

Análise das causas da não efetivação dos serviços em uma empresa de manutenção de eletrodomésticos de Curitiba

Fernanda Pereira Lopes Carelli, UFSC, Brasil, fernanda.pereira.lopes@hotmail.com

Alvaro Guillermo Rojas Lezana, UFSC, Brasil, alvaro.lezana@ufsc.com.br

Resumo: O presente artigo trata-se de um estudo de caso realizado em uma empresa que atua no ramo de manutenção e assistência técnica de eletrodomésticos, com sede em Curitiba, denominada neste estudo da Empresa X. O objetivo é analisar as causas da não efetivação do serviço prestado pela empresa por parte dos clientes através do uso de ferramentas da qualidade. O artigo caracteriza-se como um estudo de caso exploratório com a análise dos dados qualitativa. Ao observar os processos da empresa foi identificado um elevado número de O.S - ordens de serviços não aprovadas, desta forma, buscou-se por meio de ferramentas da qualidade analisar a causa da não efetivação do serviço. Para coletar os dados foram aplicadas entrevistas com os colaboradores, utilizando a técnica dos cinco porquês e um questionário com os clientes da empresa. Após analisar as potenciais causas da não efetivação dos serviços, foram propostas melhorias direcionadas para a implantação de um programa de 5S na empresa, a padronização dos preços e dos processos e a negociação com os fornecedores, para aprimorar a gestão e aumentar o índice de aprovação dos serviços de manutenção de eletrodomésticos.

Palavras chave: Qualidade, Processos, Padronização.

Analysis of the causes of non-execution of services in a home appliance maintenance company in Curitiba

Abstract: This article is a case study conducted in a company that operates in the field of maintenance and technical assistance of appliances, based in Curitiba, named in this study of Company X. The objective is to analyze the causes of non-implementation of the customer service provided by the company through the use of quality tools. The article is characterized as an exploratory case study with qualitative data analysis. By observing the company's processes, a high number of O.S - unapproved work orders were identified, thus, it was sought through quality tools to analyze the cause of non-execution of the service. To collect the data, interviews were conducted with employees, using the technique of five whys and a questionnaire with the company's customers. After analyzing the potential causes of non-execution of services, improvements were proposed aimed at the implementation of a 5S program in the company, the standardization of prices and processes and the negotiation with suppliers, to improve management and increase the approval rate of home appliance maintenance services.

Key-words: Quality, Processes, Standardization.

1. Introdução

Em um mercado altamente competitivo, a qualidade torna-se um fator essencial para os clientes que estão cada vez mais exigentes e criteriosos no consumo de produtos e serviços. Desta forma, as empresas têm procurado melhorar seus processos para ofertar produtos e

serviços com qualidade assegurada.

Dentro da área de serviços percebe-se que as micro e pequenas empresas necessitam de um apoio para se manter competitivas em um mercado acirrado e com mudanças contínuas. Certamente nessas organizações, as ferramentas da qualidade podem trazer benefícios na melhoria da gestão e nos processos da empresa, o que reflete no atendimento dos requisitos do cliente.

Para Seleme e Stadler (2010, p. 18) “as organizações ao longo de sua existência, criaram métodos e ferramentas para garantir sua manutenção no mercado. Entretanto, isso somente ocorreu em função das exigências das pessoas que compunham o mercado”.

Os autores complementam “a satisfação das necessidades das pessoas é a razão da existência da organização, o qual, portanto, deve suprir tais necessidades com produtos e serviços esperados pelos clientes e pelo mercado” (SELEME; STADLER, 2010, p. 11)

A empresa estudada neste artigo denomina-se Empresa X, está situada em Curitiba, atua na área de serviços e tem como finalidade a manutenção e reparos em eletrodomésticos especificamente micro-ondas e fornos elétricos.

O objetivo deste artigo é analisar as causas da não efetivação do serviço prestado pela empresa por parte dos clientes através do uso de ferramentas da qualidade e propor melhorias para diminuir as desistências das ordens de serviço.

A intenção é apoiar e ajudar a empresa a identificar alguns pontos a serem melhorados, através do uso de ferramentas da qualidade com foco na estratégia do negócio. O importante é alinhar as necessidades da empresa e do cliente, de modo a induzir resultados que beneficiem a todos, selecionar projetos que tenham a melhoria contínua como foco, o que leva a empresa a se tornar à melhor no seu ramo de atuação.

2. Qualidade em Serviços

A definição de qualidade pode ser encarada de diversas formas, dependendo do ambiente em que é aplicada. Antigamente a qualidade era associada à um aumento de custos de produção, não sendo vista como um investimento, todavia as organizações que implantam programas da qualidade em seus processos, obtém ganhos em questões de produtividade.

