ALINE ALVES TOMÉ DA SILVA
CAIO MENDES DA COSTA
CARLOS EDUARDO CRISTIANO MACHADO
CAROLINE DA SILVA ECKART
VINICIUS DEVIDÉ

CONSULTORIA COMERCIAL NA EMPRESA PREMIUM TECH

CURITIBA
2020

ALINE ALVES TOMÉ DA SILVA
CAIO MENDES DA COSTA
CARLOS EDUARDO CRISTIANO MACHADO
CAROLINE DA SILVA ECKART
VINICIUS DEVIDÉ

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO
CONSULTORIA EMPRESA PREMIUM TECH

Projeto Integrador do Curso de Gestão Comercial, para obtenção do Grau de tecnólogo em Gestão Comercial, turma 202 I, orientado pela Profa. Dra. Aniele Fischer Brand.

Curitiba
2020

Dedicamos este trabalho a Deus, a nossa família, aos nossos companheiros, nossa orientadora e aos demais profissionais da instituição que nos guiaram até aqui.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradecemos a Deus pelo dom da vida, por sempre nos guiar e iluminar em todos os momentos e por ter nos dado saúde e força para superar todas as dificuldades e nos oportunizar por cada conquista e pelas alegrias.

Agradecemos aos nossos pais por todo apoio e incentivo nos dado até aqui, pois sem eles nada teria sentido e aos demais familiares por todo o carinho e apoio.

Somos gratos aos nossos companheiros pela paciência, carinho e apoio por todos os momentos felizes e difíceis que estiveram sempre presentes.

Agradecemos a nossa equipe por um apoiar sempre o outro, pois foi isso que nos fez alcançar essa conquista.

A nossa orientadora, Profa. Dra. Aniele Fischer Brand, primeiramente por ter nos aceito como orientandos e pela ajuda para concluir este trabalho.

Agradecemos a todos os professores que nos acompanharam durante todos esses anos, nos mostrando sempre o caminho para o conhecimento.

Enfim, agradecemos a todas as pessoas que acreditaram e confiaram em nós. O nosso muito obrigado!

RESUMO

O presente trabalho tem por objetivo assessorar a empresa Premium Tech, que atua no ramo de Oficina especializada em carros BMW e importados.
Como principal objetivo, será estruturado um padrão no atendimento e será criado fluxogramas de processos de atividades que cada setor executa para poder implementar processos de acompanhamento operacional como *Stand Up Meet* e uma política de feedback entre gestão e colaboradores. Além disso, serão construídas definições de visão, missão e valores para empresa. Com base na pesquisa bibliográfica do presente trabalho, é possível apresentar como estruturar um padrão nas atividades a serem executadas pelo time e processos internos fazem a diferença nas organizações. Foram utilizadas obras de autores que falam sobre o tema, destacando principalmente a importância da organização na estrutura da empresa para que se tenha funcionários capacitados, cultura organizacional na empresa e experiência única ao cliente. Após isso, foi descrita a metodologia utilizada na elaboração do trabalho e, por fim, um estudo de caso onde serão mostrados gráficos exemplificando o cenário atual da empresa versus o cenário com as mudanças ocorridas no período de análise e estruturação dos processos, apontando a análise SWOT da empresa e organogramas dos processos de cada área.

Palavras-chave: Processos, reestruturação, swot, trello, organização, feedback, cultura organizacional.

ABSTRACT

This work aims to advise the company Premium Tech, which operates in the business of car repair shop specialized in BMW and imported cars.
As the main objective, a service standard will be structured and will be created flowcharts of activities processes that each sector executes in order to be able to implement operational monitoring processes such as Standup Meet and a feedback policy between management and employees. In addition, definitions of vision, mission and values for the company will be built. Based on the bibliographic research of the present work, it is possible to present how to structure a pattern in the activities to be performed by the team and how internal processes make a difference in organizations. Works by authors who talk about the theme were used, highlighting the importance of the organization in the company's structure in order to have trained employees, organizational culture in the company and a unique customer experience. After that, the methodology used in the elaboration of the work was described and, finally, a case study where graphs will be shown exemplifying the current company's scenario versus the scenario with the changes and structuring of the processes that occurred in the period of the analysis, pointing out the company's SWOT analysis and organization charts of the processes in each area.

Keywords: processes, restructuring, SWOT, Trello, organization, feedback, organizational culture.

LISTA DE ABREVIATURAS

BMW - *Bayerische Motoren Werke*
CLT – Consolidação das Leis do Trabalho
EAP - Estrutura analítica do projeto
MDIC - Ministério da Economia, Indústria, comércio exterior e serviços
OSM – Organização Sistemas e Métodos
O&M - Organização e Métodos
RH – Recursos Humanos
PMT - Premium Tech
SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micros e Pequenas Empresas
S.W.O.T – *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças).
TCC - Trabalho de Conclusão de Cursos

LISTA DE ESQUEMAS

Esquema 1 – Estrutura analítica do projeto (EAP)
Esquema 2 – Fluxograma comercial
Esquema 3 – S.W.O.T
Esquema 4 – Feedback

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Indicadores

LISTA DE FLUXOGRAMAS

Fluxograma 1 – Abertura de orçamento de ordem de serviço
Fluxograma 2 – Fechamento de OS

LISTA DE FOTOGRAFIA

Fotografia 1 – Bancada Premium Tech

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Objetivos e metas estabelecidos para consultoria na Premium Tech
Tabela 2 - Matriz de responsabilidades do projeto
Tabela 3 - Cronograma PL1 - Premium Tech
Tabela 4 - Orçamento dos gastos durante o projeto
Tabela 5 – Plano de Contingência

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....9
1.1 OBJETIVOS.....10
1.1.1 Objetivo geral .10
1.1.2 Objetivo específico.....11
1.2 IDENTIFICAÇÃO DAS EXPECTATIVAS.....11
1.3 FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO DO PROJETO.....12
1.4 ABRÂNGENCIA.....12
2 EQUIPE DO PROJETO 12
2.1 ESTRTURA ANALÍTICA DO PROJETO.....13
2.2 PAPEIS E RESPONSABILIDADES.....13
3 ETAPAS DO PROJETO .14
3.1 CRONOGRAMA PRELIMINAR.....14
3.2 PADRÕES DE DOCUMENTAÇÃO E COMUNICAÇÃO DO PROJETO.....14
3.3 RECURSOS NECESSÁRIOS PARA O PROJETO.....15
3.4 ORÇAMENTO DO PROJETO.....15
4 METODOLOGIA DA PESQUISA.....16
5 EMBASAMENTO TEÓRICO.....17
5.1 CONSULTORIA.....17
5.2 CULTURA ORGANIZACIONAL.....18
5.3 MISSÃO DA ORGANIZAÇÃO.....19
5.4 VISÃO DA ORGANIZAÇÃO.....19
5.5 VALORES DA ORGANIZAÇÃO.....20
5.6 PROCESSOS INTERNOS.....20
5.7 PROCESSOS DE MELHORIA.....22
5.8 ORGANIZAÇÃO.....23
5.9 SISTEMAS.....24
5.10 MÉTODOS.....25
6 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO ATUAL.....27
6.1 HISTÓRIA DE CARACTERÍSTICAS DA EMPRESA.....27
6.2 FLUXO E INTERFACE DA SITUAÇÃO ATUAL.....28
6.3 POLÍTICAS E PROCEDIMENTOS DA EMPRESA.....29
6.4 PROBLEMA E GARGALOS.....30
6.5 ANÁLISE DE RISCOS.....31
6.6 ANÁLISE E SELEÇÃO DE ALTERNATIVAS.....32
7 DESENVOLVIMENTO DA SITUAÇÃO PROPOSTA.....33
7.1 AÇÕES DE MELHORIAS.....33
7.2 FLUXOS E INTERFACES.....33
7.3 APERFEIÇOAMENTO NAS POLÍTICAS E PROCEDIMENTOS.....34
7.4 ANÁLISE DE RISCO E VIABILIDADE.....35
7.5 INDICADORES DE DESEMPENHO.....35
7.6 PLANO DE IMPLEMENTAÇÃO.....36
7.7 PLANOS DE COMUNICAÇÃO E TREINAMENTO.....36
7.8 PLANOS DE CONTIGÊNCIA.....36
8 IMPLEMENTAÇÃO DA SOLUÇÃO PROPOSTA.....38
9 CONTROLE DE PROJETO.....46
10 AÇÕES PREVENTIVAS E CORRETIVAS.....49
11 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES.....50
REFERÊNCIAS.....52
APÊNDICES 55

1 INTRODUÇÃO

O planejamento é uma ferramenta essencial para o estudo e escolhas de alternativas para alcançar um objetivo de forma eficaz a partir da real situação da empresa, podendo assim ser implantado políticas organizacionais para alcance de resultados, com um monitoramento e avaliações de métricas e processos.

Para Chiavenato (2004, p. 152) “o planejamento é a primeira das funções administrativas e é a que determina antecipadamente quais são os objetivos a serem atingidos e como alcançá-los”

Com isso é possível identificar que o planejamento é fundamental para qualquer tipo de empresa, seja ela de pequeno, médio ou grande porte, pois é por meio do planejamento que se reduz as incertezas e faz com que as empresas se tornem cada vez mais competitivas.

Para Chiavenato (2007, p. 4) “administração é o processo de alcançar os objetivos pelo trabalho com e por intermédio de pessoas e outros recursos organizacionais. ”

Para que haja sucesso durante a reestruturação dos processos e planejamento das atividades a serem executadas na empresa é de suma importância o comprometimento do gestor, equipe e transparência nas informações a serem passadas.

Então, serão aplicadas algumas técnicas como Daily Meeting onde será possível compreender o que precisa ser feito pelos colaboradores, quais problemas existentes e o que foi feito no dia anterior, será implementado a ferramenta Trello para que o time comercial e operacional possa realizar todos os processos da empresa, desde o diagnóstico até o status da entrega do serviço.

Além disso, será aplicado um modelo de feedback entre gestor e funcionários para que seja possível manter os colaboradores engajados e motivados para otimizar alguns processos internos.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo geral

O objetivo geral da pesquisa é estruturar os processos internos para padronizar o fluxo de atividades da área Comercial e Operacional.

1.1.2 Objetivos específicos

Como objetivos secundários, serão criados fluxogramas de processos de atividades para que os colaboradores exerçam suas funções de forma mais clara e objetiva, sendo implementado uma das táticas de OSM para criar uma base de monitoramento de qualidade e padronização dos processos.

Será elaborada a análise SWOT da empresa para identificar as forças, fraquezas, ameaças e oportunidades, além disso serão definidos os conceitos de missão, visão e valores, para entender com clareza onde a empresa deseja chegar e a criação de uma política de feedback entre gestão e colaboradores para acompanhamento do desenvolvimento e produtividade de cada funcionário, implementado uma ferramenta cujo o nome é Trello, que possibilitará o registro de todas as informações como: problemas relatados pelos clientes, diagnóstico pelo time de operações, solicitações de peças, orçamentos e aprovações de orçamentos para iniciar o serviço. Dessa forma, será possível fazer um acompanhamento em tempo real por parte do time de operações e comercial, sem precisar operacionalizar todos esses processos de forma manual como escritas em papéis.

Para finalizar, será criado uma planilha de controle de peças em estoques, tabelas de descontos pré-definidos para maior agilidade ao realizar pedidos e orçamentos pelo time comercial, além disso, será comprado um quadro de prioridades para que a gestão possa definir com a equipe operacional o que precisa ser executado no dia dentro de um limite de tempo e tipos de serviços.

1.2 IDENTIFICAÇÃO DAS EXPECTATIVAS

Com esta consultoria, a empresa Premium Tech tem como expectativas as definições de suas visões, missões, valores e a elaborações da análise SWOT. A empresa conseguirá direcionar todas as decisões de forma mais clara e objetiva, conhecendo seus pontos fortes e fracos, auxiliando o processo para cumprir com o seu planejamento, padronizando as

atividades executadas pelo time Comercial e Operacional, por meio da criação de fluxogramas de processos de cada área.

Poderá obter maior agilidade e facilidade no ambiente de trabalho da equipe operacional, com a organização de ferramentas nas caixas e bancadas.

Será capaz de uma comunicação mais assertiva na realização de orçamentos e pedidos com o controle de peças em estoque, assim como, terá monitoramento em tempo real dos processos pelo time Comercial e Operacional por meio da ferramenta Trello.

Aproximando colaboradores e gestores, com a aplicação do modelo de *feedback* e técnica *Daily Meeting*, oferecendo maior autonomia para o time Comercial passar orçamentos aos clientes por tabelas pré-definidas com margens de descontos a ser negociado com os clientes.

1.3 FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO DO PROJETO

O projeto foi realizado durante um período, em que o mercado atual está sendo afetado pela pandemia do COVID-19, onde foi decretado a paralisação de várias atividades e estabelecimentos comerciais, o que pode interferir diretamente na Premium Tech, se for decretado fechamento desse ramo de atividade por tempo indeterminado e consequentemente nas aplicações das metas, nos processos propostos e no acompanhamento dos resultados esperados da consultoria.

Um dos fatores críticos também está relacionado na transparência das informações e dados que a gestão da Premium Tech fornece e o que os clientes passaram no momento em que for aplicada a pesquisa de satisfação.

1.4 ABRANGÊNCIA

A consultoria ficou limitada nos Estados do Paraná, na cidade de Curitiba e região metropolitana onde se localizam os principais clientes da Premium Tech.

