficina;
- Distribuir agendamento conforme disponibilidade de atendimento na recepção;
- Envolver a equipe de pós-vendas na prática do agendamento, através de reuniões, bonificações, etc;
- Divulgar em meios de comunicação apropriados, o número de telefone do agendamento (mensagem de espera telefônica, brindes, chaveiros, cartazes, adesivos no pára-brisas, kit de bordo, sacola de entrega de peças substituídas, internet, sms, banner na recepção, etc.);
- Campanha de divulgação do agendamento via C-link.

PVA07 - A concessionária necessita verificar a disponibilidade das peças necessárias ao serviço, no momento do agendamento e/ou atendimento ao cliente não agendado (passante).

Como:

- Acessar, durante o atendimento, o sistema de gestão do estoque de peças e verificar a disponibilidade das peças necessárias para atender às necessidades do cliente;
- Utilizar um sistema diferenciado de re-agendamento em caso de não disponibilidade da peça;
- Reservar a peça para os clientes agendados.

PVA08 – A concessionária necessita dispor de todos os meios e recursos necessários a realização de diagnósticos precisos.

Como:

- Possuir conhecimentos que permitam interpretar a necessidade do cliente e realizar o diagnóstico na sua presença;

- Contar com um profissional gabaritado (chefe de oficina, TEC) para auxiliá-lo a concluir o diagnóstico;
- Utilizar os equipamentos e recursos de diagnósticos, p.ex. EDI-NG/wiTECH calibrados e atualizados;

PVA09 - A concessionária necessita ao término do atendimento, fornecer imediatamente ao cliente preço e prazo de execução compatível com o serviço.

Como:

- Utilizar os cardápios de serviços Fiat ou kits construídos pela concessionária;
- Utilizar as funcionalidades do FiatNet, C-link;
- Fornecer para os serviços de alta complexidade mecânica e/ou funilaria e pintura o orçamento em até 24 horas;
- Criar sistemática de facilidade de deslocamento do cliente, da concessionária ao seu destino (leva e traz, acionamento de serviços de táxi,...).

PVA10 - A concessionária necessita apresentar o preço total de cada serviço ao cliente, separando o custo das revisões programadas de outros serviços solicitados.

Como:

- Agrupar corretamente as peças e mão de obra de cada serviço;
- Distinguir de forma clara, os componentes das revisões programadas dos demais serviços e produtos comercializados no mesmo atendimento;
- Utilizar as funcionalidades do FiatNet, C-link.

PVA11 - A concessionária necessita utilizar um sistema de requisição automática de peças.

Como:

- Havendo disponibilidade da peça, o consultor técnico requisita, no momento do atendimento, o bloqueio e separação das peças para a realização dos serviços;
- Utilizar as facilidades do FiatNet.

PVA12 - A concessionária necessita ter disponibilidade de peças de reposição para atender ao cliente.

Como:

- Dimensionar corretamente seu estoque;
- Conhecer as modalidades de pedidos de peças, para assim proporcionar a melhor solução para os clientes quando as peças não estiverem disponíveis;
- Não havendo disponibilidade, o consultor técnico, no momento do atendimento, emite requisição para a área de compra de peças da concessionária, e negocia o re-agendamento com o cliente;
- Utilizar como segunda alternativa o sistema caça-peças.

PVA13 - O consultor técnico necessita ter conhecimento e aplicar as normas e procedimentos contidos no manual de garantia do veículo.

Como:

- Verificar a legitimidade normativa do serviço, validar a Km, data da venda e revisões já realizadas, acionando, se necessário, Gerente de Serviço, TEC e Garantista;
- Definir junto ao cliente, no ato da recepção, a cobertura do reparo;
- Definir na abertura da O.S. o tipo de serviço como garantia;
- Contatar RATG para esclarecimentos técnicos sobre a garantia;
- Assegurar a capacitação do consultor técnico nos conceitos de garantia (Normas de Garantia).

PVA14 - A Concessionária necessita cumprir o fluxo do processo CONFIAT para os veículos rebocados.

Como:

- Identificar o veículo de forma diferenciada;
- Contatar o cliente, informar que o veículo já está na concessionária e identificar o responsável;
- Direcionar rapidamente o veículo;
- Utilizar o fluxograma do CONFIAT disponível no INFOTEC.

PVA15 - A concessionária necessita alimentar o banco de dados com as informações básicas de todos os clientes que a contatam por telefone / e-mail / recepção.