Durante anos a qualidade passou por mudanças e evoluiu, essa evolução passou por três grandes fases: era da inspeção, era do controle estatístico e era da qualidade total.

A primeira grande fase da qualidade, descrita por Oliveira et al (2004), ocorreu na era da inspeção, que teve seu auge durante a revolução industrial, onde o produto era verificado (inspecionado) pelo produtor e pelo cliente. Nessa época, havia detecção de eventuais defeitos, porém, não havia metodologia pré-estabelecida para executá-la.

Sobre a era do controle estatístico os autores ainda expõem que aconteceu com o aprimoramento da era da inspeção, que ocorreu devido ao aumento de produção, onde ficaria inviável a inspeção de todos os produtos, surgiu então a inspeção por amostragem com a utilização de métodos estatísticos (OLIVEIRA et al, 2004).

A última e atual grande era citada pelos autores tem seu foco no cliente, com a busca pela satisfação de suas expectativas e necessidades. Nessa era, as empresas se responsabilizam pela qualidade de seus produtos e serviços (OLIVEIRA et al, 2004).

Em um cenário global, onde as empresas buscam cada vez mais vantagens competitivas para sobreviverem no mercado, é de extrema importância ter como foco a qualidade do produto ou serviço, para Martins P. (2005, p. 437) “é cada vez maior a participação de empresas prestadoras de serviço na economia globalizada [...] é uma tendência generalizada ultimamente à melhoria da produtividade em serviços”.

Um ponto a se atentar dentro da qualidade em serviços é o relacionamento do cliente com o prestador de serviços, que pode ser um fator relevante na contratação de um serviço.

A abordagem da qualidade nesse século está relacionada a busca pelas necessidades e anseios dos clientes, independente do porte da empresa, faz necessário a implantação de programas da qualidade e de melhorias nos processos, buscando ir de encontro aos interesses dos clientes, que é a razão de todos os processos organizacionais. (MARSHALL et al, 2008)

Um dos maiores diferenciais do mercado é a qualidade no atendimento ao cliente, onde a busca pela satisfação do cliente é a meta a ser alcançada, para tanto é necessário compreender a definição de atendimento ao cliente: o atendimento ao cliente envolve todas as atividades da empresa e seus funcionários para satisfazê-los. Isso significa mais que atender reclamações, providenciar reembolsos ou trocas nas devoluções ou sorrir para clientes. O atendimento a clientes significa também sair em sua busca, fazendo todo o possível para satisfazê-los e tomando decisões que os beneficiem (GERSON, 1997, p. 3).

Na prestação de serviços, todos na empresa devem se comprometer com a melhoria na qualidade dos serviços, porém a formação de opinião dos clientes em relação ao serviço prestado, vem através dos colaboradores (técnicos, atendentes e outros) que tem contado direto com os mesmos, ou seja, são responsáveis por agregar valor ao serviço, o gestor da empresa, deve dar atenção especial a essas pessoas, dando treinamentos necessários (DEMING, 1990).

O relacionamento com o cliente é um fator muito importante na rotina da organização, pois atendimentos mal conduzidos, que geram perdas não são mensuráveis na contabilidade da empresa e torna-se um marketing negativo, denegrindo a imagem da organização. Os funcionários que são responsáveis por esse contato direto com o consumidor final, devem sempre manter-se motivados e caso isso não ocorra, recompensas e treinamentos devem ser oferecidos (NORMANN, 1993).

Tendo em vista um melhor desempenho em termos de atendimento ao cliente e visando uma vantagem competitiva para se manter no mercado, faz-se necessário o investimento na gestão do capital humano, onde este é o único recurso que dificilmente poderá ser igualado por seus concorrentes.

Para Oliveira et al (2004, p. 214) “o ingrediente mais importante de um programa de qualidade é o ser humano [...] a maioria dos trabalhadores se orgulha de uma tarefa bem-realizada”, Marshall et al (2008, p. 32) complementa que “o elemento humano e sua qualidade representam o grande diferencial contemporâneo. Assim, prover treinamento adequado, por exemplo, pode significar o êxito do empreendimento”.

Devido a essa expansão da qualidade no setor de serviços Martins P. (2005, p. 437) expõe que “os trabalhos em serviços estão se tornando cada vez mais específicos necessitando de uma qualificação e capacitação superior dos funcionários, assim tornam-se mais frequentes programas de qualidade total em hotéis, hospitais, entre outros”. Boog (2006, p. 7) complementa, “o sistema de treinamento e desenvolvimento de pessoal é iniciado pela

análise e explicação de variáveis como: mudanças, objetivos, missão, visão, valores e metas organizacionais”.

