

Planejamento estratégico para oficina visando aumento de rentabilidade

Gabriel Mercês dos Santos

Resumo: Uma oficina de reparação automotiva que visa fidelizar seus clientes precisa estar em constante evolução, buscando atingir as metas e os objetivos de produtividade e competitividade almejados pela empresa no mercado atual. Tendo em vista que o cenário muda constantemente, será apresentado uma proposta de melhoria que visa aumentar em 20% a produtividade de uma oficina automotiva, aplicando os conceitos do ciclo PDCA (*Plan-planejar; Do-executar; Check-verificar; e Action-agir*) a fim de ser identificado possíveis problemas e, posteriormente discutir propostas de melhorias, buscando padronizar as etapas para atingir o objetivo principal. Desta forma, potencializará os ganhos e diminuirá o custo operacional, com as constantes evoluções no setor de tecnologia automotiva, tem que lidar com fatores que tornaram essenciais para execução de um serviço de qualidade. Sendo assim é necessário padronizar os processos para que a empresa consiga sobreviver no mercado atual.

Palavras chave: Oficina de reparação automotiva, Fidelizar, Ciclo PDCA.

Strategic planning for shop aiming increase in profitability

Abstract: A car repair shop that aims to build customer loyalty must be in continuous improvement, seeking to reach productivity and competitiveness objectives and goals desired by the company in today's market since the scenario is constantly changing. This way, will be presented an improvement proposal that aims to increase in 20% the productivity of a car repair shop. The PDCA (*Plan; Do; Check; and Action*) cycle concepts will be applied in order to identify possible problems and then the improvement proposals will be discussed seeking to standardize the steps to achieve the main goal. As a result, we potentialize the profits and reduce the operational costs at the same time. Taking into consideration the constant evolution in the automotive technology area, we have to deal with factors that became essential to deliver quality in service. Therefore, it is necessary to standardize the processes so that the company is able to survive in the market nowadays.

Key-words: auto repair shop, customer loyalty, PDCA cycle

1. Introdução

Atualmente o setor automotivo vem se adaptando ao momento de estabilidade econômica pelo qual o país está passando. Com isso a manutenção automotiva vem ganhando destaque no cenário atual. Devido à queda da comercialização de veículos novos no país, gerando assim uma frota circulante mais antiga, em média 10 anos de uso. Por isso, vem demandando um aumento significativo nos serviços prestados pelas oficinas de reparação automotivas. Segundo o Sindipeças, a projeção de faturamento do setor de reparação automotiva para o ano de 2019 passara dos 106 bilhões de reais, dos quais, 65% desse total é referente a reparação automotiva de veículos leve.

Conforme apurado no relatório emitido pelo Sindipeças, mesmo com toda essa estabilidade econômica, a projeção de veículos em circulação indicam crescimento de 2,3% em 2019 e de

2,6% em 2020. Caso seja confirmada, a frota circulante de automóveis alcançará a casa dos 39 milhões de veículos em 2020, observe detalhadamente na Tabela 1.

Seguimento	2017	2018	2019	2020	Varição 18/17	Varição 19/18	Varição 18/17
Automóveis	36.430.823	37.098.282	37.933.988	38.911.558	1,8%	2,3%	2,6%
Comer. Leves	5.173.023	5.333.843	5.520.661	5.727.520	3,1%	3,5%	3,7%
Caminhões	1.961.068	1.983.149	2.008.330	2.031.135	1,1%	1,3%	1,1%
Ônibus	386.231	386.417	386.313	387.196	0,0%	0,0%	0,2%
Total Autos	43.951.145	44.801.691	45.849.292	47.057.409	1,9%	2,3%	2,6%
Motocicletas	13.286.420	13.121.015	13.047.862	13.007.290	-1,2%	-0,6%	-0,3%
Autos + Motos	57.237.565	52.922.706	58.897.154	60.064.699	1,2%	1,7%	2,0%

Fonte: Sindipeças (2019)

Tabela 1 – Frota circulante (em unidades)

Portanto, o setor de serviços vem ganhando grande importância, tendo em vista que eles chegam a reparar em média 80% dos automóveis circulantes, o restante, a manutenção é realizada dentro das grandes concessionárias. Desta maneira as pequenas empresas estão investindo em tecnologia, infraestrutura, treinamento e qualidade, a fim de atender as exigências dos clientes que buscam por um serviço rápido e customizado.