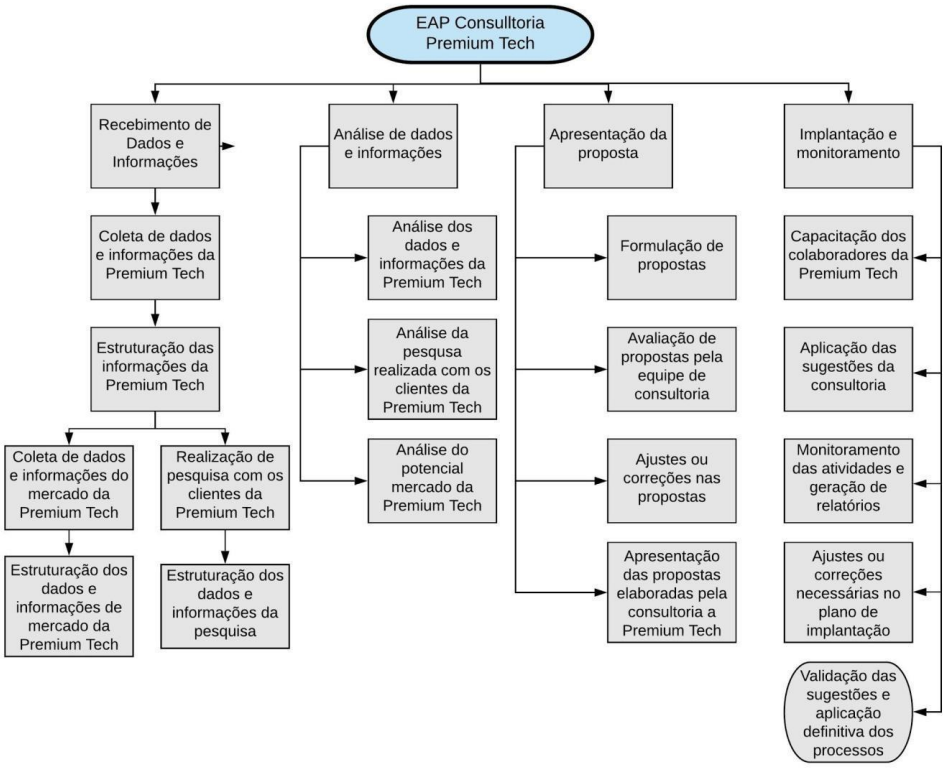
2 EQUIPE DO PROJETO

A consultoria é composta pelos formandos do curso de Gestão Comercial, Aline Alves Tomé da Silva, Caio Mendes da Costa, Carlos Eduardo Cristiano Machado, Caroline da Silva Eckart, Vincius Devidé, sendo orientados academicamente pela professora Aniele Fischer Brand.

2.1 ESTRUTURA ANALÍTICA DO PROJETO

Após a definição dos objetivos esperados com a realização do projeto, é gerada a Estrutura Analítica do Projeto (EAP), onde são indicados os trabalhos e atividades necessários para que o projeto seja concluído. Esta foi a EAP gerada para a Consultoria na empresa Premium Tech:

Esquema 1 – Estrutura Analítica do Projeto (EAP)



Fonte: Equipe de consultoria, 10/04/2020

2.2 PAPÉIS E RESPONSABILIDADES

A partir da matriz de responsabilidades, foi possível identificar quais as expectativas que cada membro da consultoria tinha com as entregas, possibilitando visualizar os itens de

trabalho, onde consta a descrição de cada etapa do projeto e na coluna ao lado a descrição de quem foi o responsável primário e secundário para a entrega de obrigações e coleta de informações da empresa Premium Tech.

Tabela 1 – Matriz de responsabilidades do projeto

Item EAP	ITEM DE TRABALHO	Aline	Caio	Carlos	Carol	Vinicius
	Consultoria Premium Tech - Matriz Curitiba	P	P	P	P	P
1	Introdução	P	S	S	S	S
2	Planos do projeto	S	P	S	S	S
2.1	Objetivos e metas do projeto	S	S	S	P	S
2.2	Identificação das expectativas					
2.4.1	Estrutura analítica do projeto	S	P	S	S	S
2.5	Fatores críticos de sucesso do projeto	P	P	P	P	P
2.6	Etapas do projeto	P	S	S	S	S
2.7	Cronograma preliminar	P	P	P	P	P
2.8	Comunicação do projeto					
2.9	Recursos necessários do projeto	S	S	S	P	S
2.10	Orçamento do projeto	S	S	S	P	S
3	Projeto de Pesquisa	S	S	P	S	S
3.1	Recursos Humanos	S	S	S	P	S
3.2	Objetivos primários e secundários da pesquisa	P	S	S	S	S
3.3	Hipóteses de pesquisa	S	S	S	P	S
3.4	Execução e resultados da pesquisa com clientes ativos	P	S	S	P	S

4	Diagnóstico	P	P	P	P	P
4.1	Histórico e características da empresa	S	S	S	S	P
4.2	Fluxo e interface da situação atual	S	S	S	P	S
4.3	Políticas e procedimentos da empresa	S	S	S	S	P
4.4	Problemas e gargalos	S	S	S	S	P
4.5	Análise de riscos	S	P	S	S	S
4.6	Análise e seleção de alternativas	S	S	S	P	S

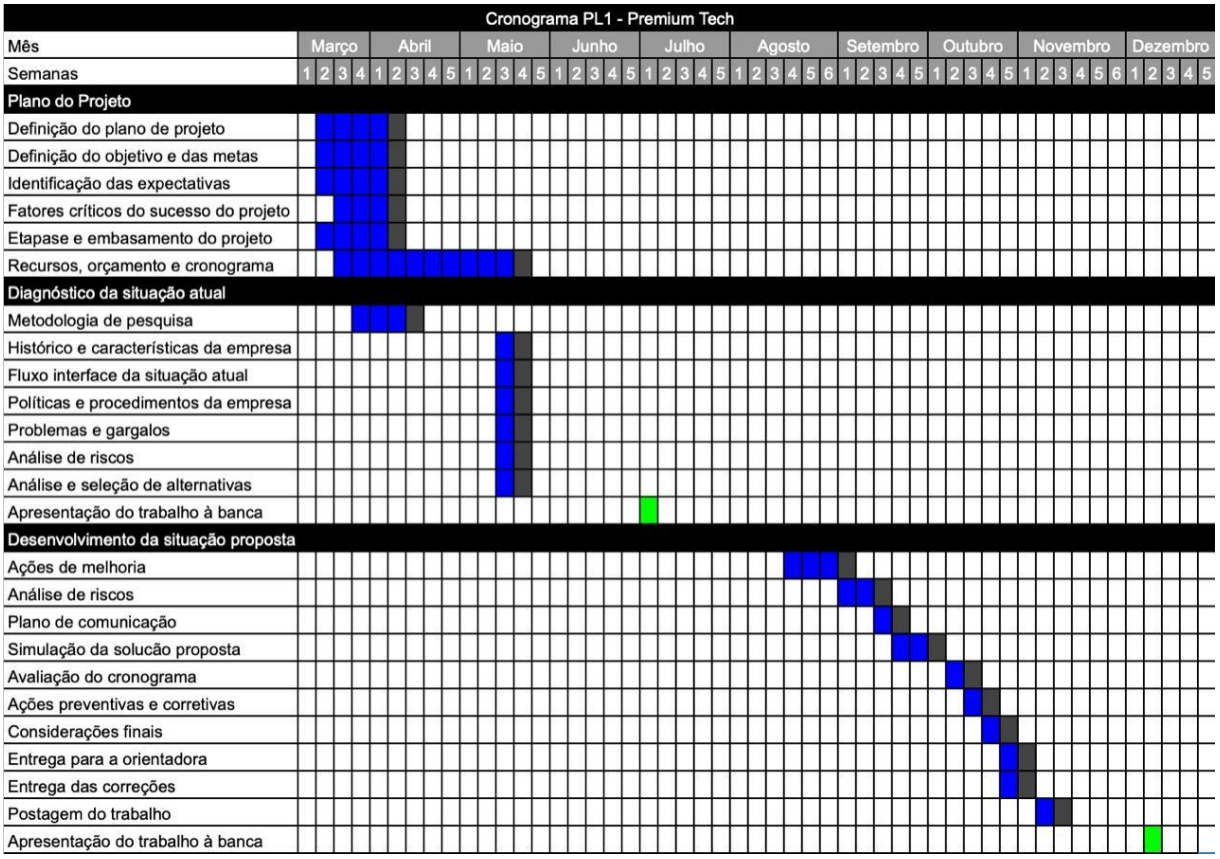
Legenda: P = Responsabilidade Primária; S = Responsabilidade de Suporte
Fonte: Equipe de consultoria, 25//05/2020

3 ETAPAS DO PROJETO

3.1 CRONOGRAMA DE TRABALHO

Tabela 2 - Cronograma PL1 - Premium Tech

LEGENDA	
Planejado	
Data limite	
Banca	



3.2 PADRÕES DE DOCUMENTAÇÃO E COMUNICAÇÃO DO PROJETO

A comunicação da equipe de consultoria junto a Premium Tech foi realizada por meio do proprietário Junior Batista e sua Analista Financeiro Aline Alves, que nos recebeu na Matriz, localizada na cidade de Curitiba, sem a necessidade de um agendamento para que a equipe da consultoria possa realizar os questionamentos e levantamentos de dados e informações sobre os processos, clima organizacional e ambiente.

Além deste contato direto na Matriz, o principal meio de comunicação foi realizado pela ferramenta *Google Meet*, para a consultoria e estruturação dos processos internos no presente projeto. A comunicação ocorreu dessa forma devido a situação em que o nosso País está passando nesse momento de Pandemia.

3.3 RECURSOS NECESSÁRIOS PARA O PROJETO

Para a realização da consultoria na empresa PMT, foram necessários os seguintes recursos:

- Definição de um responsável na Premium Tech para passar todas as informações necessárias para o presente projeto;

- Autorização da Premium Tech para a consultoria reestruturar os processos internos e criar fluxogramas para padronização nas atividades a serem executadas pelo time comercial e operacional;
- Autorização da Premium Tech a presença da consultoria na empresa sem horário pré-agendado para verificação das atividades exercidas e pesquisa de clima na organização;
- Autorização da Premium Tech para a Consultoria sugerir modelos de contratação de um novo colaborador para exercer o cargo de Consultor Comercial;
- Aquisição de um quadro para definição de prioridades dentro dos serviços executados pelo time e suportes para organização de ferramentas, proporcionando maior agilidade na realização de atividades operacionais.

3.4 ORÇAMENTO DO PROJETO

Para este projeto, foi utilizado recursos financeiros para execução de algumas melhorias que foram aplicadas nos processos dentro da empresa. Estes recursos que estão previstos abaixo, foram de competência exclusivamente da empresa Premium Tech.

Gastos não previstos, foram comunicados diretamente ao proprietário da empresa para conhecimento e aprovação. Não foi cobrado honorários dos consultores para realização das atividades previstas, alguns custos de impressões de relatórios e *coffee break* para apresentação do projeto pode ser direcionado aos consultores quando comparecer a empresa sem horários pré-agendados.

Tabela 3 – Orçamento dos gastos durante o projeto

Atividades	Estimativa R$	Detalhamento de possíveis gastos
Contratação de um novo colaborador	R$ 2300,00	✔ Contratação de um novo colaborador para exercer a função de Consultor Comercial na empresa.
Suporte para ferramentas	R$ 150,00	✔ Gasto com a compra de suportes para organização de ferramentas em caixas/bancadas ao time operacional.

Apresentação da Proposta	R$ 120,00	✔ Impressão de relatório contendo as propostas geradas pela consultoria. ✔ Gastos com o *coffee break* da apresentação.
TOTAL	R$ 2.570,00	

Fonte: Equipe de consultoria, 03/05/2020

4 METODOLOGIA DA PESQUISA

A metodologia de pesquisa utilizada inicialmente foram pesquisas com colaboradores e com o gestor, analisando todos os fatores críticos da empresa, cogitando como principal projeto tratarmos da prospecção de clientes, até foram realizadas pesquisas via telefone com toda a lista de clientes antigos, mas ao decorrer do projeto verificamos uma falha em alguns processos, focando todo o projeto nessa área.

Após foram realizadas entrevistas individuais com todos os colaboradores e ao final com o gestor, retirando o máximo de informações, identificando minuciosamente as dificuldades e complexidades para dar continuidade a consultoria do projeto integrador.

Aplicando todas as novas propostas após as análises e reuniões, teremos uma empresa que irá fluir de forma harmônica, com aumento na produtividade, redução no desgaste desnecessário, organização em todos os passos da entrega de serviço e evitando falhas nas entregas.

5 EMBASAMENTO TEÓRICO

5.1 CONSULTORIA

A consultoria é uma prestação de serviços que atualmente vem crescendo muito rápido e a necessidade de um consultor nas organizações vem se tornando cada vez mais comum e emergencial.

O processo de consultoria organizacional, baseia-se nos problemas existentes na empresa e por meio deles, propor soluções corretivas para otimizar os processos e métodos, realizando melhorias de forma organizada e eficiente, por profissionais capacitados e especializados em determinada área. Alguns autores costumam dizer que as consultorias são de duas modalidades, mais técnica ou mais subjetiva.

De acordo com Orlickas (1999) Consultoria como o fornecimento de certa prestação de serviço, por um profissional em geral qualificado, provido de remuneração por hora ou projeto, para um determinado cliente. A Consultoria é efetuada por meio de diagnósticos e processos com o propósito de levantar as necessidades do cliente, indicar soluções, recomendar ações e efetivamente implantá-las.

Sobre consultoria podemos afirmar que:

> Consultoria é um processo interativo de um agente de mudanças externo à empresa, o qual assume a responsabilidade de auxiliar os executivos e profissionais da referida empresa nas tomadas de decisões, não tendo, entretanto, o controle direto da situação. (OLIVEIRA, 1999, p.21)

Nessa primeira fase foram analisados todos os processos e problemas existentes na empresa Premium Tech dentro de cada setor.

Após isso foi realizado a apresentação da estruturação dos processos no setor comercial e operação de maneira padronizada, conforme estudadas durante o curso de graduação Gestão Comercial. A empresa Premium Tech seguiu corretamente o que foi proposto, para que a consultoria pudesse dar continuidade da maneira como foi planejado, e assim, alcançar seus objetivos que se baseia em melhorias de relacionamento, atendimento, fidelização e aumento da carteira de clientes.

E a última fase foi o monitoramento da execução do projeto e proporcionar melhorias caso venha ocorrer erros ao executar o projeto.