3. Metodologia

A metodologia utilizada neste projeto enquadra-se como um estudo de caso exploratório com análise de dados qualitativa. Para a coleta dos dados foram aplicados questionários com os colaboradores e clientes da empresa.

Para a realização do estudo foram realizadas as seguintes atividades: visita a empresa, observação do problema, coleta de dados, questionário com clientes, questionário com colaboradores, descrição do fluxo dos processos, mapeamento dos processos, análise do problema e proposta de melhoria.

Referente ao ambiente de pesquisa, a empresa estudada é do ramo de prestação de serviços, que oferece aos seus clientes a manutenção de aparelhos eletrodomésticos da linha branca, com foco e especialização em fornos de micro-ondas e fornos elétricos.

A empresa está localizada na cidade de Curitiba-PR e iniciou suas atividades em 1999 com apenas quatro funcionários. Com o crescimento da demanda, no ano de 2009 expandiu seus negócios e inaugurou uma filial em outro bairro da cidade. Atualmente a empresa possui 12 funcionários e sua receita bruta é de aproximadamente R\$1.200.000,00 por ano.

O nome da empresa não será divulgado, sendo denominada para esse estudo como Empresa X. A empresa tem como objetivo atender seus clientes com agilidade, eficiência e eficácia, visando uma maior satisfação e qualidade nos serviços prestados. Possui como diferencial o reparo dos equipamentos em até 30 minutos, caso o cliente optar por esperar o serviço ser realizado.

Para compreender a questão da não efetivação das ordens de serviço, foram analisadas as áreas de vendas e de atendimento ao cliente.

Por meio de um levantamento de dados *in loco*, foram verificadas um total de 6696 ordens de serviços, referente ao período de 01/03/2019 à 31/03/2019. Entre estas ordens de serviço foi identificado 850 casos de orçamentos que foram realizados, mas não foram efetivados, o que corresponde a 12,7% do total.

Observou-se que as ordens de serviços não aprovadas possuem uma média de valor de R\$ 181,53, e que nas ordens de serviço executadas a média cai para R\$ 168,58, o que representa uma diferença de R\$ 12,95 por ordem de serviço.

Esta diferença ocorre devido à falta de padronização dos preços, já que muitas vezes o conserto de um aparelho de marcas e modelos iguais, com a substituição das mesmas peças possuem preços diferentes. Estes preços são aplicados na hora pelo próprio atendente da empresa.

Outro fator que deve ser considerado é o valor das peças dos equipamentos. Percebeu-se que em 25% das ordens de serviço não aprovadas, as peças a serem trocadas com maior incidência, representada na tabela 1, são as que possuem um valor maior.

Caso os orçamentos não aprovados fossem executados pelo valor médio de R\$ 168,58, os 850 casos renderiam uma receita de R\$ 143.293,00 o que representa 14,54% da receita bruta.

N	PEÇAS	FREQUÊNCIA (F)	(F) ACUM.	(F)%	(F) ACUM. %
1	GUIA DE ONDA	115	115	23,23	23,23
2	PLACA	52	167	10,51	33,74
3	FONTE	46	213	9,29	43,03
4	MAGNETRON	45	258	9,09	52,12
5	MICROCHAVE	28	286	5,66	57,78
6	FONTE DE ALTA TENSÃO	24	310	4,85	62,63
7	PAINEL DIGITAL	24	334	4,85	67,47
8	PINTURA	22	356	4,44	71,92
9	TÉRMICO	16	372	3,23	75,15
10	ANTENA DO MAGNETRON	13	385	2,63	77,78
11	LAMPÁDA	10	395	2,02	79,80
12	CONECTORES	9	404	1,82	81,62
13	FIAÇÃO	8	412	1,62	83,23
14	MATRIZ	8	420	1,62	84,85
15	FECHADURA ELETRÔNICA	7	427	1,41	86,26
16	TRANSFORMADOR	7	434	1,41	87,68
17	CAPACITOR	6	440	1,21	88,89
18	PRATO	6	446	1,21	90,10
19	RESISTÊNCIA	5	451	1,01	91,11
20	PLACA INVERTER	5	456	1,01	92,12
21	MOTOR DO PRATO	4	460	0,81	92,93
22	DIODO	4	464	0,81	93,74
23	CAVIDADE	3	467	0,61	94,34
24	PLUG	3	470	0,61	94,95
25	TERMOSTATO	3	473	0,61	95,56
26	CHICOTE DE FIOS	2	475	0,40	95,96
27	FILME DA PORTA	2	477	0,40	96,36
28	TRAVA DA PORTA	2	479	0,40	96,77
29	FECHO DA PORTA	2	481	0,40	97,17
30	PORTA	2	483	0,40	97,58
31	RELÓGIO TIMER	2	485	0,40	97,98
32	RELÊ	1	486	0,20	98,18
33	CABO A.C.	1	487	0,20	98,38
34	ENCODER	1	488	0,20	98,59
35	VIDRO DA PORTA	1	489	0,20	98,79
36	VENTOINHA	1	490	0,20	98,99
37	TECLADO	1	491	0,20	99,19
38	PUXADOR	1	492	0,20	99,39
39	SELETOR DE POTÊNCIA	1	493	0,20	99,60
40	MOLA	1	494	0,20	99,80
41	SUPORTE DO MAGNETRON	1	495	0,20	100,00
TOTAL		495		100	