Como:

- Cadastrar ou alterar os dados básicos (nome, telefone fixo e celular), de todos os clientes que contatam a concessionária por telefone / e-mail / recepção;

5.2.3. Indicadores

CERTIFICAÇÃO

- NOTA COMPORTAMENTAL - CSI
"De 1 a 10 que nota melhor expressa a sua satisfação em termos da atenção às suas solicitações?"

MONITORAMENTO

- Percentual de orçamentos gerados x efetivados
- Quantidade de pedidos de unidade parada (fermo machina) x nº de passagens

5.3. Serviços

5.3.1. Visão

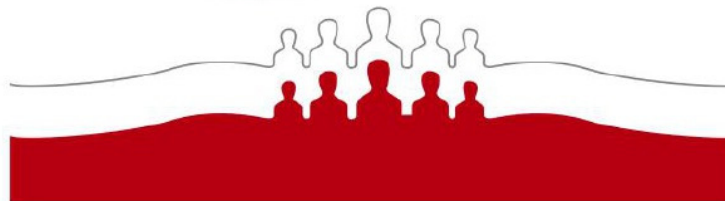
Compromisso FIAT com o cliente.

PÓS-VENDAS

SERVIÇO COM QUALIDADE E AGILIDADE

Cuidar do seu FIAT, executando os serviços solicitados com a máxima qualidade e no menor tempo possível.

* 80% dos veículos entregues no mesmo dia.



5.3.2. Requisitos mínimos

PVS01 - A Concessionária necessita estabelecer procedimentos para evitar que o veículo seja danificado ou sujo no momento do reparo.

Como:

- Proteger o veículo de preferência na presença do cliente;
- Utilizar capa de proteção de pára-choque, pára-lama e vão do motor;
- Utilizar proteções na alavanca de câmbio, volante e bancos;
- Manter a área de serviço devidamente organizado (peças, ferramentas, etc.).

PVS02 - A concessionária necessita ter disponível e atualizado os sistemas EDI-NG/wiTECH , INFOTEC, e profissional capacitado para a utilização dos mesmos.

Como:

- Criar sistemática de atualização dos sistemas de diagnóstico (o EDI-NG/wiTECH é atualizado sempre que conectado a rede);
- Treinar profissionais para utilizarem o EDI-NG/wiTECH , INFOTEC;
- Garantir a utilização dos sistemas de diagnóstico pelos produtivos ;
- Divulgar sistematicamente novidades e atualizações do Infotec.

PVS03 - Os produtivos necessitam ter conhecimento técnico que permita realizar serviços de baixa complexidade sem a necessidade de outros profissionais especializados.

Como:

- Fazer com que reparos de baixa complexidade em elétrica, mecânica ou tapeçaria sejam realizados por um mesmo produtivo;
- Acompanhar e medir o desempenho (iC – Índice de Conhecimento) dos produtivos e direcioná-los a treinamentos específicos em caso de detecção de carência.

PVS04 - A concessionária necessita ter um sistema de programação da oficina.

Como:

- Utilizar um quadro de programação constantemente atualizado, que deverá estar em local de fácil acesso na oficina, de visualização das equipes (oficina e recepção), ou em sistema informatizado;
- Ter sistema de Gestão da Programação;
- Ter responsável por esta gestão.

PVS05 - A concessionária necessita ter um procedimento diferenciado para os clientes que são “retorno” e fermo auto.

Como:

- Cuidar de forma especial do cliente – no agendamento – no atendimento – no reparo - no teste final – na entrega e na pesquisa;
- Priorizar o atendimento deste tipo de cliente, e envolver de forma ativa o chefe de oficina e o gerente ou gestor responsável, do início ao final do atendimento;
- Identificar o veículo de forma diferenciada com prisma de cor específica.

PVS06 - A Concessionária necessita possuir um sistema de acompanhamento dos serviços, informando ao cliente a necessidade de serviços complementares, horário de entrega e eventuais atrasos.

Como:

- Monitorar os serviços através de funcionalidades do FiatNet (QUADROSOF);
- Informar o cliente quando os serviços forem concluídos ;
- Contatar o cliente quando os prazos combinados não puderem ser cumpridos;
- Utilizar os meios adequados para essa comunicação (e-mail, sms, telefone, etc.);
- Registrar o contato feito com o cliente (utilizar funcionalidade do FIATNET: ocorrência de O.S.).

PVS07 - A concessionária necessita possuir e manter calibrados os equipamentos e ferramentas conforme lista de equipamentos mandatórios disponível no INFOTEC.