5.2 CULTURA ORGANIZACIONAL

Segundo Newstrom (2008), a cultura organizacional é basicamente leis e normas da organização relacionadas com os princípios morais, éticos e culturais dos colaboradores, proporcionando um maior desenvolvimento de comportamento e um conjunto de mecanismos de melhorias constantes para maior produtividade e motivação dos colaboradores.

A cultura é considerada não como uma rede de comportamentos concretos e complexos, mas como um conjunto de mecanismos que incluem controles, planos, receitas, regras e instruções que governam o comportamento (SILVA; ZANELLI, 2004, p. 416).

A maior representatividade sobre a cultura de uma organização consiste sobre como esta é capaz de ser "representações simbólicas de crenças e valores subjacentes" (NEWSTROM, 2008, p. 86).

Do ponto de vista de Lacombe (2003), falar de cultura organizacional é o mesmo que falar de conjuntos, crenças, costumes, normas de comportamentos e valores ligados às atitudes da organização em relação ao comportamento das pessoas.

Dessa forma, a cultura pode ser explícita ou implícita dependendo de cada empresa situada no mercado. A cultura implícita está relacionada com a própria maneira do colaborador se comportar na organização, então a prática é mais importante do que palavras e escritas. Já a cultura explícita está relacionada por um conjunto de políticas e normas através de códigos de ética na organização.

O clima organizacional da empresa vem através de fatos que acontecem no cotidiano possibilitando enxergar a companhia como um todo e entender quais são as expectativas de cada colaborador e se elas estão ligadas aos valores da empresa.

Para Luz (2003) o clima organizacional pode ser verificado por meio de nove indicadores. São eles: Turnover, Programa de Sugestões, Greves, Desperdício de Materiais, Absenteísmo, Queixas no serviço médico, Pichações nos Banheiros, Conflitos interpessoais e interdepartamentais, Avaliação de Desempenho.

Esses indicadores podem possibilitar a empresa enxergar indícios de que algo não está correndo sobre as condições esperadas pela companhia. Conforme Luz (2003) não é possível fornecer informações capazes de mensurar o que está afetando positivamente ou negativamente o clima organizacional da empresa por esses fatores. Porém, é possível por meio desses indicadores, conseguir focar em estratégias como contato dos gestores com seus colaboradores, reuniões com a equipe de trabalho, pesquisa de clima para avaliar pontos a serem desenvolvidos e pontos positivos pela empresa em geral, entrevistas de desligamentos, *feedback*, permitindo uma contribuição para que os colaboradores e gestores atinjam um melhor entendimento da cultura e produtividade dentro da organização.

5.3 MISSÃO DA ORGANIZAÇÃO

Um estudo feito pelo SEBRAE por meio do professor Marcelo Nakagawa, permitiu desenvolver uma ferramenta de missão, visão e valores clássico, onde chegou à conclusão que:

> Missão é o propósito de a empresa existir. É a sua razão de ser.
> Visão é a situação em que a empresa deseja chegar (em período definido de tempo).
> Valores são os ideais de atitude, comportamento e resultados que devem estar presente nos colaboradores e nas relações da empresa com seus clientes, fornecedores e parceiros. (NAKAGAWA, 2012 p. 01).

Segundo Maurício de Paula (2005), a missão é um princípio adotado na construção do planejamento estratégico de uma organização e planejamento de carreira. Então, foi apresentado algumas definições de missão segundo alguns autores que são considerados "pais" da administração para compor a definição desse princípio.

Definir a missão de uma empresa é difícil e arriscado. Mas é desta forma que se consegue estabelecer políticas, desenvolver estratégias, concentrar recursos e começar a trabalhar. É assim que uma empresa pode ser administrada visando um desempenho ótimo. (DRUCKER. 1973).

O autor também cita uma frase bem famosa de Philip Kotler, onde diz que:

> Uma missão bem difundida desenvolve nos funcionários um senso comum de oportunidades, direção, significância e realização. Uma missão bem explícita atua como uma mão invisível que guia os funcionários para um trabalho independente, mas coletivo na direção da realização dos potenciais da empresa. (KOTLER, 2006, s/p).

Então, conclui-se que a missão é a razão de ser de uma empresa, e por meio da missão a organização irá buscar os resultados almejados em curto, médio e longo prazo.

5.4 VISÃO DA ORGANIZAÇÃO

A visão de uma empresa representa o que ela quer ser no futuro dentro de uma realidade significativa que ela tem a oferecer no mercado.

De acordo com Oliveira (2007), a visão é proporcionar enxergar a empresa como um todo e onde ele quer chegar no futuro dentro de um período limitado de tempo.

Os autores Scott, Jaffe e Tobe (1998), citam que por mais que a visão seja importante no futuro, é preciso compreender como ela está no presente. Pois é a previsão no futuro e comparação com o presente que permite que a visão se torne uma ação dentro da realidade em que a empresa está hoje, como o que ela quer continuar entregando e evoluindo no futuro.

A visão é uma imagem mental poderosa do que queremos criar no futuro. Ela reflete aquilo que nos preocupamos mais, representa uma expressão de como será nossa missão e este em harmonia com nossos valores e propósito. As visões são o resultado de um trabalho conjunto de cabeça e coração. Eles se baseiam na realidade, mas visualizam o futuro. Elas nos permitem explorar as possibilidades, da realidade desejadas. Por causa disso elas se tornam a estrutura do que queremos criar, o que nos orienta quando fazemos escolhas e compromissos de ação. (SCOTT; JAFFE; TOBE, 1998, p. 73).

5.5 VALORES DA ORGANIZAÇÃO

Os valores representam o norte dos princípios que a empresa define como objetivos, onde permite passar credibilidade, confiança e atitudes admiráveis pelas atividades que são desempenhadas pela gestão da empresa.

> Valores organizacionais são princípios ou crenças, organizados hierarquicamente, relativos a condutas ou metas organizacionais desejáveis, que orientam a vida da organização e estão a serviço de interesses individuais, coletivos ou ambos. (TAMAYO, 1998, p. 56-63).

Os valores são muito importantes para a organização, pois se eles forem definidos de forma transparente e verdadeira, sustentará a vantagem competitiva que a empresa tem no mercado.

5.6 PROCESSOS INTERNOS

Após o início dos estudos da Administração Científica, um dos principais focos das empresas e seus gestores têm sido em como otimizar o fluxo de trabalho dentro da organização de modo a gerar mais resultados com menos gastos. As variáveis são inúmeras, desde fatores externos a fatores internos. Cada um destes fatores tem sido fruto de estudo, pois entende-se que quanto mais a organização conhecer sobre essas etapas e como trabalhar dessa maneira, melhores serão os resultados.

A definição mais comum do que é um processo, no contexto empresarial, é toda atividade, ou um conjunto delas, que a partir de uma entrada, faz uma adição de valor e produz uma saída que atenda a um cliente específico, seja ele interno ou externo. Por isso pode-se entender que toda atividade realizada dentro de uma organização empresarial envolve um processo (GONÇALVES, 2000).

Numa linha de produção, a visualização de como um processo funciona é mais simples, visto que as entradas são bens materiais e a adição de valor aos bens é algo visível, porém em atividades que envolvem informações e conhecimento há um grau maior de dificuldade em monitorá-los e compreendê-los, por isso é importante visualizá-los como um esforço coordenado e não um fluxo de trabalho convencional (GONÇALVES, 2000).

Processos comumente são associados a empresas de fabricação e que seguem uma linha de montagem, porém é importante que todo tipo de organização enxergue a realização de suas atividades de forma mais pragmática. Para Gonçalves (2000) "as empresas do futuro deixarão de enxergar processo apenas na área industrial, serão organizadas em torno de seus processos não fabris essenciais e centrarão seus esforços em seus clientes. "

A estruturação dos processos deve ser com um foco na entrega de resultado ao cliente e não o simples cumprimento de uma etapa. Processos que não agregam valor às suas entradas devem ser revistos.

Gonçalves (2000) define os processos empresariais básicos em três tipos:

- **Processos de negócio**: são os que definem o ramo de atuação da empresa, resultam no produto ou serviço oferecido ao cliente externo. Podem ou não ser amparados por outros processos da organização;
- **Processos organizacionais**: são os que garantem o funcionamento dos demais setores da empresa não ligados diretamente às atividades finais da organização e amparam o funcionamento dos processos de negócio;
- **Processos gerenciais**: desempenhado pela parte gerencial da organização, são os processos voltados a acompanhamento de resultados e planejamento estratégico.

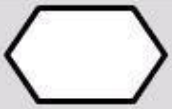
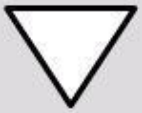
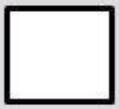
Nem todos os processos da organização são compostos por atividades especificadas de maneira clara, por isso para processos que não são organizados de maneira clara devem ser organizados por etapas (LOUREGA, HEINECK, SANTOS, 2018).

O mapeamento de processos demonstra, de forma de forma objetiva, o fluxo de trabalho da organização (CURY, 2015).

O fluxograma pode ser aplicado para a representação do mapeamento de processos, com a utilização símbolos, demonstram como é o fluxo de trabalho, indicando os processos e os envolvidos em sua realização. Seu objetivo é que seja uma representação gráfica que esclareça a cadeia de atividades da organização (OLIVEIRA, 2013).

Na imagem abaixo estão os símbolos e seus respectivos significados utilizados na representação de um fluxograma parcial ou descritivo (OLIVEIRA, 2013):

Tabela 4 - Fluxograma parcial ou descritivo

Símbolo	Significado	Símbolo	Significado
	Terminal		Operação
	Executante ou responsável		Documento
	Arquivo		Decisão
	Conferência		Conector de página
	Conector de rotina		Sentido de circulação: Documentos Informações orais
			Material

Fonte: Oliveira (2013, p. 275)

5.7 PROCESSOS DE MELHORIA

Ao se referir a melhoria nos processos internos, temos que entender o estudo que é feito para chegar numa determinada conclusão dos pontos fracos da empresa. O processo de negócio baseia-se no desenvolvimento das funcionalidades da empresa, onde se resulta na venda do produto/serviço final, mas para essa finalização, é passado por diferentes setores designado a seguir um padrão de desenvolvimento, para que o produto atinja a expectativa de qualidade esperada pela empresa. Pode ocorrer de alguns destes setores não ter sido instruído corretamente, onde irá causar um impacto significativo nas vendas e qualidade no serviço prestado.

Para identificá-los, é necessário um mapeamento dos processos, para só assim conseguir ter a visualização de qual setor ou pessoa, está ocasionando este impacto. Com este estudo, é formulado e abordado possíveis fatores com deficiência nos processos, para entender se há possibilidade de mudanças, com uma estruturação de acordo com que a empresa necessita.

Estes processos ajudam a se adaptar em mudança de cenários, onde a competitividade da empresa aumenta, pois quando há a melhoria, conseguimos identificar o que precisa ser feito, para atendermos a demanda e satisfação dos clientes, com isso é elaborada algumas estratégias comerciais, desde fornecedores até estruturação interna, de acordo com William Edwards Deming (1989, p. 89):

Deming prega a criação de qualidade, ao qual implica uma série de características da administração japonesa, como o trabalho em equipe, objetivos de longo prazo, relacionamento de compromisso com o fornecedor. A experiência profissional de Deming, que trabalhou na época de Elton Mayo, levou-o a observar que a busca pela qualidade estaria condenada ao fracasso se tentada isoladamente, fora do contexto de um sistema administrativo.

Os casos americanos descritos no livro mostram a extensão do método Deming: desde a transformação do relacionamento chefe-subordinado em compromissos de cooperação, passando pela estreita interação da empresa com fornecedores e clientes, até a mudança na cultura e filosofia da organização integrando todos os setores da empresa na busca da qualidade.

5.8 OGANIZAÇÃO

A organização tem o principal objetivo um aumento de produtividade e otimização dos processos e é vista como estruturação de procedimentos de uma forma sistêmica. Serve para definir os processos para a empresa, pode ser estruturada de diversas formas para diversos ambientes, é uma das principais funções dentro da administração, por meio dela é possível identificar o modelo da empresa, seu principal objetivo é de estruturar os processos existentes dentro da empresa, a fim de buscar melhorias de modo geral.

Organização da empresa é a ordenação e o agrupamento de atividades recursos, visando ao alcance de objetivos e resultados estabelecidos. (OLIVEIRA, 2006, p.84).

Existem vários modelos de organização, como a mecanicista, orgânico, informal, formal e linear ou militar.

O modelo mecanicista é um modelo mais antigo, voltado nas regras, é definido a função para cada pessoa e deve ser especializada naquilo que faz, sem flexibilidade, onde existe uma engrenagem da mesma forma que funcionam as máquinas, possuem todos os processos padronizados, essa estrutura é bastante burocrática a hierarquia é um fator primordial.

No orgânico os processos são mais flexíveis, está apto às mudanças, as pessoas possuem mais autoridade para expor suas ideias, tomar iniciativas. A gestão desta estrutura permite que os funcionários se virem praticamente sozinhos. Em exigir a questão de regras e sim se adaptar às novas mudanças que vêm surgindo, principalmente na questão tecnológica, sempre buscando se inovar, focam na competência e a hierarquia pouco importa.

E se tratando de organização informal, podemos afirmar que esse modelo abrange a questão social, se importa muito com os sentimentos dos membros da empresa, são muito independentes, podem tomar decisões é bastante parecida com o modelo orgânico, porém ainda tem uma liberdade maior. Porém possui suas vantagens e desvantagens, onde podemos enxergar o lado bom pela agilidade nos processos, redução da comunicação do chefe e empregado e harmonia entre os colegas de trabalho, por um outro lado ruim já existe um auto descontrole, atrito entre as pessoas e desconhecimento do chefe.

Já na organização formal, que também é conhecida como estrutura organizacional, onde possui as regras definidas de acordo com os objetivos e planejamentos a serem alcançados, definido claramente a função de cada membro considerando a competência de cada um, para exercer as atividades de forma eficiente. Cada membro deve possuir uma autoridade sobre as atividades delegadas e a comunicação é um fator primordial para que tudo ocorra da melhor maneira para chegar no resultado esperado.