Tabela 01 – Peças com Maior Incidência em Ordens de Serviço Não Aprovadas.

Fonte: Dados da empresa X, 2019.

Um ponto a ser ressaltado é que as ordens de serviço aprovadas têm o valor médio de R\$ 168,58 e as ordens de serviço não aprovadas possuem o valor médio de R\$ 181,53. Um ponto que precisa ser verificado é se esta diferença de R\$ 12,95 por ordem de serviço pode ser fator determinante para aprovação do orçamento, e se caso o cliente obtive-se esse desconto se a probabilidade de se efetuar o serviço seria maior.

No entanto, antes de fornecer o desconto para o cliente é necessária uma avaliação nos processos da empresa e nos seus custos operacionais. Pois além deste desconto, é importante investigar fatores determinantes e critérios, que na visão dos clientes influenciam a sua decisão.

4. Resultados

Para compreender melhor a forma de atuação da empresa, inicialmente foi mapeado o fluxo do processo produtivo do setor de vendas e de atendimento ao cliente, conforme apresentado na figura 1:

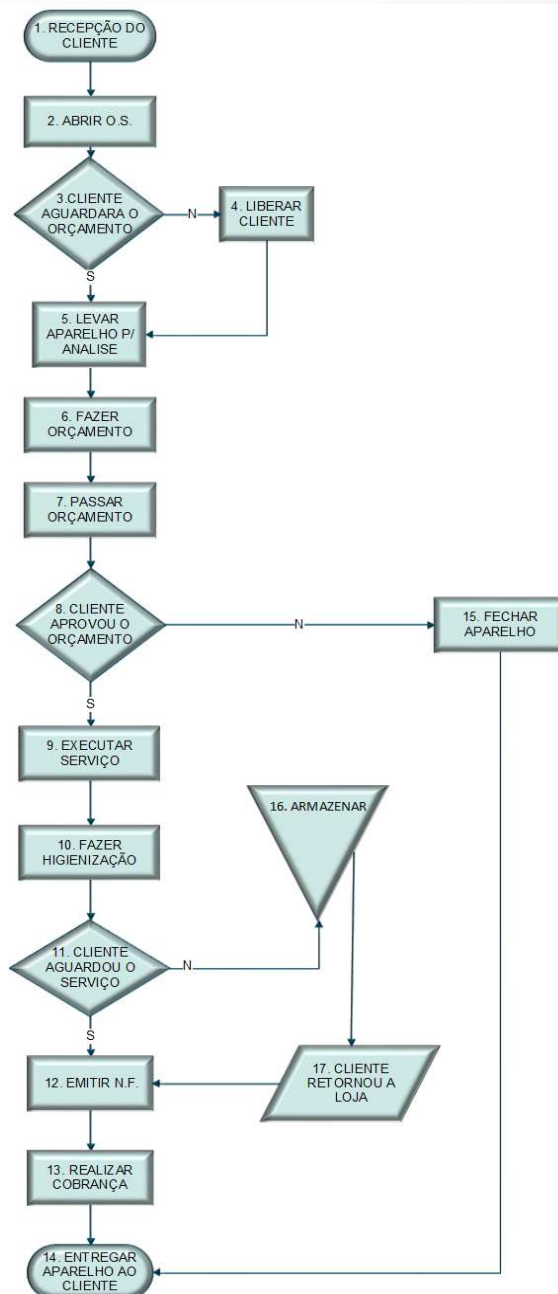


Figura 01: Fluxograma do processo de vendas e atendimento ao cliente

Fonte: Os autores, 2019.