Sendo assim é necessário a padronização dos processos para que a empresa consiga sobreviver no mercado atual. Segundo Falconi (2009), as operações do dia a dia devem funcionar com perfeição para que se possam traçar metas cada vez mais desafiadoras. Portanto, como diz o guru Vicente Falconi: sem medição não há gestão. Um dos principais conceitos difundidos por Falconi.

Segundo Falconi (2004) e Slack et al (2002) o ciclo PDCA destaca-se por sua metodologia, onde o processo é percorrido de maneira circular a fim de padronizar as tarefas diárias de uma organização, ou seja, consiste em uma melhoria contínua dos processos e atividades. Provendo um gerenciamento eficaz, onde a cada final de ciclo é gerado uma nova oportunidade de otimização dos processos, tornando-se um ciclo vicioso. Para Falconi (2004), o ciclo PDCA sugere a presença de todos os colaboradores da empresa em seu efetivo gerenciamento, tais como, aperfeiçoamento e consolidação dos resultados, padronização da linguagem e a melhoria da comunicação, a compreensão de cada um é essencial e a dedicação primordial para execução dos esforços organizacionais. O PDCA pode ser utilizado para transformação de toda e qualquer operação da empresa, sendo fundamental que todos os colaboradores utilizem esta metodologia de gestão em sua rotina diária de gerenciamento e das atividades diárias exercidas na empresa. O método do ciclo evoluiu ao longo dos anos aproximando-se da idéia de que independente da organização temos a obrigação de atingir um determinado objetivo. Portanto, requer planejamento e controle das atividades a ela relacionadas. “O Ciclo PDCA é um método gerencial de tomada de decisões para garantir o alcance das metas necessárias à sobrevivência e manutenção de uma organização.” (WERKEMA,2006)

Como citado por Michael Porter (1980), a estratégia é um conceito muito importante para determinar resultados competitivos, além disso, ele reforça a idéia de que uma empresa que busca um diferencial no mercado também está agindo de maneira estratégica e competitiva.

O termo competitividade está ligado à disputa por algo que dois ou mais competidores desejam, como é mencionado por Barbosa (1999). Segundo o autor, uma empresa é competitiva quando ela é capaz de oferecer produtos e serviços de qualidade maior, custo menores e tornar os consumidores mais satisfeitos do que quando servidos por concorrentes.

O cenário atual tornou o mercado altamente competitivo, onde seu conceito será abordado de maneira mais objetiva por Michael Porter. Segundo Porter (1990) a competitividade é a habilidade ou talento resultante de conhecimentos adquiridos, capazes de criar e sustentar um desempenho superior aos concorrentes.

Porter elenca cinco “forças competitivas”. Rivalidade entre concorrência; essa força é o motor que impulsiona a competitividade gerando produtos melhores e mais eficiente. Cliente com poder de negociação; o cliente tem o poder de exigir serviços e produtos com maior qualidade. Fornecedor com poder de negociação; podem exigir valores superior ao de mercado, afetando assim a rentabilidade da empresa. Ameaça pelo ingresso de novos concorrentes; quanto maior for o número de empresas almejando o mesmo mercado, teremos uma competitividade mais acirrada. Ameaça pelo ingresso de novos produtos; esteja sempre atento e procure inovar frequentemente, com isso, criará barreiras de entrada que dificultará a substituição de seu produto.

Segundo Schwab (2016), estamos no início da quarta revolução industrial que vem mudando esporadicamente a maneira como vivemos, trabalhamos e nos relacionamos um com o outro, porém com as constantes reformulações exigirá um tempo maior para compreendermos o quão impactante será essas mudanças. Um novo modelo de produção em que as máquinas e ferramentas de processos estarão conectados à internet através de sistemas ciber-físicos, interagindo entre si e com capacidade de operar, tomar decisões e se corrigir de forma praticamente autônoma.