E por fim temos o modelo linear ou conhecido também como militar, como o próprio nome militar já faz automaticamente uma lembrança de que requer muita disciplina, ele é um modelo mais antigo que existe, onde a hierarquia é indispensável, desde do superior para o inferior, que o superior delega as ordens e os inferiores a ele obedecem.

5.9 SISTEMAS

O intuito de se utilizar OSM (Organização, Sistemas e Métodos) nas empresas, é de realizar uma organização nos controles dos processos, ou seja, é uma área designada somente para efetuar periodicamente as funções e processos de melhoria para que a empresa se mantenha disciplinada e engajada em todos os setores.

Para Oliveira (2005, p.478, APUD CARDOSO, 2014, p.1), a responsabilidade básica desta área é a de executar as atividades de levantamento, análise, elaboração e implementação de sistemas administrativos na empresa. O objetivo é o de criar ou aprimorar métodos de trabalho, agilizar a execução das atividades, eliminar atividades em duplicidade, padronizar, melhorar o controle, fazer o gerenciamento de processos e solucionar problemas.

Com isto, as análises e projeções são feitas de forma coerente, sendo de suma importância para que de fato impacte na otimização de informações e processos, oferecendo um serviço de qualidade.

Na Teoria Clássica da Administração de Fayol, encontrávamos a O&M (Organização e Métodos) que estabelece a importância de designar os processos, juntamente com as melhores técnicas, para que de fato consiga atingir o máximo de aproveitamento da organização. Contudo não era estabelecido que este método tivesse relação ao ambiente da empresa no geral, como é instruído na OSM.

O primeiro ponto a ser analisado é a situação da unidade organizacional estruturada como de linha ou de assessoria. Estudando a função do gestor de OSM, conclui-se que a melhor situação é a área de OSM ficar estruturada como assessoria. Assim, deve ser alocada nos níveis hierárquicos mais elevados da empresa, ficando subordinada à Diretoria Geral (ou presidência, vice-presidência) ou à Diretoria Administrativa (BALDISSEROTTO, 2010, p.12).

Com base na fala de Baldisserotto, percebemos que ao estabelecer a OSM, temos que estar alinhados com a proposta e objetivo da empresa, com intuito de realizar a assessoria de uma forma coerente, sendo supervisionada de forma hierárquica a Diretoria.

5.10 MÉTODOS

Tratando-se de método, é um meio para chegar ao fim, sendo um procedimento para realizar alguma tarefa, facilitando o resultado, pois se trata de um processo lógico, sistemático e organizado. Então, o método vai te dar o caminho do que fazer.

De acordo com Taylor (1903) em "Administração de Oficinas", por meio de estudos dos tempos e movimentos, propõe a eliminação da diminuição dos esforços e movimentos desperdiçados e facilitando os treinamentos, fazendo com que houvesse um aumento na eficiência e rendimento, visando definir uma metodologia que todos os funcionários deveriam seguir, padronizando métodos de trabalho, assim como as ferramentas utilizadas. Então por meio de métodos, uma empresa consegue eliminar movimentos inúteis, tempo desperdiçado, melhorando a produtividade, sendo significantemente lucrativo para a organização.

Segundo Oliveira (2002), métodos são ações, pré-determinadas, feitas por uma pessoa, direcionando a realização de uma tarefa.

Então o método vai direcionar, por exemplo, o colaborador a realizar uma tarefa, reduzindo o tempo e esforço, aumentando de forma significativa a produtividade.

6 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO ATUAL

6.1 HISTÓRICO E CARACTERÍSTICAS DA EMPRESA

História BMW

Segundo o artigo “Como tudo começou”, escrito pelo autor André Veículos a empresa BMW iniciou 7 de março de 1916 com o nome "Fábrica Bávara de Aviões", criada para fabricar aviões durante a primeira Guerra Mundial. Com a derrota da Alemanha o país foi proibido de fabricar aviões e para não declarar falência teve que se reinventar, mudando a logotipo, usando o azul e branco em formato de uma hélice inspirado na bandeira Bávara representando os anos na aviação.

Também deu início na fabricação de motocicletas, lançado em 1923 o modelo R32. Iniciou em sequência seu processo no setor automobilístico em 1928 com a compra de uma fábrica que já fabricava carros em Eisenach, no centro da Alemanha. Em 1933 lançou o modelo 303 onde deu início a identidade, lançando o primeiro carro com as grades dianteiras gêmeas, um símbolo icônico apresentado até hoje nos modelos atuais.

Em 1951 lançou o modelo 501, um sedã espaçoso acomodando até 6 pessoas e um motor de 6 cilindros, considerado luxuoso, apresentando tecnologias e qualidade, continuando ainda as mesmas características nos dias de hoje, esse lançamento foi um marco muito grande para a marca.

E desde o lançamento até na atualidade a marca não vende simplesmente um carro, mas sim qualidade, conforto, esportividade, segurança, ter histórico de carros duradouros, motivos que levam uma pessoa a desembolsar um valor um pouco mais alto na aquisição desse bem, além de que ter uma BMW é um sinal de status.

História Premium Tech

A história começa por um menino chamado Junior Batista, nascido e criado dentro da oficina mecânica, vindo de uma linhagem de mecânicos, a grande maioria instruídos por seu pai, que sempre trabalhou com mecânica e elétrica. Desde os 8 anos de idade o ajudava, juntamente com seu irmão mais velho, auxiliando com as ferramentas e peças. Já aos 10 anos de idade estava montando e desmontando os carros sozinho, deixando quase prontos, pois não tinha força o suficiente, faltando somente seu pai conferir os apertos de parafusos, mas se fosse serviços mais leves dava conta de finalizar.

Aos 16/17 anos de idade, saiu da oficina e foi trabalhar com gerador de energia de alta tensão, pois envolvia a parte mecânica, juntamente com seu amigo que conhecia a parte elétrica, e foi nessa época que começou a conhecer e entender a parte eletrônica, mas tratando-se de alta tensão, além de ter contato com computadores, painéis digitais, gerando a curiosidade de como era a parte eletrônica de um carro, pois sempre interessou-se em carros

importados e suas tecnologias, então buscou conhecimento por meio de revistas, informações mais afundo a respeito de carros importados.

Trabalhou nessa empresa durante 1 ano, e nas férias comprou uma passagem somente de ida para Santos, São Paulo, apenas como uma viagem. Em São Paulo acabou passando em frente a concessionária BMW, fazendo com que se apaixonasse pelos carros ali expostos, vendo também uns meninos da mesma idade trabalhando, querendo agora que seu objetivo fosse trabalhar com esses carros importados, e não mais com carros comuns, como os carros trabalhados na oficina de seu pai.

Foi então que surgiu a paixão pela marca BMW, por suas tecnologias e pela sua estética. Quando estava para concluir um mês de sua estadia em São Paulo, conseguiu uma oportunidade, passando no teste para trabalhar na concessionária da BMW, e dia após dia a paixão pela marca só aumentava. Especializando-se em cursos, buscando cada vez mais experiência e dedicação, mostrando seu valor, empenho, conseguindo desenvolver-se facilmente na parte mecânica e eletrônica, atraindo a atenção do chefe da oficina.

Decidiu então abrir sua própria oficina, conciliando com o seu turno na concessionária, começando a finalizar projetos de outras oficinas que não conseguiam realizar o serviço, até que seu gerente lhe informou a respeito de uma vaga de emprego em uma empresa especializada em carros importados localizada em Curitiba, que necessitava de um técnico Sênior.

Após um certo tempo de trabalho na empresa, tomou a decisão de sair, mas um cliente sugeriu abrir uma oficina em Curitiba, com a promessa de que seria seu fiel cliente, além de que iria indicar para todos os contatos, desta forma conseguiu ampliar seu número de clientes.

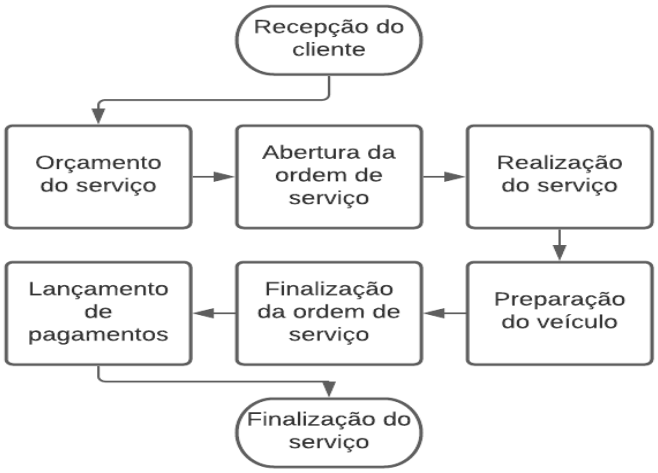
Inicialmente abriu sua oficina na sua residência, mas decidiu alugar um galpão, que após pouco tempo, observou a necessidade de mudar para um barracão maior, onde atualmente se encontra a Premium Tech, agora com um espaço suficiente para atendimento.

6.2 FLUXO E INTERFACE DA SITUAÇÃO ATUAL

Foi realizada uma visita de campo a empresa Premium Tech para realização e execução da pesquisa qualitativa ao proprietário Junior Batista e sua analista financeira Aline Alves, com intuito de entender o funcionamento dos processos internos da empresa.

Alguns fluxos eram realizados pela assistente comercial, que executava determinados processos administrativos e comerciais. Sua responsabilidade era recepcionar os clientes, realizar orçamentos, lançar pagamentos de clientes, abrir e finalizar ordens de serviço e postar conteúdos nas redes sociais. Porém, a equipe verificou que essas tarefas não estavam sendo realizadas com o padrão estabelecido. Ao analisar os relatórios do sistema, observaram que as informações sobre os cadastros dos clientes, registros de serviços e orçamentos, estavam incompletos, o que poderia prejudicar a análise de indicadores, pois as informações que estavam no sistema não demonstravam os reais acontecimentos.

Esquema 2 - Fluxograma comercial



Elaborada pela equipe, 24/05/2020

Além disso, outra situação identificada foi a centralização da tomada de decisões sobre os negócios na figura do proprietário e por conta da falta da padronização dos processos, a comunicação era realizada de maneira oral, sem um registro formal ou manual de orientação. Por conta disso a maior parte dos serviços depende de uma aprovação para liberação, negociações e autorizações de desconto dependem de uma aprovação do proprietário.

6.3 POLÍTICAS E PROCEDIMENTOS DA EMPRESA

A Premium Tech não possui documentado as políticas (normas e regras internas), que servem para determinar o comportamento, ações e posicionamentos das pessoas que fazem parte da empresa, indicando quais ações necessárias para atingir os objetivos. Para isso, foi implantado um sistema de gestão de qualidade, demonstrando o compromisso que a

organização apresenta para suas partes interessadas, isto é, as finalidades e os propósitos, definindo sua personalidade.

O procedimento seria criar um fluxograma de processos internos (atividades) de uma forma mais específica, estando documentada em detalhes, desde a chegada do colaborador na empresa até a saída, ou seja, sua rotina e responsabilidades, pois ainda falta a padronização nos processos, implementação da ferramenta Trello para que o time comercial e operacional possa acompanhar e controlar em tempo real os problemas, diagnósticos, orçamentos e suas aprovações. Para otimizar a comunicação da equipe e a gestão da empresa, seria feito a organização das ferramentas com o intuito na redução de tempo de serviço, sendo finalizado em menor tempo gerando uma identidade para a Premium Tech.

6.4 PROBLEMAS E GARGALOS

A gestão de processos engloba fornecedores, insumos, relacionamento com clientes, colaboradores, máquinas, ferramentas utilizadas e espaços, permitindo entender o funcionamento dos processos e quais os resultados gerados, ampliando a visão e diminuindo os riscos com relação aos problemas e gargalos, tornando os resultados positivos.

Segundo Goldratt e Cox (2002 p. 152) “gargalo é qualquer recurso cuja capacidade é igual ou menor que a demanda de mercado imposta sobre ele”. Entretanto, como argumenta o autor, o gargalo aparece quando o mercado exige uma demanda igual ou excedente a sua eficiência para atender.

A empresa precisa então gerar constantes diagnósticos, para que tenha o conhecimento e possa alterar a realidade minimizando todos os riscos. Assim como fazer reuniões periódicas com os colaboradores, gerando relatórios para facilitar a transparência dos problemas.

A instituição identifica o problema, mas não sabe como resolvê-lo, e com a colaboração dos funcionários da PMT, foi criada uma lista com todos os problemas e gargalos:

- Todo orçamento, descontos, cálculo de mão de obra precisa passar pela aprovação do proprietário pois não existe uma tabela de serviços com valores definidos e margem de descontos pré-definido;

- As prioridades de execução dos serviços são feitas de acordo com o que o proprietário diz (boca a boca), não tem uma regra de prioridades;

- Todas as solicitações de peças, problemas que os clientes relatam e orçamentos são descritas em um papel e arquivado juntamente com a ordem de serviço do cliente.

- Não existe uma organização de ferramentas para que a operação execute os serviços, ocasionando uma demora para procura das ferramentas e execução dos serviços nos veículos;

- Não existe um controle de peças em estoque para que o Comercial possa verificar de imediato ao passar o orçamento para o cliente. É preciso solicitar ao proprietário para que verifique na sala de peças se tem determinado produto/peça;

- Não existe uma política de *feedbacks* aos funcionários nem métodos de gerenciamento para saber o que está sendo feito, o que precisa ser feito e quais problemas foram encontrados no dia.

6.5 ANÁLISE DE RISCOS

Com base nos problemas que foram diagnosticados pela equipe de consultoria, foi levantado um plano de ação com estratégia para melhoria de vários fatores. Caso as medidas propostas não sejam tomadas, a empresa pode estar exposta aos riscos apresentados na atração de novos clientes, pois por melhores que sejam os serviços e atendimento, caso os potenciais cliente não conheçam a empresa, não virão até ela para realização dos serviços.