Após o mapeamento do processo observou-se que no passo 8, está um ponto crítico, onde há um ponto de decisão por parte do cliente em optar se deseja ou não aprovar o orçamento.

A partir do exposto, foi realizada a aplicação de uma entrevista estruturada com os colaboradores utilizando a técnica dos 5 Porquês, para verificar na visão dos mesmos, o porquê da não-aprovação dos serviços.

Após analisadas as respostas do material coletado com os colaboradores estruturou-se um diagrama de causa e efeito apresentado na figura 02.



Figura 02: Diagrama de Causa e Efeito das O.S Não Aprovadas segundo os colaboradores da empresa X
Fonte: Os autores, 2019.

Para agrupar os fatores relacionados, com os responsáveis, estruturou-se um diagrama de afinidades, apresentado na figura 03, ao qual definiu-se os responsáveis: técnico, gerente, proprietário e fornecedores.

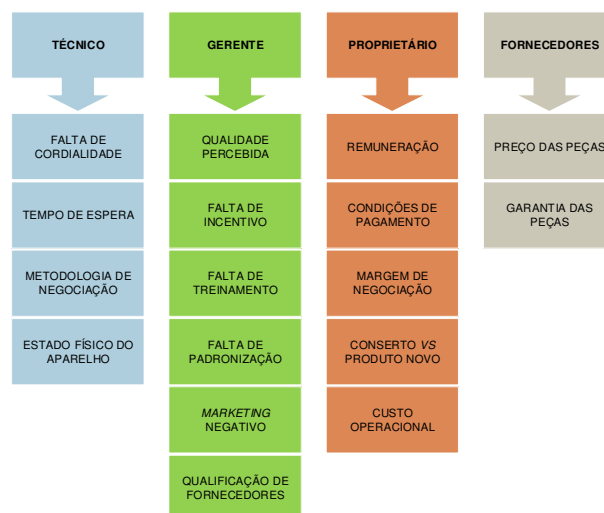


Figura 03: Diagrama de Afinidades
Fonte: Os autores, 2019.

Após definido os responsáveis através do diagrama de afinidades demonstrado na figura acima, faz-se necessário uma análise dos extremos de um ciclo produtivo, que são fornecedores e clientes.

Desta forma existem alguns fabricantes que abrangem uma maior fatia no mercado de fornos de micro-ondas e fornos elétricos, e que por esse fator possuem maior índice de entrada para conserto. Sendo assim, é importante ter uma parceria com estas empresas, pois na grande maioria dos casos as fabricantes de fornos também são fornecedoras de peças para reparo nos aparelhos.

Outro aspecto observado foi a visão dos clientes, para entender o que motivou a não efetivação das ordens de serviço, foram aplicados questionários para identificar o motivo da

não efetivação do serviço e relacionar com as possíveis causas previamente levantadas. Com as informações coletadas identificou-se as seguintes causas do problema de acordo com a visão dos clientes, conforme quadro 01.

Causa	Motivos de não fazer o serviço	n° clientes
Conserto vs produto novo	A maioria optou pela compra de um produto novo pelo simples fato de achar vantajoso o investimento. Outros disseram que o preço do conserto não vale a pena.	12
Condições de pagamento	Alguns serviços têm seus preços elevados, mesmo o cliente achando justo o preço, o que o motivou a não fazer o serviço foi o parcelamento, pois a empresa parcela em poucas vezes.	4
Estado físico do aparelho	O aparelho se encontrava com aspecto desgastado na questão visual.	1
Cordialidade	O cliente afirma que foi mal atendido.	1
Qualidade percebida	A empresa não agradou visualmente.	1
Marketing negativo	O cliente desistiu por influência de outras pessoas.	1
Total		20

Quadro 01 – Análise das Respostas dos Clientes.

Fonte: Os autores, 2019

Para compreender as relações entre as causas apontadas foi estruturado um diagrama, conforme figura 04, para analisar as relações complexas da causa raiz do problema, que ultrapassam o diagrama de Ishikawa. No diagrama de relações foram analisadas duas causas apontadas pelos clientes, conserto x produto novo e condições de pagamento.