Como:

- Efetuar verificações periódicas nas ferramentas e equipamentos de precisão (alinhador, balanceador, torquímetro, etc.);

- Utilizar serviços de empresas especializadas e credenciadas pela RBC (Rede Brasileira de Calibração) na certificação e calibração de equipamentos (ver lista do INFOTEC);
- Assegurar que os equipamentos sejam reparados ou substituídos em tempo hábil, quando necessário;

PVS08 - A concessionária necessita ter uma sistemática definida de controle de qualidade para todos os serviços realizados.

Como:

- Certificar-se de que todos os serviços solicitados pelo cliente, foram efetivamente realizados antes de confirmar a entrega do veículo ao cliente;
- Definir profissional que desempenhe a função de controle de qualidade ou piloto de teste de forma a garantir a eficácia da intervenção (que o inconveniente indicado foi solucionado).

PVS09 - A Concessionária necessita utilizar o fluxo de agilização de pedidos de peças de unidade parada (fermo machina).

Como:

- Abrir RAC Via 24, status 25 (falta de peças) para agilizar o atendimento do pedido de peças unidade parada;
- Manter atualizado (status 25) os RAC's já existentes;
- Utilizar o serviço de caça-peças.

PVS10 - A Concessionária necessita possuir um processo eficaz de Gestão e acompanhamento do processo de garantia de forma assegurar que os serviços realizados serão validados pela FIASA.

Como:

- Assegurar que os profissionais envolvidos tenham conhecimento e apliquem as normas de garantia durante o serviço;
- Fazer a gestão de todo o processo, desde a transmissão, validação e estornos;
- Adequar o fluxo de trabalho para serviços dentro da oficina;
- Utilizar e divulgar adequadamente os recursos dos sistemas de apoio, INFOTEC, FIATNET, DCS, Manual de Garantia e sistema ICM WEB...;
- Analisar, estratificar, divulgar as eventuais distorções ocorridas no processo de garantia de forma a evitar reincidência;
- Analisar os motivos de possíveis “despesas em evidência” sinalizadas pelo relatório warranty.

PVS11 - A Concessionária necessita sempre obter autorização do cliente para realização de serviços adicionais.

Como:

- Contatar o mais breve possível o cliente, em caso de necessidade de serviços adicionais, para sua aprovação;
- Manter registro da autorização do cliente;
- Inserir serviços adicionais na O.S. solicitando posteriormente a assinatura do cliente;
- Registrar no sistema (utilizar funcionalidades FiatNet: ocorrência de O.S.).

PVS12 - A Concessionária necessita entregar, no mínimo 80% dos veículos assistidos, no mesmo dia (exceto funilaria e pintura).

Como:

- Procurar identificar a causa do problema durante a etapa de agendamento ativo ou passivo;

- Monitorar os serviços na oficina;
- Apresentar previsões compatíveis com o serviço;
- Procurar classificar o tipo de serviço e apresentar previsões compatíveis com o mesmo, levando em consideração a conveniência do cliente;
- Detalhar na O.S. de forma clara todos os inconvenientes relatados pelo cliente.

PVS13 - A Concessionária necessita ter um procedimento que permita atender de forma ágil e eficaz serviços rápidos e/ou de baixa complexidade.

Como:

- Ter procedimentos diferenciados para serviços rápidos e revisões;
- Trabalhar o conceito do Fiat Autocentro;
- Utilizar o módulo Fiat Autocentro do FiatNet;
- Ter estrutura compatível e profissionais generalistas capacitados para a execução destes serviços;
- Utilizar o cardápio de serviços Fiat ou kits construídos na concessionária;
- Ter estrutura compatível com padrão visual Fiat (NSA).

5.3.3. Indicadores

CERTIFICAÇÃO

- INCONVENIENTE RESOLVIDO NA PRIMEIRA VEZ - CSI (S06) “O serviço realizado corrigiu o problema?”
- QUALIDADE DOS SERVIÇOS REALIZADOS - CSI “DE 1 A 10, que nota o (a) Sr (a) atribui à qualidade dos serviços executados?”
- % DE VEÍCULOS ENTREGUES NO MESMO DIA - CSI (S03) “Quanto tempo se passou do momento em que o (a) Sr (a) deixou seu veículo na oficina até o momento em que estava pronto para ser retirado?”
- SCORE CARD DE GARANTIA
- CUMPRIMENTO OBJETIVO DE PEÇAS E ACESSÓRIOS

MONITORAMENTO

- % Entrega no primeiro dia (FIATNET)
- Quantidade de retorno x Quantidade de passagens
- Acompanhamento dos serviços – Tempo médio de parada do veículo na oficina conforme FIATNET

5.4. Entrega

5.4.1. Visão

Compromisso FIAT com o cliente.