Não existe *feedback* entre gestão e os colaboradores: os colaboradores são os responsáveis por fazer acontecer o dia-a-dia da empresa, caso não estejam alinhados e engajados com os objetivos da organização não estarão utilizando do seu máximo potencial aplicado às reais necessidades da empresa. A falta do sentimento de pertencimento a empresa e alinhamento de propósito pode ser um fator que implica na rotatividade de funcionários.

Falta de organização: caso os processos da empresa não sejam bem estabelecidos e organizados, podem ser perdidas informações e documentos, o que prejudica a comunicação entre os colaboradores e pode implicar que algumas atividades não sejam realizadas da maneira correta, o que prejudica desde o fluxo de trabalho até a experiência do cliente.

Dificuldade com as atividades realizadas entre financeiro e comercial: a falta de organização dos dados e informações sobre os aspectos financeiros pode ser muito prejudicial a organização, pois informações perdidas no fluxo podem ser prejudiciais à saúde financeira

do negócio, o que a longo prazo pode prejudicar análises financeira, describilizando as informações para uma correta compreensão dos dados.

6.6 ANÁLISE E SELAÇÃO DE ALTERNATIVAS

Após o levantamento das informações obtidos sobre os problemas e gargalos da empresa, foram criadas propostas de soluções para Premium Tech, sendo analisada sua eficácia quando colocada em prática, decorrido de relatórios e geração de dados.

- Realização de reuniões diárias entre gestão e colaboradores para entender os problemas ocorridos no dia anterior, o que será feito e quais problemas pode ocorrer ao dia.
- Realização de feedbacks quinzenais para alinhar os objetivos da empresa e para efetuar o feedback da gestão aos colaboradores.
- Padronização no fluxo de atividades exercidas pelos colaboradores para que cada um saiba as suas responsabilidades dentro da empresa e tenha mais autonomia para algumas tomadas de decisões.
- Criação de uma planilha de estoque para que o time operacional e comercial saiba exatamente quais peças estão disponíveis em estoque.
- Implementação da ferramenta Trello para que o time comercial e operacional possa realizar todos os processos da empresa, desde o diagnóstico até o status da entrega do serviço em tempo real.
- Desenvolvimento da análise S.W.O.T para que a empresa possa entender quais são as suas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.
- Criação do conceito de missão, visão e valores relacionado a Premium Tech para que a empresa possa entender os reais objetivos e planejamento estratégico futuro.
- Elaboração de fluxogramas para a facilitação do comprometimento dos colaboradores com os objetivos da empresa.

7 DESENVOLVIMENTO DA SITUAÇÃO PROPOSTA

7.1 AÇÕES DE MELHORIAS

Com as funções estabelecidas para cada colaborador, todos os processos internos propostos para a empresa foram realizados com qualidade, eficiência e agilidade, trazendo uma otimização das atividades, repassando uma visão da Premium Tech com uma estrutura organizacional eficiente, alcançando os objetivos estabelecidos de maneira assertiva.

Além disso a criação da análise S.W.O.T e a missão, visão e valores da empresa, auxiliou a todos os envolvidos na organização a compreender em que ponto a empresa se encontra hoje e onde almeja chegar, sabendo exatamente quais as atividades devem ser propostas e realizadas para alcançar os resultados.

Com a política de *feedback* aos colaboradores a tendência é que todos se sintam motivados a contribuir para a expansão da empresa, com o intuito da valorização dos funcionários, o engajamento institucional estará presente no dia-a-dia dos gestores e colaboradores.

Com o monitoramento das atividades, foi possível observar o desenvolvimento das atividades propostas, identificando os erros e acertos, possibilitando corrigi-los e alterá-los conforme foram sendo realizados na prática.

Após a implementação da ferramenta Trello, acompanhou-se em tempo real tudo que o time comercial relatou de problemas dos clientes, assim como a otimização das informações passadas pelo time operacional, onde o time comercial conseguiu verificar tudo o que foi descrito em um padrão para maior agilidade em solicitação de peças e orçamentos, que facilitou ambas as partes a conseguir um acompanhamento mais assertivo de todos os serviços que foram demandados na oficina, assim como prazos de entregas.

7.2 FLUXOS E INTERFACE

Com a implementação das medidas propostas, houve uma melhor organização no desempenho das atividades dentro da empresa. Foram mapeadas as atividades que são realizadas com a inclusão de melhorias nos processos, definindo um padrão de como as atividades devem ser executadas, de modo a otimizar o tempo, recursos, qualidade e atendimento.

Considerando a aplicação das medidas recomendadas pela equipe, ocorreu um padrão a ser seguido em todo o fluxo, desde a chegada do cliente a oficina até a saída do veículo. Dessa maneira passou-se a ter uma menor dependência da participação do proprietário na execução das atividades, o que resulta em maior autonomia aos funcionários que sabem o que podem e devem ser executados, contribuindo para uma agilidade na realização dos serviços.

Existiu um maior acompanhamento da gestão para que o clima e cultura da empresa seja favorável a um ambiente de trabalho agradável e propício a correta execução do novo padrão de atividades, proposto pela equipe de consultoria, visto que o sucesso das medidas sugeridas depende da compreensão e execução da equipe que é responsável pela realização de cada processo mapeado. Dessa maneira a equipe pode receber treinamentos/orientações de acordo com os pontos que, mediante o acompanhamento, está sendo visto que as execuções não estão de acordo com o padrão estabelecido.

7.3 APERFEIÇOAMENTO NAS POLÍTICAS E PROCEDIMENTOS

Na Premium Tech não existia uma priorização de atividades na área comercial. Os serviços a serem executados, eram acordados de forma informal, onde a vontade do proprietário sobressaía. Com o aperfeiçoamento desse procedimento, realizou-se a compra de um quadro para que seja descrito os serviços a serem priorizados no dia e no dia seguinte, ocasionando uma maior agilidade nas entregas dos veículos e procedimentos a serem realizados pelo time operacional.

Não havia uma organização das ferramentas nas bancadas de cada colaborador da equipe operacional, gerando uma demora para encontrar os itens certos no momento de executar os trabalhos. Com a organização das bancadas com divisórias e com as ferramentas separadas de acordo com cada tipo de atividade, houve uma facilitação no momento da procura pelas ferramentas específicas ao executar um serviço.

Os colaboradores não tinham perspectiva de crescimento na empresa e tinham um certo receio de expor alguns problemas ou dificuldades por medo de serem mal interpretados. Foi aperfeiçoado uma política de *feedback* quinzenal para que os colaboradores compreendam o seu papel dentro da companhia e tenham mais clareza de como está o desempenho e produtividade.

O proprietário não tinha percepção dos problemas que ocorriam no dia-a-dia na companhia. Com isso foi inserido a técnica *Daily Meeting,* para que todos os dias o gestor possa se reunir 15 minutos com os seus colaboradores e entender o que foi feito no dia anterior, quais problemas foram encontrados e o que será feito no dia.

7.4 ANÁLISE DE RISCO E VIABILIDADE

Devido as novas implementações na empresa, podem ocorrer alguns riscos como, a desmotivação dos colaboradores, devido à dificuldade de adaptação aos novos processos; o proprietário pode não colocar em prática os processos a serem implantados, gerando um esquecimento da proposta da consultoria. Também pode afetar o relacionamento com alguns clientes que estavam acostumados aos processos antigos, diante às novas políticas da empresa.

7.5 INDICADORES DE DESEMPENHO

O acompanhamento e mensuração de indicadores ajudam a monitorar o trabalho da equipe e resultados da empresa. Além disso, possibilita ajudar a gestão nas tomadas de decisões para que possa garantir melhorias constantes no modelo de negócio da Premium Tech.

Como indicadores de desempenho da empresa serão usados:

Figura 1 - Indicadores

Fonte: Realizado pela equipe da consultoria (05/09/2020)

7.6 PLANO DE IMPLENTAÇÃO

Como plano de implementação foi realizado uma reestruturação de processos da área comercial e operacional, por meio de fluxogramas criados com o passo a passo do que precisa ser executado diariamente por cada colaborador.

Foi criado a análise S.W.O.T da empresa para que a gestão e colaboradores entendam suas principais forças, fraquezas, oportunidades e ameaças atualmente. Também definiu-se a missão, visão e valores para que a empresa possa enxergar possibilidades de planejamento estratégico de onde deseja chegar e o que fazer para obter os resultados contínuos.

Organizou-se as bancadas de ferramentas do time operacional de acordo com cada tipo de serviço para agilidade na execução dos serviços demandados no dia a dia.

Houve a implementação do *feedback* quinzenal entre gestão e colaboradores para que se possa entender com mais clareza as necessidades e desempenho de cada colaborador.

Também ocorreu a implementação da técnica *Daily Meeting* que ocorre às 09h00 da manhã, com todos os colaboradores da empresa e gestão, para que possam alinhar dentro de um período de 15 minutos o que foi feito no dia anterior, que problemas foram encontrados e os objetivos do dia.

7.7 PLANOS DE COMUNICAÇÃO E TREINAMENTO

Após análise da equipe de consultoria, foi instruído para a gestão da Premium Tech alguns processos para melhoria da comunicação interna no ambiente organizacional, sendo agendado um treinamento presencial com os colaboradores e consultoria para explicar o funcionamento do fluxograma com a reestruturação do passo a passo.

Apresentou-se a mudança nas bancadas de ferramentas, sendo estabelecido o formato de utilização para otimização dos recursos e qualidade na entrega do serviço.

Exibiu-se a análise S.W.O.T, mostrando os fatores que impactam a empresa internamente e externamente, expondo a nova estruturação dos objetivos da empresa, baseado na missão, visão e valores da organização de forma estratégica para o desenvolvimento da Premium Tech.

7.8 PLANO DE CONTINGÊNCIA

O plano de contingência tem como objetivo identificar os principais problemas previstos na execução do projeto na Premium Tech, onde pode ocorrer o risco de não obter o sucesso esperado do projeto. Com isso foi proposto algumas alternativas caso venha ocorrer esses imprevistos ao longo deste período.

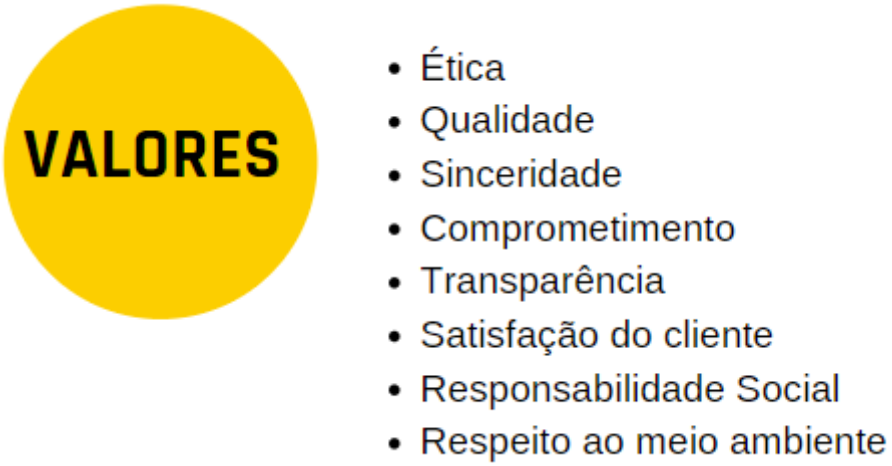
Tabela 5 – Plano de contingência

SITUAÇÃO PREVISTA	PLANO PREVENTIVO
Falta de informações passadas pelo proprietário.	Melhorar a comunicação com o proprietário de forma mais clara e objetiva, para que ele consiga passar todas as informações necessárias para o sucesso do projeto.
Não adaptação dos funcionários com relação aos novos procedimentos.	Mostrar qual o objetivo da empresa com esses novos procedimentos, no qual tendem melhorar no dia a dia deles, para que se sintam engajados, além de promover treinamentos relacionados aos novos procedimentos.
Não adaptação do proprietário para seguir os novos padrões por falta de costume.	Melhorar a forma de comunicação com relação ao resultado dos processos estabelecidos, onde ele possa enxergar onde está errando para que se acostume de maneira mais rápida para chegar no resultado esperado.
Não ser compreendido os novos processos e não colocar em prática.	Realizar treinamentos com todos os colaboradores e o proprietário para conseguirem se adaptar e realizar na prática todas atividades de forma clara.

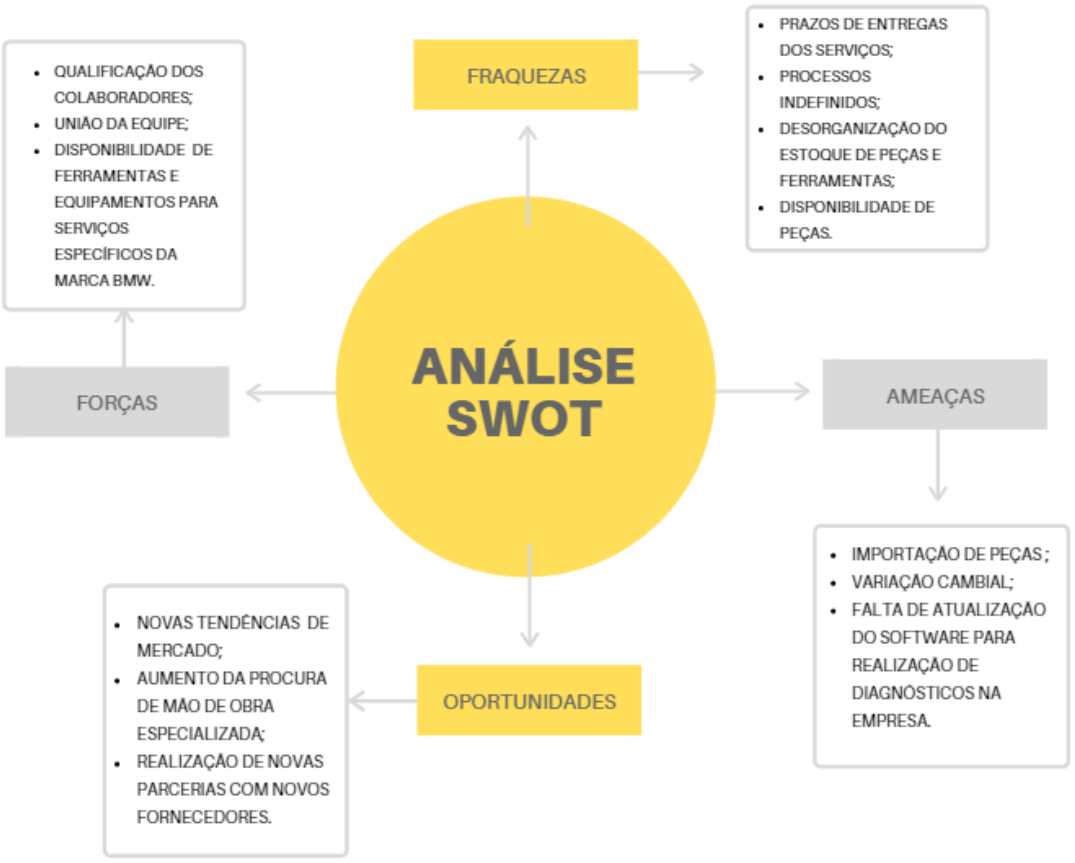
Fonte: Realizado pela equipe da consultoria (11/10/2020)

8 IMPLEMENTAÇÃO DA SOLUÇÃO PROPOSTA

O plano de implementação são as sugestões que a equipe do projeto integrador irá apresentar a empresa Premium Tech, onde possibilitará uma comunicação mais assertiva no dia a dia da empresa com seus colaboradores, além de uma padronização dos processos internos e estruturação da análise S.W.O.T, devem seguir uma ordem cronológica que inclui as seguintes etapas durante a implementação das ideias.