Sintetizando, acredita-se que a quarta revolução industrial potencializará o crescimento econômico, aumentando a flexibilidade, velocidade, produtividade e qualidade dos processos de produção. Porém, os impactos irão além: afetará a economia, empresas, governos, pessoas e o trabalho. Por isso que esse conjunto de mudanças vêm sendo tratado como a quarta revolução industrial, como citado por Schwab (2016). Apesar de ser diferente das outras revoluções industriais nota-se que mesmo sem a sua efetiva incorporação ao tecido industrial vem causando grande mobilidade das partes envolvidas, a fim de aumentar o grau de inovação, sustentabilidade e competitividade.

Na feira de Hannover o conceito indústria 4.0 foi apresentado para o público, recebendo assim uma atenção especial dos governantes, empresários, universidades e pesquisadores. No que diz respeito a visão do futuro, a quarta revolução é baseada num conjunto de tecnologias que automatizam os processos e realizam a troca de dados de maneira autônoma, utilizando conceitos de transformação digital, tais como IOT e Nuvens, visando um processo mais eficiente e customizável.

Com a crescente evolução tecnológica no setor automotivo as oficinas de reparação automotiva vêm sendo desafiadas diariamente, por esse motivo torna-se fundamental sair da zona de conforto e investir em técnicas que possam auxiliar de maneira crescente, visando otimizar os processos. Bem como observado, os consumidores vêm passando por mudanças comportamentais, os quais estão buscando soluções convenientes e rápidas, com menor custo benefício.

Por esse motivo torna-se essencial a evolução das empresas e de seus colaboradores para se manter firme no mercado atual, a fim de oferecer um produto diferenciado, buscando cada vez mais fidelizar seus clientes. Sendo assim, a proposta do presente trabalho é adotar ferramentas de gestão de qualidade (SWOT, FLUXOGRAMA, PDCA) para identificar e sugerir melhorias para as falhas encontradas nos processos operacionais e administrativos, visando aumentar em 20% o processo produtivo de uma oficina de reparação automotiva.

2. Revisão Bibliográfica

Este referencial teórico foi constituído a fim de estruturar melhor os processos produtivos de uma oficina de reparação automotiva. Para as microempresas e empresas de pequeno porte do setor a qualidade é uma das estratégias mais competitivas para o mercado atual, a qualidade está ligada à produtividade, melhoria dos resultados e o aumento dos lucros, através da redução de custo e desperdício. A satisfação dos clientes é um dos principais fatores, portanto é imprescindível um processo produtivo padronizado, onde o pós-vendas seria o principal indicador, pois é dele que será levantado os dados necessários para fidelização dos clientes. Quando se trata de qualidade na empresa, todos os envolvidos precisam estar atentos as expectativas e necessidades dos clientes, a fim de extrair o melhor resultado e posteriormente converter em venda.

Para elencar o processo de qualidade de uma empresa serão utilizadas ferramentas para controle, identificação e resolução dos problemas. Pode-se observar que algumas são ferramentas estatísticas empregadas no dia a dia das empresas para obterem melhores resultados.

Abaixo será apresentada algumas ferramentas que irão auxiliar neste presente trabalho.

2.1 Análise SWOT

Os fundamentos de SWOT (*Strenghts–forças; Weaknesses–fraquezas; Opportunities–oportunidades; e Threats–ameaças*) foram concebidos, segundo Mintzberg (2000), na chamada escola do design da estratégia, especialmente da equipe de Administração Geral da Harvard Business School, com a publicação da obra intitulada Business Policy: Text and Cases, no ano de 1965, escritos por Learned, Christensen, Andrews e Guth. (Santos & Fernandes, 2015).



Figura 2 – Análise SWOT

A abrangência da ferramenta possibilita que os estrategistas empresariais possam adequar as ações da empresa em conformidade com a situação mercadológica que se apresenta. (Santos & Fernandes, 2015). Além da abrangência mercadológica ela permite de obter uma visão mais panorâmica do empreendimento, de acordo com Biolchini et al. (2012), a SWOT é uma

ferramenta que permite estudar cenários e analisar o ambiente interno de uma organização em relação ao seu ambiente externo.