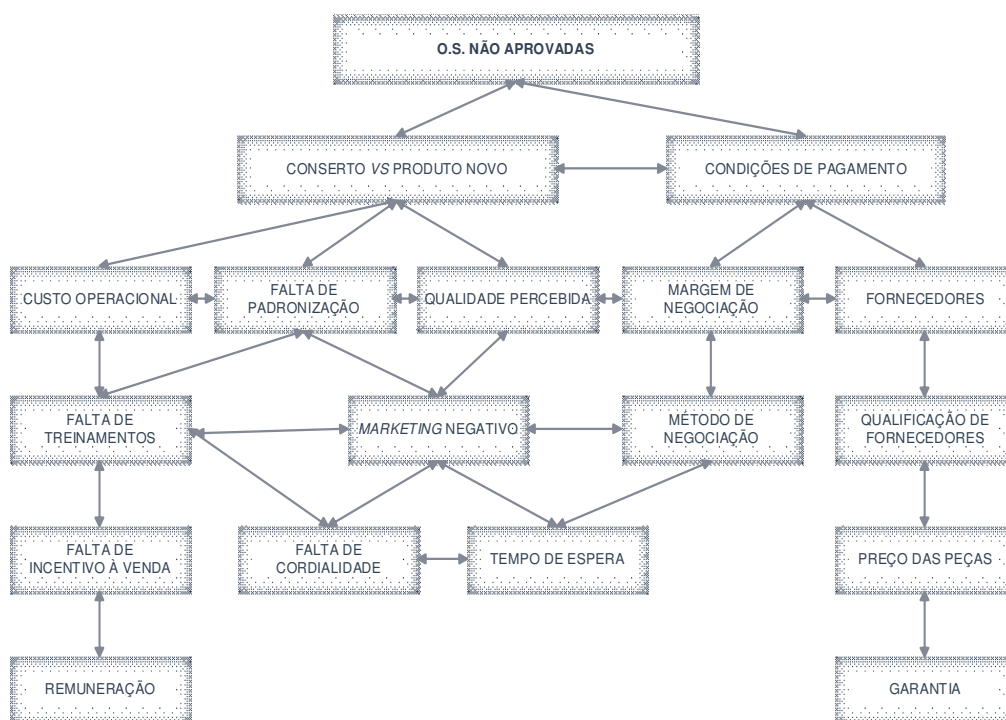


Figura 04 – Diagrama de Relações.

Fonte: Os autores, 2019

O uso do diagrama tem a finalidade de expor a causa raiz, afim de relacionar as causas que influenciam sua progressão no problema, ou seja, o que está relacionado ao fato do cliente deixar de fazer o serviço devido ao conserto vs produto novo e as condições de pagamento.

5. Proposta de Melhoria

De acordo com a análise do problema da não efetivação das ordens de serviço, e da identificação das potenciais causas, foi proposto a implantação das seguintes melhorias: 1. Implantação de uma cultura de 5S na empresa; 2. Padronização dos preços por serviço e dos processos e 3. Negociação com seus atuais e novos fornecedores, na busca por uma melhoria na qualidade e nos preços das peças. Abaixo estão descritas detalhadamente as melhorias propostas.

Implantação de uma cultura de 5S: a implantação deve ocorrer de forma gradativa e abranger toda a organização, um dos pontos críticos de sucesso é a participação de todos os membros da empresa, no quadro 02, está descrito um plano de ação para implantação da cultura 5S.

O que (<i>what</i>)	Implantar 5S.
Quem (<i>who</i>)	Gerência.
Quando (<i>when</i>)	A critério da empresa.
Onde (<i>where</i>)	Em toda a organização.
Por Que (<i>why</i>)	Implantar um ambiente de qualidade na empresa.
Como (<i>how</i>)	• Formar uma equipe de implantação; • Realizar um planejamento das atividades; • Verificar e registrar a situação atual da organização; • Reunir-se periodicamente para compartilhamento de dados e informações; • Efetivar a implantação, acompanhar e supervisionar as áreas onde foram implantadas o programa.

Quadro 02– Proposta de melhoria para implantação da cultura 5S

Fonte: Os autores, 2019

Padronização dos preços e dos processos: Como já exposto, a diferença da média das ordens de serviço não aprovadas é de 12% em comparação as ordens aprovadas. Desta forma, sugere-se a padronização de preços por serviços, pois atualmente a empresa não possui um valor fixo para os seus serviços, ou seja, o mesmo serviço nem sempre tem o mesmo valor cobrado do cliente, por mais que a peça reparada seja a mesma. Observa-se que essa situação influencia diretamente na não efetivação das ordens de serviço. Porém, para que a empresa possa padronizar os preços é necessário que seja também padronizado seus processos de serviços.

Com a padronização de seus processos a empresa poderá realizar o levantamento do custo total de suas operações e deste modo ter a oportunidade de padronizar os preços dos serviços. Nesta padronização tem-se também a oportunidade de visualizar possíveis desperdícios no decorrer dos processos reduzindo assim o custo do serviço.