Esquema 3 – Estruturação S.W.O.T



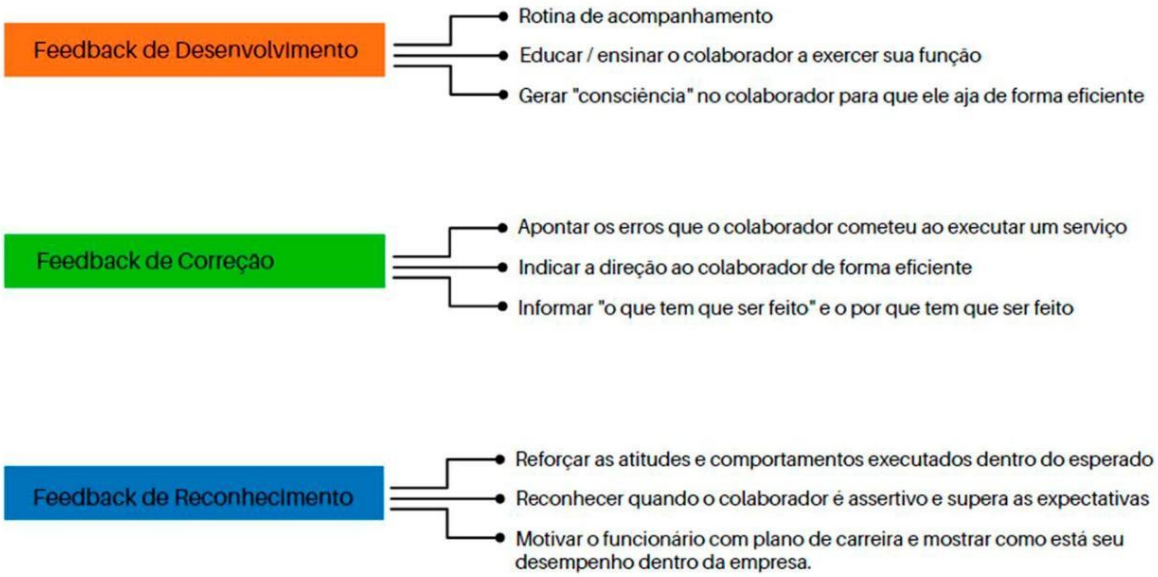
Fonte: Realizado pela equipe da consultoria (17/10/2020)

Foi estruturado um modelo de *feedback* a ser seguido em três etapas para acompanhamento das atividades dos colaboradores dentro da Premium Tech.

Essas três etapas serão fundamentais para que a gestão possa acompanhar mais de perto como cada colaborador está exercendo a sua função, assim como a motivação de cada um em relação ao que está sendo proposto a eles dentro da empresa.

O *feedback* vai ser dado quinzenalmente onde o gestor chamará individualmente cada colaborador e irá detalhar os principais pontos que foram observados em cada etapa do *feedback*.

Esquema 4 - Feedback



Realizou-se a compra de uma bancada de ferramentas, sendo organizada e desenvolvida pela equipe do Projeto em um formato de otimização de tempo de preparo dos veículos. Abaixo consta uma imagem de como ficou a bancada após a organização das ferramentas disponíveis na Premium Tech.

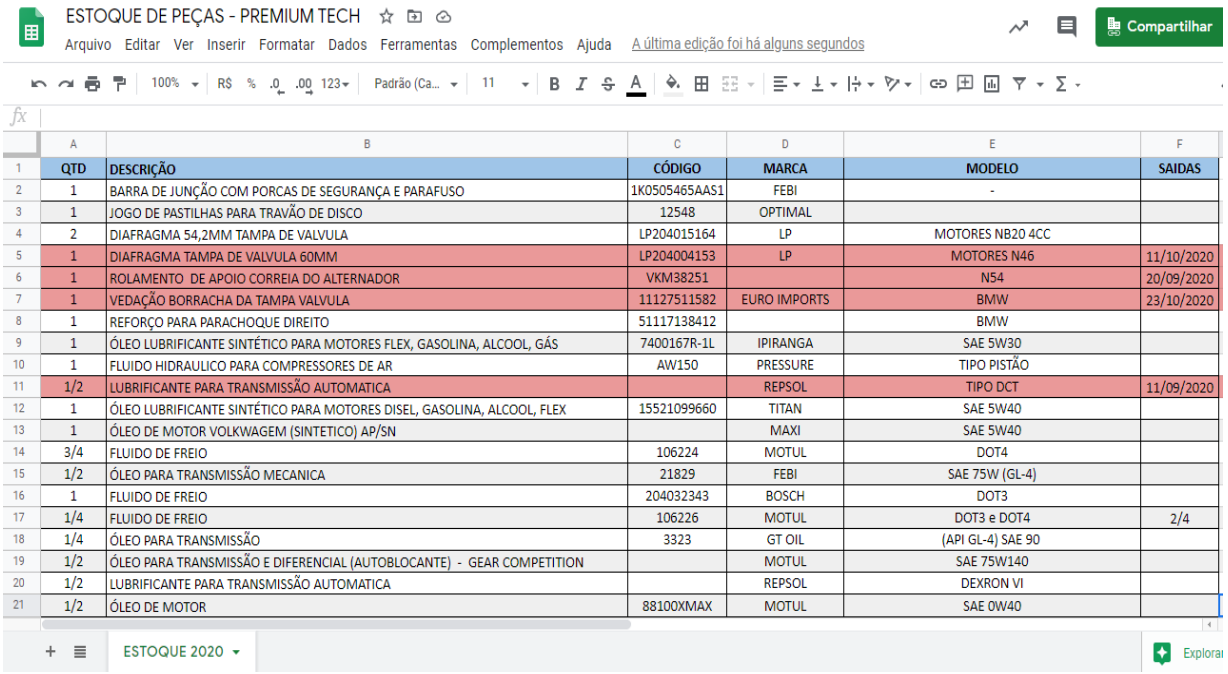
Fotografia 1 – Bancada Premium Tech

Fonte: Equipe da consultoria (17/10/2020)

Foi elaborado uma planilha de controle de peças onde é possível identificar todas as peças disponíveis em estoque.

Por meio dessa planilha, o time Comercial e Operacional conseguirá ter um maior controle de quantas peças tem disponíveis em estoque, assim como maior agilidade ao passar orçamentos aos clientes.

Imagem 1 – Estoque de peças



ESTOQUE DE PEÇAS - PREMIUM TECH

Arquivo Editar Ver Inserir Formatar Dados Ferramentas Complementos Ajuda A última edição foi há alguns segundos

Compartilhar

	QTD	DESCRIÇÃO	CÓDIGO	MARCA	MODELO	SAIDAS
2	1	BARRA DE JUNÇÃO COM PORCAS DE SEGURANÇA E PARAFUSO	1K0505465AAS1	FEBI	-	
3	1	JOGO DE PASTILHAS PARA TRAVÃO DE DISCO	12548	OPTIMAL		
4	2	DIAFRAGMA 54,2MM TAMPA DE VALVULA	LP204015164	LP	MOTORES NB20 4CC	
5	1	DIAFRAGMA TAMPA DE VALVULA 60MM	LP204004153	LP	MOTORES N46	11/10/2020
6	1	ROLAMENTO DE APOIO CORREIA DO ALTERNADOR	VKM38251		N54	20/09/2020
7	1	VEDAÇÃO BORRACHA DA TAMPA VALVULA	11127511582	EURO IMPORTS	BMW	23/10/2020
8	1	REFORÇO PARA PARACHOQUE DIREITO	51117138412		BMW	
9	1	ÓLEO LUBRIFICANTE SINTÉTICO PARA MOTORES FLEX, GASOLINA, ALCOOL, GÁS	7400167R-1L	IPIRANGA	SAE 5W30	
10	1	FLUIDO HIDRAULICO PARA COMPRESSORES DE AR	AW150	PRESSURE	TIPO PISTÃO	
11	1/2	LUBRIFICANTE PARA TRANSMISSÃO AUTOMATICA		REPSOL	TIPO DCT	11/09/2020
12	1	ÓLEO LUBRIFICANTE SINTÉTICO PARA MOTORES DISEL, GASOLINA, ALCOOL, FLEX	15521099660	TITAN	SAE 5W40	
13	1	ÓLEO DE MOTOR VOLKWAGEM (SINTETICO) AP/SN		MAXI	SAE 5W40	
14	3/4	FLUIDO DE FREIO	106224	MOTUL	DOT4	
15	1/2	ÓLEO PARA TRANSMISSÃO MECANICA	21829	FEBI	SAE 75W (GL-4)	
16	1	FLUIDO DE FREIO	204032343	BOSCH	DOT3	
17	1/4	FLUIDO DE FREIO	106226	MOTUL	DOT3 e DOT4	2/4
18	1/4	ÓLEO PARA TRANSMISSÃO	3323	GT OIL	(API GL-4) SAE 90	
19	1/2	ÓLEO PARA TRANSMISSÃO E DIFERENCIAL (AUTOBLOCANTE) - GEAR COMPETITION		MOTUL	SAE 75W140	
20	1/2	LUBRIFICANTE PARA TRANSMISSÃO AUTOMATICA		REPSOL	DEXRON VI	
21	1/2	ÓLEO DE MOTOR	88100XMAX	MOTUL	SAE 0W40	

ESTOQUE 2020

Fonte: Realizada pela equipe da consultoria (17/10/2020)

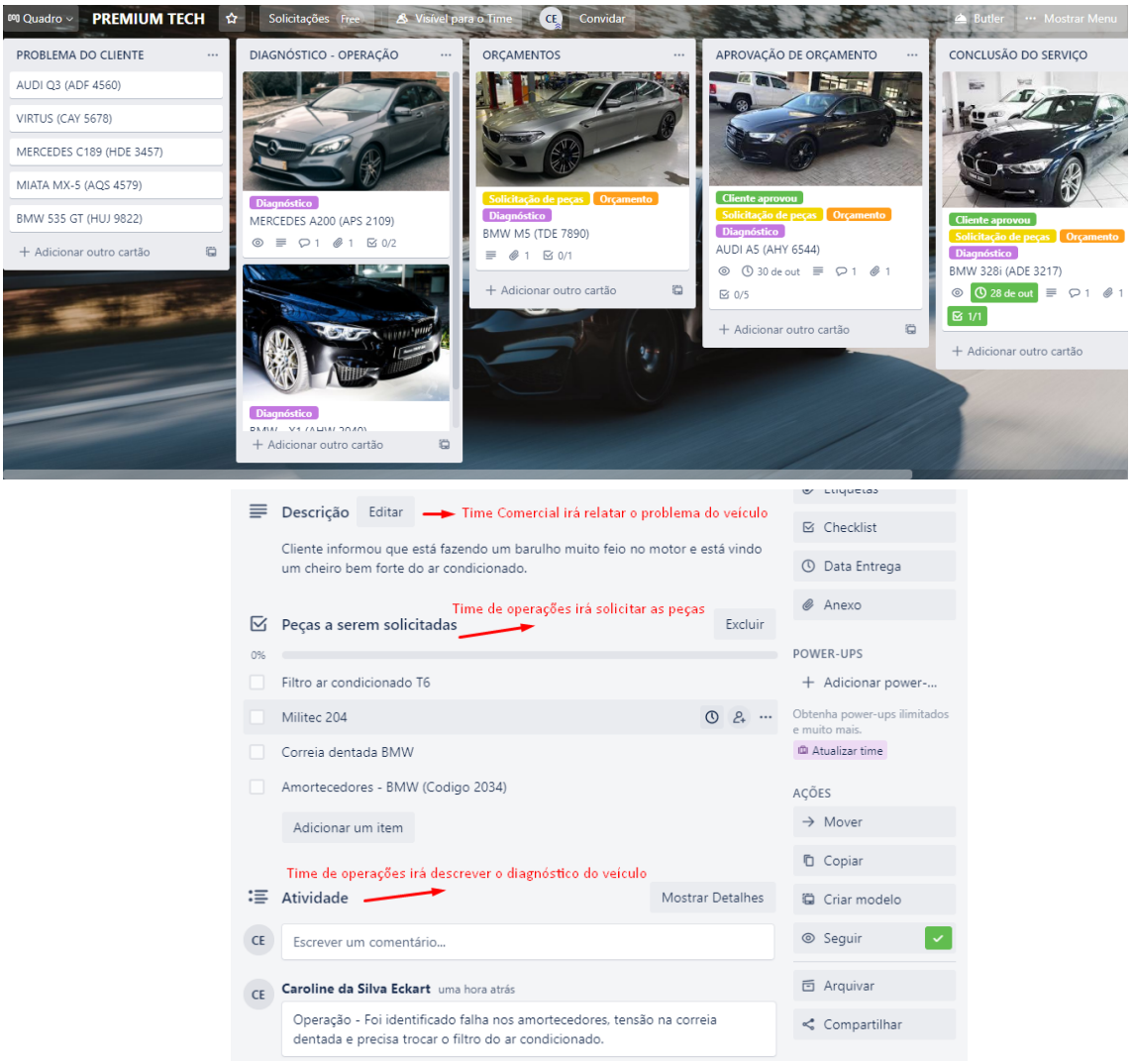
Foi estruturado um novo modelo de acompanhamento de pedidos, realização de diagnósticos, orçamentos e aprovações de serviços por meio da ferramenta Trello, onde possibilita a criação de quadros e cartões de processos que podem ser movidos conforme cada etapa concluída.