PÓS-VENDAS

TRANSPARÊNCIA NA ENTREGA

Entregar o seu veículo no prazo combinado, explicando os serviços realizados.



5.4.2. Requisitos mínimos

PVE01 - A concessionária necessita ter uma sistemática para a gestão dos veículos aguardando reparação e aqueles prontos para entrega aos clientes.

Como:

- Monitorar o processo de evolução dos serviços através de sistema de gestão, preferencialmente através do FiatNet (QUADROSOF);
- Ter um local adequado e sinalizado para os veículos aguardando a realização de serviços e reparados;
- Definir identificação para os veículos prontos para entrega (exemplo: palheta levantada, prisma no caput);
- Monitorar tempo de permanência dos veículos (Acompanhamento do Veículo, FIATNET);

- Ter um responsável pela gestão;
- Ter procedimento formalizado.

PVE02 - A concessionária necessita ter uma sistemática para informar ao cliente quando o veículo estiver disponível para entrega.

Como:

- Identificar diariamente os veículos disponíveis para entrega;
- Contatar o cliente via telefone;
- Enviar sms ou e-mail para o cliente, com sua prévia autorização, assim que o veículo estiver disponível para a entrega;
- Ter procedimento formalizado.

PVE03 - A concessionária necessita ter uma sistemática de preparação da entrega do veículo assistido.

Como:

- Ter profissional responsável pela preparação do veículo;
- Utilizar programação de entrega de veículos (planilha manual ou via sistema, quadro de gestão a vista, conforme padrão C-link);
- Utilizar checklist de preparação para a entrega;
- Ter procedimento Formalizado.

PVE04 - A concessionária necessita cumprir o agendamento feito com o cliente para a entrega do veículo já assistido.

Como:

- Ter profissional para acompanhar o processo de Entrega Técnica dos veículos assistidos;

- Re-agendar antecipadamente com o cliente, quando o veículo não ficar pronto no dia e/ou hora programada ou antecipar a entrega se for o caso (utilizar os meios adequados: sms, e-mail, telefone, etc.);
- Ter sistema de gestão de entrega (gestão a vista, formulários, planilha eletrônica).

PVE05 - A concessionária necessita explicar para o cliente, de forma detalhada, os serviços executados e as suas garantias.

Como:

- Utilizar checklist de entrega, demonstrando que todos os serviços solicitados pelo cliente, foram efetivamente realizados;
- Destacar os serviços de manutenção programada (revisões) dos serviços adicionais autorizados pelo cliente;
- Disponibilizar as peças substituídas em recipientes que possibilite ao cliente levá-las (exceto no caso de garantia), sempre perguntando se o cliente deseja levá-las;
- Destacar necessidade das próximas revisões para o cliente;
- Tratar de forma diferenciada clientes fermo machina e retorno de serviço (S06);
- Utilizar pesquisas instantâneas no caixa avaliando a qualidade do atendimento recebido;
- Entregar o manual devidamente carimbado em casos de revisões;
- Retirar plásticos e/ou capas de proteção (bancos, volante e câmbio) defronte aos clientes valorizando os cuidados com o veículo;
- Entregar aos clientes cartão de visita da Equipe de Consultoria técnica, colocando-se a disposição para eventuais contatos e divulgando o telefone do agendamento.

5.4.3. Indicadores

CERTIFICAÇÃO

- EXPLICAÇÃO DOS SERVIÇOS EXECUTADOS - CSI (S07) “Quando o (a) Sr (a) recebeu seu veículo, foram explicados os serviços executados?”
- CUMPRIMENTO DO ORÇAMENTO COMBINADO - CSI (S05) “O valor pago correspondeu ao orçamento pré-aprovado”?
- VEÍCULO ENTREGUE NA DATA COMBINADA - CSI (S09) “Em relação à data combinada, seu veículo foi entregue:”

MONITORAMENTO

- Acompanhamento dos serviços conforme FIATNET
- SMD (3) “De 1 a 10, que nota o (a) Sr (a) atribui a qualidade dos serviços executados?”.

5.5. Pesquisa e Satisfação

5.5.1. Visão

Compromisso FIAT com o cliente.

PÓS-VENDAS

GARANTIA DE SATISFAÇÃO

Entrar em contato com você, em até 72 horas após a execução do serviço, para garantir a qualidade do nosso atendimento.