Para implantar a padronização recomenda-se o total apoio de todos os colaboradores da empresa, pois se não houver a conscientização e envolvimento de todos, será mais difícil alcançar os resultados esperados.

Um dos passos da padronização é a criação de padrões operacionais, que necessita do

envolvimento dos colaboradores de cada processo, pois estes possuem maior conhecimento e sabem a melhor forma de realizar as tarefas.

Neste sentido, com o apoio dos colaboradores da Empresa X foi desenvolvida uma descrição dos processos, conforme quadro 03, ao qual propõe-se que a Empresa X crie padrões nas ações 1,6,7 e 9 que impactam diretamente nas causas raiz identificadas para a não efetivação das ordens de serviço da empresa.

Ação	Responsável	Disposições Gerais	Ação	Responsável	Disposições Gerais
1 Recepção do cliente	Qualquer colaborador	Atender com cordialidade; verificar as necessidades do cliente; se é troca de acessórios ou aparelho para manutenção.	9 Execução do serviço	Técnico responsável	Retirar e substituir as peças com defeito; fazer a manutenção preventiva; testar todas as funções e liberar aparelho para a higienização
2 Abrir ordem de serviço	Qualquer colaborador	Solicitar dados do cliente; identificar características com ou sem acessórios, danos aparentes. Verificar quais problemas o aparelho apresentou.	10 Higienização	Qualquer colaborador	Limpeza interna e externa do aparelho
3 Cliente aguardando orçamento	Qualquer colaborador	Verificar com o cliente se ele deseja aguardar o orçamento ou prefere que seja passado por telefone posteriormente.	11 Cliente esta aguardando o serviço?	Qualquer colaborador	Se o cliente estiver aguardando a O.S deve ser encaminhada para o financeiro e o aparelho para a recepção. Se o cliente não estiver aguardando a O.S deve ser encaminhada para o atendimento que irá entrar em contato com o cliente
4 Liberação do cliente	Qualquer colaborador	Repassar o orçamento por telefone ou entregar uma via da Ordem de Serviço	12 Emissão de nota fiscal	Qualquer colaborador	Verificar os dados do cliente; forma de pagamento; emitir a nota fiscal; encaminhar para a recepção para encerrar a O.S
5 Levar aparelho para análise	Qualquer colaborador	Colaborador leva o aparelho até a bancada e etiqueta com o n° da O.S para a devida identificação	13 Cobrança	Qualquer colaborador	Efetuar a cobrança; entregar a nota fiscal, que vale como termo de garantia do serviço.
6 Realizar orçamento	Técnico responsável	Verificar na O.S a reclamação do cliente; identificar a voltagem do aparelho; realizar a inspeção visula interna e externa; identificar peças e o problema do aparelho	14 Entrega do aparelho ao cliente	Qualquer colaborador	entregar o aparelho, tanto para O.S não aprovadas como para O.S aprovadas, neste último caso junto com a Nota fiscal
7 Passar orçamento ao cliente	Técnico responsável	Repassar para o cliente as peças que devem ser trocadas; explicar o problema; repassar o valor do orçamento, explicar as condições de pagamento; explanar de forma convincente as vantagens de realizar o serviço.	15 Encerrar a manutenção/ análise do aparelho	Técnico responsável	Após análise do aparelho, entregar novamente para o cliente no mesmo estado em que foi entregue; encerrar a O.S
8 Aprovação do orçamento pelo cliente	Técnico responsável	Se não aprovado o orçamento, o cliente aguarda o equipamento; se o serviço for aprovado combinar a entrega do equipamento com o cliente	16 Armazenar o aparelho	Qualquer colaborador	Armazenar o aparelho quando o cliente não aprova a O.S ou o cliente aprova o orçamento mas não aguarda na loja
			17 Atendimento no retorno do cliente	Qualquer colaborador	Atender com cordialidade, verificar a necessidade do cliente e localizar a O.S do cliente

Quadro 03– Descrição dos processos da empresa X
Fonte: Os autores, 2019

Negociação com Fornecedores: com o objetivo de reduzir o custo e garantir a qualidade das peças utilizadas nos reparos dos aparelhos, sugere-se a empresa em questão buscar uma negociação com seus atuais e novos fornecedores, e obter uma parceria entre as partes, na busca por uma melhoria na qualidade e também dos preços, o que possibilita a redução do custo das peças e este valor poderia ser repassado aos seus clientes, o que impactaria diretamente no problema em questão.