Dentro da ferramenta Trello, foi possível criar 5 quadros de processos no qual é possível realizar o acompanhamento desde a chegada do veículo até a entrega do serviço da seguinte forma:

1. **Problemas dos clientes** - foi adicionado o modelo do carro e a descrição do que está ocorrendo com o veículo para solicitar um diagnóstico ao mecânico.
2. **Diagnóstico** – realizou-se a descrição pelo time de operação do que realmente está acontecendo com o veículo e o que precisa comprar de peças para o time Comercial realizar o orçamento.
3. **Orçamento** - foi realizado pelo time Comercial o orçamento de todas as peças solicitadas pelo time de operação e mão de obra para ser passado ao cliente.

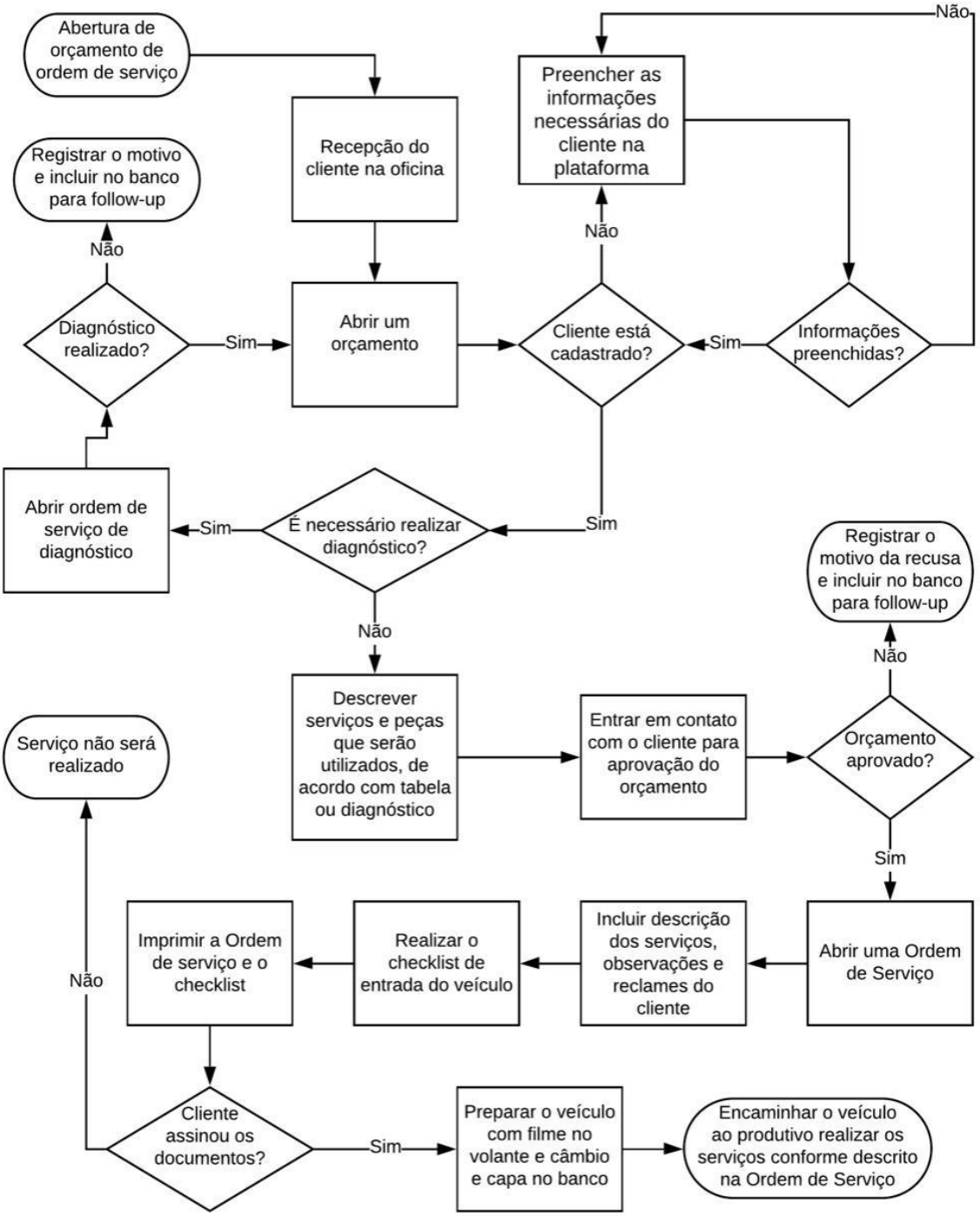
4. **Aprovação de orçamento** - o time Comercial atualizou o status de aprovação de orçamentos quando o cliente aceitou ou não um orçamento e definiu uma data de entrega do serviço caso seja aceito. Nesse quadro, o time operacional fez algumas observações no cartão caso seja preciso de como está o andamento do serviço e se ocorreu algum atraso por exemplo.
5. **Conclusão do serviço** - nesse quadro foi possível verificar todos os serviços que foram concluídos dentro do prazo ou com atrasos.

Imagem 2 – Trello Premium Tech



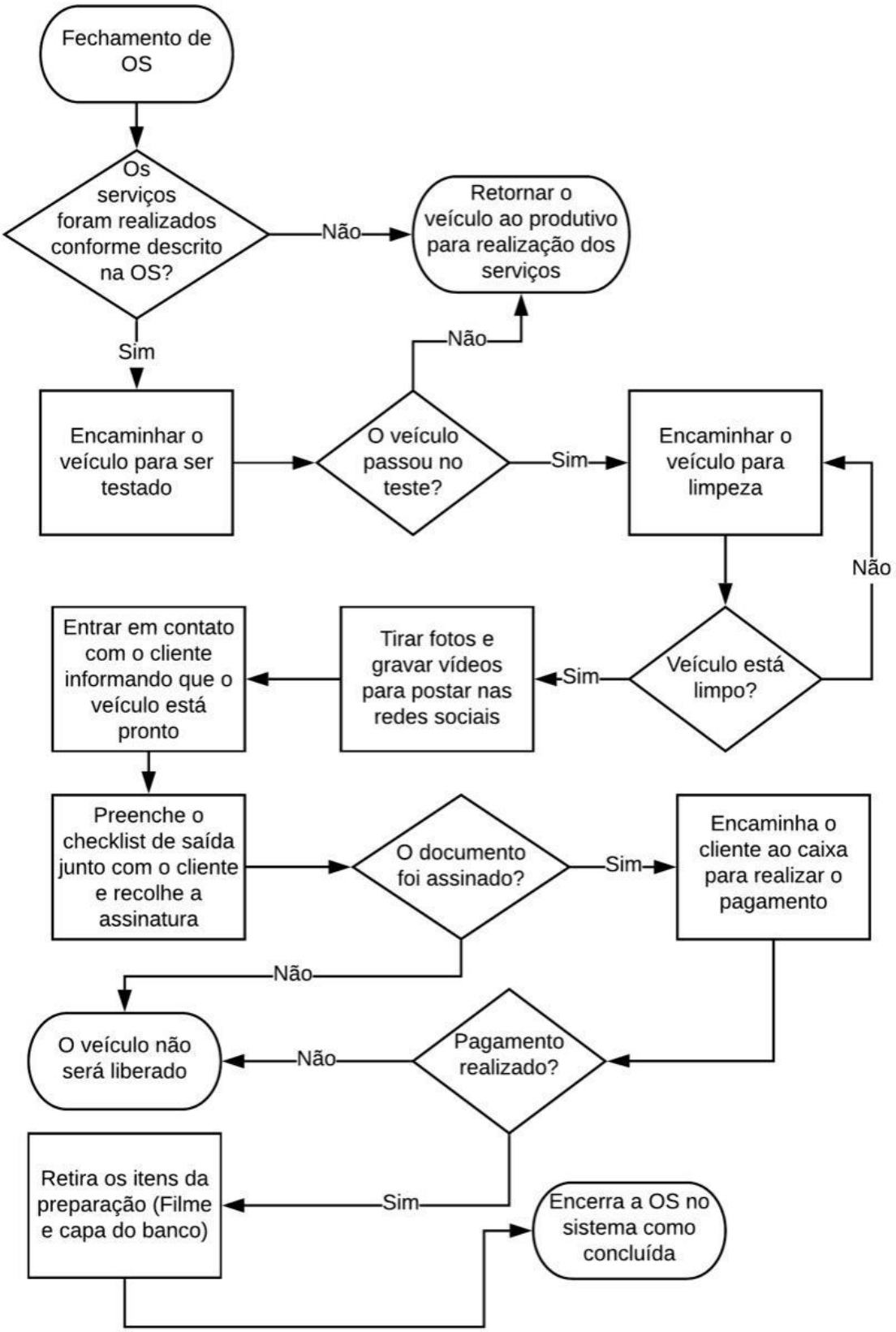
Fonte: Realizada pela equipe da consultoria (17/10/2020)

Fluxograma 1 – Abertura de orçamento de ordem de serviço



Fonte: Realizada pela equipe da consultoria (17/10/2020)

Fluxograma 2 – Fechamento de OS



Fonte: Realizada pela equipe da consultoria (17/10/2020)

9 CONTROLE DO PROJETO

a. Apuração dos indicadores

Com base no que foi estruturado para aplicação de controle de processos, será medido o desempenho da equipe para saber se de fato o que foi estabelecido está sendo aplicado de forma eficaz. Contudo, fazer a medição dessas aplicações é o que resulta se o projeto proposto está no caminho correto.

Alguns indicadores ajudam a estipular esta medição, como o KPI *(Key Performance Indicator)* obtendo por meio das informações fornecidas e de avaliação por um determinado período, a estruturação dos processos propostos, observando o impacto causado após aplicado.

Todo este estudo para a aplicação do KPI tem que estar alinhado com os colaboradores da empresa, para que se consiga atingir as metas propostas e procurar a avaliar o seu comportamento e desempenho dentro da empresa, pois manter a equipe orientada consiste em estabelecer metas coletivas para o melhor resultado da empresa.

Desta forma, os gestores conseguem planejar possíveis mudanças no cenário organizacional, diante aos resultados obtidos, sendo determinante uma ação estratégica, cuja objetivo é se manter alinhado juntamente com a diretoria, a efetivação dos processos internos.

O KPI pode ser aplicado para cada indicador, sendo ele o de produtividade, capacidade e o de avaliação. Assim, deve ser abordado a capacidade de cada colaborador em diferentes pontos estratégicos, incluindo o tempo realizado para as atividades, como também para entender a competência e as habilidades de cada um, podendo ser usado como estratégia para o aumento de produtividade, tendo em vista a percepção dos pontos fortes e fracos da empresa, se estruturando para possíveis melhorias.

Com esta aplicação, consegue-se fornecer informações relevantes para os clientes, no intuito de demonstrar valor no serviço proposto, sendo analisado cada processo interno como um aumento de faturamento e otimização de trabalho, pois é analisado não só a demonstração de números e sim das conversões adquiridas neste período aplicado.

b. Avaliação do cronograma, orçamento e resultados

O cronograma proposto pela equipe de consultoria a empresa Premium Tech seguiu tendo atrasos nas entregas devido às dificuldades de encontros presenciais e online para

definição de implementações a serem realizadas na empresa. Além disso, todo planejamento que a equipe havia estruturado anteriormente, era baseado nas necessidades do proprietário da empresa.

Ao entender melhor as necessidades dos colaboradores e empresa como um todo, foi decidido pela equipe de consultoria executar ações baseadas nas melhorias dos processos operacionais e comerciais dentro da Premium Tech para que os processos internos estejam alinhados e estruturados, possibilitando uma grande melhora nas entregas de resultados, atendimento ao cliente e motivação da equipe.

Com o orçamento proposto foi disponibilizado todos os recursos pela empresa Premium Tech a equipe de consultoria para compras de materiais necessários na implementação de novos processos internos.

Para finalizar, foi apresentado grande aceitação pela equipe Premium Tech ao alinhar novos objetivos e novos processos dentro da empresa por meio de perguntas específicas, sugestões de melhorias, dificuldades encontradas e mudanças a serem realizadas no fluxo de atividades de cada colaborador.

c. Avaliação do PDCA

O PDCA (planejar, fazer, verificar, agir) é utilizado para ter o controle de como está sendo efetuado os processos internos propostos pela consultoria, com o intuito de manter a verificação se o que foi prescrito está sendo efetuado de forma coerente.

Para a Premium Tech foi analisado o fato de não haver processos internos estabelecido pelo proprietário, cujo a área mais afetada é a comercial onde demonstrou falhas na questão das informações fornecidos nos relatórios pela responsável do cargo.

> Para Agostinetto, o ciclo PDCA é um método que visa controlar e conseguir resultados eficazes e confiáveis nas atividades de uma organização. É um eficiente modo de apresentar uma melhoria no processo. Padroniza as informações do controle da qualidade, evita erros lógicos nas análises, e torna as informações mais fáceis de entender. Pode também ser usado para facilitar a transição para uma cultura de melhoria contínua. (2006, APUD FRANÇA 2008, p.29)

Diante de todo embasamento feito com a análise do comportamento dos funcionários da empresa, coletamos dados fornecidos por meio de uma entrevista individual com o foco de otimizar a rotina da empresa e melhorar o desempenho da equipe, para que toda área da empresa esteja interligada em relação ao objetivo geral da companhia.