5.5.2. Requisitos mínimos

PVP01 - A concessionária necessita fazer pesquisa de satisfação com todos os clientes que realizaram serviços.

Como:

- Realizar a pesquisa de satisfação e certificar-se que os serviços realizados e o atendimento foram adequados (em até 72h após a entrega do veículo na oficina);
- Utilizar para a pesquisa o padrão Fiat (SMD);
- Parametrizar no sistema as "Perguntas Inteligentes" nos comentários/sugestões;
- Realizar a pesquisa através do meio mais adequado às possibilidades do cliente (telefone, e-mail, etc.);

- Contatar nos horários de disponibilidade do Cliente.

PVP02 - A concessionária necessita sistematizar a divulgação dos resultados da pesquisa SMD.

Como:

- Utilizar sistema informatizado capaz de gerar relatórios e gráficos de acordo com o proposto na metodologia SMD;
- Definir responsável pela gestão e divulgação desta informação, diretamente ligado ao Dealer;
- Realizar reuniões periódicas, quando o Gerente de Assistência Técnica, em conjunto com o Responsável pelo SMD, apresentam o resultado para toda a equipe de Pós-Vendas;
- Definir ações para conter desvios identificados no processo.

PVP03 - A concessionária necessita estabelecer procedimentos para tratar as insatisfações manifestadas pelos Clientes de forma verbalizada ou através de notas inferiores à “nota de corte”, acordada entre Fiat e concessionária (mínimo de 8.0).

Como:

- Acompanhar a gestão de insatisfações e abertura de RAC Interno;
- Acompanhar todas as insatisfações verbalizadas pelos Clientes através da intervenção pessoal e imediata do Gerente de Assistência Técnica.

PVP04 - A concessionária necessita sistematizar as ações de melhoria dos processos com base nos resultados das pesquisas do SMD.

Como:

- Analisar as tendências dos indicadores do SMD, constituir grupos de análise para identificar as carências e definir as ações de melhoria;
- Promover reuniões para análise dos indicadores com uma frequência pré-determinada;

- Promover reuniões de respostas rápidas;
- Divulgar periodicamente os resultados das ações tomadas para toda a liderança e gestão à vista.

PVP05 - A concessionária necessita estabelecer procedimento para tratar as insatisfações verbalizadas pelo cliente, em qualquer etapa do seu macro-processo, realizadas através da Central de Relacionamento Fiat (CRF) e CONFIAT (RAC reboque / locações).

Como:

- Definir responsável pela gestão dos RAC's e direcionamento dos casos para análise e tomada de ação;
- Manter os RAC's atualizados, de acordo com a evolução do status de atendimento;
- Foco na qualidade e no tempo de atendimento;
- Direcionar os RAC's à CRF, após finalizado o processo de solução do inconveniente.

PVP06 - A concessionária necessita garantir a qualidade dos dados e aplicação das pesquisas SMD.

Como:

- Monitoramento "in loco" pelo gestor da pesquisa SMD;
- Verificar durante a pesquisa a correta aplicação do "script" (escuta telefônica);
- Gerar relatórios de qualidade das pesquisas (estratificar: cancelamento de pesquisas, telefone incorreto, sistema, falha no script, etc) ;
- Dar feedback aos pesquisadores sobre falhas na aplicação do script;
- Disponibilizar ambiente e recursos adequados à pesquisa.

PVP07 – A concessionária necessita realizar a gestão do CSI através dos resultados disponibilizados pelo CSI WEB.

Como:

- Disponibilizar acesso ao CSI WEB para os gestores da concessionária;
- Analisar as pesquisas disponibilizadas semanalmente no CSI WEB (terça-feira) e confrontá-las com as pesquisas SMD (mesmo cliente) para verificar se as ações do SMD estão resultando em melhorias no atendimento;
- Elaborar e monitorar PLANO DE MELHORIA para os Standards sinalizados pela MATRIZ DE PRIORIZAÇÃO;
- Disponibilizar os resultados do CSI através de gestão a vista;
- Apresentar os resultados do CSI para toda equipe de Pós-Vendas e envolvê-los na busca de melhores resultados.

5.5.3. IndicadoresCERTIFICAÇÃO

- TMA (TEMPO MÉDIO DE ATENDIMENTO)
- CONTATO APÓS A ENTREGA DO VEÍCULO REPARADO - CSI (S08) “Após a entrega do veículo alguém da concessionária fez algum contato com o (a) Sr (a) para saber sobre sua satisfação?”

MONITORAMENTO

- Quantidade de clientes a pesquisar x clientes pesquisados
- SMD por Consultor Técnico