Esta parceria pode ajudar também no momento da compra, pois como a empresa tem vários fornecedores, pode negociar preços mais justos em quantidade e com isto pode-se buscar um preço melhor.

Como a empresa também tem como fornecedor os próprios fabricantes dos aparelhos, pode-se buscar a parceria com as marcas de maior fluxo de consertos. Para finalizar foram relacionadas as causas com as sugestões de melhoria para visualizar a aderência das propostas e os profissionais envolvidos conforme quadro 04:

ORDENS DE SERVIÇO NÃO APROVADAS				
CAUSAS	FILOSOFIA 5S	PADRONIZAÇÃO	FORNECEDORES	RESPONSÁVEIS ENVOLVIDOS
Conserto vs Produto Novo	x	x	x	Proprietário
Condições de Pagamento		x	x	Proprietário
Custo Operacional	x	x	x	Proprietário
Margem de Negociação		x	x	Proprietário
Remuneração				Proprietário
Falta de Padronização	x	x		Gerente
Qualidade Percebida	x	x	x	Gerente
Falta de Treinamentos	x	x		Gerente
Qualificação de Fornecedores		x	x	Gerente
Falta de Incentivo	x	x		Gerente
Falta de Cordialidade		x		Técnico
Tempo de Espera	x	x		Técnico
Método de Negociação		x		Técnico
Preço das Peças			x	Fornecedores
Garantia		x	x	Fornecedores
Fornecedores		x	x	Fornecedores

Quadro 04 – Relação das causas x propostas de melhoria

Fonte: Os autores, 2019

Por meio do quadro 04, percebe-se que as principais causas do problema identificadas neste artigo, seriam abordadas com as sugestões de melhorias apresentadas.

Considerações finais

Um dos desafios das empresas, em um mercado altamente competitivo, é atuar de uma forma que a satisfação dos seus clientes seja alcançada e suas expectativas atendidas. No entanto, sabe-se que esta é uma tarefa diária, que requer gestão e monitoramento contínuo.

Deste modo, o presente artigo contribuiu para a empresa estudada, pois analisou a questão relacionamento cliente-empresa, ao investigar as possíveis causas das desistências por parte do cliente em fazer o serviço proposto em orçamento.

A partir da análise realizada foram identificadas duas causas centrais: conserto versus produto novo e condições de pagamento. Para procurar sanar estas causas foram propostas as melhorias de implantação da filosofia 5S, padronização dos preços e processos e negociação com os fornecedores.

Acredita-se que com a implantação das propostas de melhoria a empresa consiga ampliar o índice de aprovação de ordens de serviço de manutenção, aumentar o seu faturamento e assim se fortalecer no mercado.

Sugere-se para estudos futuros, avaliar o impacto das melhorias propostas e avaliar outros aspectos, do perfil do consumidor, que possam interferir diretamente na aprovação ou recusa das ordens de serviço por parte do cliente.

Contudo, conclui-se através desse estudo de caso, que é possível implementar ações práticas e simples, por meio da gestão da qualidade em empresas de diferentes portes e atuações. Afinal, entre os muitos papéis que a gestão da qualidade tem, um deles é o de demonstrar aquilo que muitas vezes os gestores não conseguem identificar, de transformar perdas em lucros, de efetivar uma venda que não estava sendo realizada, ou seja, tem o papel de aprimorar continuamente a gestão das empresas para torna-la a cada dia mais competitiva no seu mercado de atuação.

Referências

BOOG, Gustavo. **Manual de Treinamento e Desenvolvimento: Processos e Operações**. 1 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

DEMING, William Edwards. **Qualidade: a revolução da administração**. 1 ed. Rio de Janeiro: Marques-Saraiva, 1990.

GERSON, Richard F. **A Excelência no Atendimento a Clientes: mantendo seus clientes por toda a vida: programas eficazes para manter seus clientes**. 2 ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

MARSHALL, Isnard, Junior. **Gestão da Qualidade**. 9 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008

MARTINS, Petrônio Garcia. **Administração da Produção**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

NORMANN, Richard. **Administração de serviços: estratégia e liderança na empresa de serviços**. Tradução de BRANDÃO, Ailton Bonfin. 1 ed. São Paulo: Atlas, 1993.

OLIVEIRA, Otávio J. (Org.); PALMISANO, Angelo; MAÑAS, Antonio Vico; MODIA, Esther Cabado; MACHADO, Márcio Cardoso; FABRÍCIO, Márcio Minto; MARTINO, Mariluce Alves;

SELEME, Robson, STADLER, Humberto. **Controle de Qualidade: as ferramentas essenciais**. 2 ed. Curitiba: Ibpex, 2010.