> Uma das etapas mais críticas do processo de solução de um problema, ou de pesquisa, de uma forma geral, consiste na coleta de dados, pois se não for realizada

> corretamente comprometerá toda a análise de informações (OLIVEIRA, 1996, APUD FRANÇA, 2008, p.32).

O planejamento destas mudanças é primordial para que se tenha êxito nos processos implantados, contudo a realização do monitoramento destas sugestões dentro da empresa, é o que afetará se o processo de análise desta aplicação está sendo feito de forma correta, para que de fato consiga alcançar os objetivos propostos da empresa.

> O planejamento é a base fundamental da implantação de todo o processo da qualidade, sendo visto como a etapa que desenvolve a interface entre a estrutura conceitual da qualidade e os objetivos da empresa, de um lado, e as ações práticas destinadas à aplicação de conceitos e viabilização do alcance dos objetivos, de outro. Pode-se garantir que dá correta estruturação do planejamento depende o sucesso de todo o processo de implantação e implementação do Sistema ou Programa da Qualidade (PALADINI, 1997, APUD FRANÇA, 2008, p.31)

Por isso devemos identificar os recursos que a empresa se propõe a investir para o desenvolvimento dos processos internos, pois algumas mudanças podem acarretar em aumento de custos e despesas para que futuramente seja algo que irá fazer trazer melhorias para a empresa.

As sugestões para empresa foram de estabelecer processos internos com o foco em otimização de tempo e organização estrutural, para que o serviço prestado consiga atender as expectativas dos consumidores. Após a estruturação destes processos, impactará em relação ao fornecimento de relatórios para determinadas áreas da empresa no intuito de gerenciar se o objetivo principal da Premium Tech está sendo executado, proporcionando um feedback mais coerente diante a realização de reuniões semanais com os funcionários, para que estabeleça um engajamento interno.

A organização da O.S facilita para a área financeira ter todo o conhecimento do que ocorre na empresa, tendo a possibilidade de planejamento a períodos longos como forma de expectativa de evolução da empresa, conseguindo ser aplicada nos objetivos e metas de forma onde diminuirá a probabilidade de erros a realizar determinada ação da área gerencial da Premium Tech.

10 AÇÕES PREVENTIVAS E CORRETIVAS

A empresa não possuía um controle de atividades, logo foi inserido um quadro de controle, melhorando no quesito da organização, assim como todas as funções principais, diminuindo os riscos de atrasos, esquecimentos de atividades, evitando corrigir erros ou retornos.

Ao criar uma planilha de estoque a empresa evita que tenha gastos desnecessários com itens que já possui, evita o tempo de procura dos itens que necessitam. Então com a listagem saberão exatamente quais peças estão disponíveis em estoque.

Para se posicionar no mercado, sabendo suas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, a organização precisa da análise S.W.O.T, ampliando o autoconhecimento e avaliando os fatores externos que podem afetar seu crescimento ou servir como oportunidade de crescimento.

Com a criação do conceito de missão, visão e valores, a organização entende os reais objetivos e planejamento estratégico futuro, direcionando seus colaboradores e criando laços com seus clientes.

A partir do momento em que a empresa encontra quais são as falhas ou as possíveis falhas, minimiza a taxa que terá de ações corretivas.

11 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

Conforme foi avançando cada etapa do projeto, foi possível perceber os benefícios decorrentes de estabelecer processos internos estruturados dentro de uma empresa, pois afeta diretamente a organização, resultando em uma clareza no fluxo operacional e administrativo, possibilitando estratégias e conhecimento de mercado.

Segundo o site do Ministério da Economia, Indústria, Comércio exterior e serviços (MDIC), o setor automotivo tem importante participação na estrutura industrial mundial. No Brasil, representa cerca de 22% do PIB Industrial.

Ao realizar o diagnóstico da empresa Premium Tech, foi possível identificar, recorrendo à pesquisa qualitativa, os principais motivos para a não realização das atividades de forma coerente, por isso foi proposta uma reestruturação nos processos internos da empresa para um melhor gerenciamento das atividades.

Foi identificada também, a necessidade de definição dos referenciais estratégicos, tais como missão, visão e valores da empresa, análise S.W.O.T para ter claro as forças, ameaças, oportunidades, fraquezas e fluxos dos processos estruturados nas atividades exercidas pelos colaboradores por meio aos fluxogramas elaborados pela equipe de consultoria.

Com essa visão clara das necessidades, foi possível sugerir melhorias e oportunidades para reestruturação de processos internos, além de maior agilidade nos serviços executados pelo time operacional depois da organização de ferramentas nas bancadas e criação da planilha de controle de estoque.

Também ao final do trabalho, foram elaborados alguns planos de ações para a Premium Tech colocar em prática as sugestões e oportunidades propostas por meio de ações corretivas e preventivas.

Dessa forma, conclui-se que, apesar do mercado de BMW ser um ramo específico e competitivo, a Premium Tech tem grandes chances de crescer cada vez mais por ser uma empresa que presta serviços somente para carros importados. Ocasionando uma maior vantagem competitiva na rapidez da execução dos serviços por meio de processos alinhados e bem estruturados, maior disponibilidade de peças para carros importados e preços competitivos, porém, esse crescimento precisa ser gradativo para que, depois da estruturação dos processos, planos de ações executados e melhorias acontecendo, a empresa possa criar uma identidade mais forte no mercado com uma estrutura capaz de atender todos os clientes de forma excepcional. Isso resulta na entrega de resultados com eficácia e proporcionando um

ambiente onde busca condicionar a cultura organizacional efetiva e colaboradores cada vez mais especializados e motivados para contribuir no crescimento da empresa.

REFERÊNCIAS

ABMACO. **Compósitos 3**. São Paulo: ABMACO, 2010.

ARAUJO, Luis César G. de. **Organização, sistemas e métodos e as modernas ferramentas de gestão organizacional: arquitetura, benchmarking, empowerment, gestão pela qualidade total e reengenharia**. São Paulo: Atlas, 2001.

BASTOS, Maria Ignez Prado Lopes. **O direito e o avesso da consultoria** São Paulo: Makron, 1999.

BLOUNT, Jeb. **Prospecção fanática.** Rio de Janeiro: Alta Books, 2019.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: Teoria, processo e Prática**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Barueri, São Paulo: Manole, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Iniciação à administração de recursos humanos**. 4. ed. Barueri, São Paulo, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração: na administração das organizações - Edição Compacta**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CIALDINI, Robert B. **As armas da persuasão: como influenciar e não se deixar influenciar**. Rio de Janeiro: Sextante, 2012.

COLENGHI, Vitor Mature. **O & M e qualidade total: uma interpretação perfeita**. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

CURY, Antonio. **Organização e métodos: Uma visão holística**. São Paulo: Atlas, 2015.

DIEHL, Astor Antônio; TATIM, Denise Carvalho. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

GIDO, Jack; CLEMENTS, James P. **Gestão de projetos**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

GIL; Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2006.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. **As Empresas São Grandes Coleções de Processos**. São Paulo: RAE - Revista de Administração de Empresas, 2000.

HANASHIRO, Darcy M. M.; TEIXEIRA, Maria Luisa M.; ZACCARELLI, Laura M (Org.). **Gestão do fator humano: uma visão baseada em stakeholders**. São Paulo: Saraiva, 2008.

HISTÓRIA DA BMW: COMO TUDO COMEÇOU. 2018. Disponível em <https://andreveiculos.com.br/blog/bmw-como-tudo-comecou/>. Acesso em: 31 de maio de 2020

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 10. ed. São Paulo: Novo Milênio, 2000.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

LOUREGA, Ana Cláudia Gierg; HEINECK, Anderson Da Silva; SANTOS, Antonio Vanderlei Dos. **Gestão por processo, uma estratégia organizacional**. Erechim, Rio Grande do Sul: Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões, 2018

LUCENA, Maria Diva da Salete. **Planejamento de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1990.

MATTOS, Antonio Carlos M. **Sistemas de informação: ~~uma visão executiva.~~uma visão executiva**. São Paulo: Saraiva, 2005.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: foco na decisão**. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MEGGINSON, Lean C.; MOSLEY, Donald C.; PIETRI,- Paul H. **Administração conceitos e aplicações**. 4. ed. São Paulo: Editora Harbra Ltda, 1998

NAKAGAWA, Marcelo. **Ferramenta: Missão, visão, valores (Clássico)**. Disponível em <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/ME_Missao-Visao-Valores.PDF> Acesso em: 31 de maio de 2020.

NIQUE, Walter; LADEIRA, Wagner. **Pesquisa de marketing: uma orientação para o mercado brasileiro**. São Paulo: Atlas, 2014.

OLIVEIRA, Djalma de P. R. de. **Manual de consultoria empresarial: conceitos, metodologia e práticas**. 5.ed. São Paulo: Atlas. 2004

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas, organização e métodos**. São Paulo: Atlas, 2013.

ORLICKAS, Elizenda. **Consultoria interna de recursos humanos: conceitos, cases e estratégias**. 4 ed. São Paulo: Makron Books, 1999.

PARREIRA, Francisco E. **Consultoria, consultores e clientes**. São Paulo: Érica, 1997.

PAULA, Maurício de. **O sucesso é inevitável: Coaching e carreira**. São Paulo: Futura, 2005.

PONTES, Elivelton. **Entenda a importância do treinamento nas empresas**. 2018. Disponível em <https://eadbox.com/importancia-do-treinamento-nas-empresas/> Acesso em 31 de junho de 2020.

ROBBINS, Stephen Paul. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2000.

ROCHA, Érico**. Como usar a internet para alavancar suas vendas.** 1. ed. São Paulo: Buzz Editora**,** 2017.

SAMARA, Beatriz Santos e Barros, José Carlos de. **Pesquisa de marketing – conceitos e metodologia**. 3. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SCOTT, Cynthia D.; JAFFE, Dennis T.; TOBE, Glenn R. **Visão, valores e missão organizacional: construindo a organização do futuro**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

SEYBOLD, Patricia B. **A revolução do cliente**. São Paulo: Makron Books, 2002.

SHINYASHIKI. Roberto. **O Poder da Solução**. 22. ed. São Paulo: Gente, 2003.

TAMAYO, A. **Valores organizacionais: sua relação com satisfação no trabalho, cidadania organizacional e comprometimento afetivo**. São Paulo: Revista de Administração, v. 33, n 3, p. 56-63, 1998.

MAXIMIANO, Antonio. **Introdução à Administração: 3,**

Edição Compacta. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

APÊNDICES

A - ENTREVISTA COM OS COLABORADORES

Entrevista	**Dia: 15/05/2020** **Horário: 16:00h**
Unidade de trabalho	**Premium Tech Boqueirão**
Cargos	**Mecânico e Auxiliar mecânico**

1. A comunicação da gestão da empresa é eficaz?

( ) Concordo plenamente
( ) Concordo parcialmente
( ) Não concordo nem discordo
( ) Discordo parcialmente
( ) Discordo

2. Você se sente valorizado?

( ) Concordo plenamente
( ) Concordo parcialmente
( ) Não concordo nem discordo
( ) Discordo parcialmente
( ) Discordo

3. Você se sente parte da equipe?

( ) Concordo plenamente
( ) Concordo parcialmente
( ) Não concordo nem discordo
( ) Discordo parcialmente
( ) Discordo

4. Os objetivos são claros para você?

( ) Concordo plenamente
( ) Concordo parcialmente
( ) Não concordo nem discordo
( ) Discordo parcialmente
( ) Discordo

5. A estrutura física da empresa é boa?

( ) Concordo plenamente
( ) Concordo parcialmente
( ) Não concordo nem discordo

( ) Discordo parcialmente
( ) Discordo

6. Tenho todos os materiais que preciso?

( ) Concordo plenamente
( ) Concordo parcialmente
( ) Não concordo nem discordo
( ) Discordo parcialmente
( ) Discordo

7. Você se sente seguro dentro da empresa?

( ) Concordo plenamente
( ) Concordo parcialmente
( ) Não concordo nem discordo
( ) Discordo parcialmente
( ) Discordo

8. Você sente que a empresa está bem posicionada no mercado?

( ) Concordo plenamente
( ) Concordo parcialmente
( ) Não concordo nem discordo
( ) Discordo parcialmente
( ) Discordo

9. Você sente que a qualidade dos serviços é boa?

( ) Concordo plenamente
( ) Concordo parcialmente
( ) Não concordo nem discordo
( ) Discordo parcialmente
( ) Discordo

10. Você sente que a empresa se preocupa com a opinião dos clientes?

( ) Concordo plenamente
( ) Concordo parcialmente
( ) Não concordo nem discordo
( ) Discordo parcialmente
( ) Discordo

11. A empresa realiza reuniões frequentemente?

( ) Concordo plenamente
( ) Concordo parcialmente
( ) Não concordo nem discordo

( ) Discordo parcialmente
( ) Discordo

12. Você tem um espaço para dar opiniões e ideias?

( ) Concordo plenamente
( ) Concordo parcialmente
( ) Não concordo nem discordo
( ) Discordo parcialmente
( ) Discordo

B - ENTREVISTA COM O PROPRIETÁRIO

Entrevista	**Dia: 15/05/2020 Horário: 16:00h**
Unidade de trabalho	**Premium Tech Boqueirão**
Cargo	**Proprietário**

1. Quais são os objetivos da sua empresa?

2. Quais são suas maiores dificuldades?

3. Você sente que a equipe está engajada com os objetivos da empresa?

4. Você se considera um bom líder? O que poderia melhorar?

5. Se houvesse uma campanha de algum concorrente para conquistar nossos clientes, teríamos uma resposta imediata?

6. O que tem em mente para expansão nas vendas?

7. O que tem em mente com relação a estrutura, para atrair mais clientes?

8. Qual é o diferencial da PMT em relação aos concorrentes?

9. O que acha dos seus preços comparado com os dos concorrentes?