2.2 Fluxograma

Ferramenta de gestão utilizada para representar graficamente a sequência de melhorias dos processos, visando uma melhor compreensão das etapas de produção. De acordo com FM2S (2018), o fluxograma foi o primeiro método estruturado para fluxo de processos, onde Frank Gilberth o incorporou aos membros da *American Society of Mechanical Engineers* (ASME) no ano de 1921. O mesmo foi intitulado como “*Process Charts – First Steps in Finding the One Best Way*”.

Utilizado para mapear os fluxos dos processos de produção, permite identificar as oportunidades que possam sanar os impactos que contribuíam diretamente para improdutividade nos processos. Segundo FM2S (2018), o fluxograma apresenta benefícios, que ajudam equipes de melhoria de processo, entre essas vantagens apresentam:

- Prover experiência de aprendizado para a equipe de melhoria contínua;
- Prover exibição visual do processo atual;
- Simplificar o projeto de um novo processo;
- Melhorar o entendimento do processo a outras pessoas em um treinamento ou quando houver necessidade de passagem de informações;
- Áreas problemáticas, ciclos desnecessários, otimização dos processos;
- Aquisição de dados, necessidade de uma investigação mais detalhada;
- Identificar quais os elementos de um processo pode ter um impacto sobre o desempenho;
- Documentar e padronizar o processo.

2.3 Estratégia de produção Ciclo PDCA

Inicialmente, será apresentado o conceito do ciclo PDCA, ferramenta de gestão que visa melhorar e controlar de forma contínua todos os processos de uma organização, também conhecido como ciclo de Shewhart ou de Deming, nome dos idealizadores. O Engenheiro Walter Shewhart criou o método em 1920, mas o modelo só foi ganhando forma a partir de 1950, principalmente no Japão, graças ao professor William Deming, considerado pai do controle de qualidade no processo produtivo.

O método utilizado no ciclo PDCA passou por diversas alterações durante esses 90 anos de existência, e pode ser implementado em qualquer tipo de empresa independente do seu tamanho, ou área de atuação.

O ciclo PDCA é um processo contínuo que busca um novo resultado a cada dia, esse resultado será de forma acumulativa, a fim de obter melhor resultado na solução de problemas, aumentando assim a competitividade, já que os problemas são corrigidos de modo mais eficiente.

Simplificando, não existe um plano sem metas, não existe metas sem métodos, portanto, o foco principal do ciclo PDCA é identificar a causa raiz do problema, com esse levantamento pode-se filtrar o que tem o maior impacto ao processo, concentrando todos os esforços para solucionar o problema constatado, buscando uma melhoria contínua.

– Causa raiz do problema, causa mais provável, análise de causas mais prováveis.

Segundo Spear e Bowen (1999), os métodos utilizados devem ser bem elaborados, detalhando o procedimento a ser executado para obter êxito, no entanto a execução das atividades poderá atestar as duas hipóteses implícitas do projeto. Primeiro; O funcionário que realiza a ação tem a capacidade de executá-la acertadamente?. Segundo; de fato, a atividade gera o resultado esperado?.

Os módulos que compõem o ciclo serão apresentados em detalhes, no decorrer deste artigo.

– Plan: Planejar; Do: Execução; Check: Verificação; Action: Agir.

2.3 Etapas do processo produtivo

No atual momento, a empresa pelo qual foi feito o levantamento para aquisição deste presente trabalho não conta com nenhum processo produtivo padronizado, todos os setores da empresa se comunicam entre si, porém, sem um padrão definido. Portanto, ficou constatado que a baixa produtividade está correlacionada a falta de padrão, e a devida atenção a todos os processos da empresa.

3. Metodologia

3.1 Local da pesquisa

Foi utilizado como base de dados a empresa Climatronic Automotive, que atua no setor de reparação automotiva, a metodologia adotada foi o acompanhamento da rotina diária da oficina, aquisição de dados e pesquisa bibliográfica. Para a pesquisa bibliográfica foi coletado informações sobre qualidade no atendimento em serviços de reparação automotiva, ciclo PDCA e ferramentas de controle da qualidade, em livros e artigos que abordam os temas, fazendo um apanhado das principais idéias que servem de base para o contexto de nossa pesquisa.

3.2 Método

Neste trabalho, foi adotado uma metodologia para coleta de dados e análise bibliográfica, a fim de vivenciar e estruturar os processos diários de uma oficina de reparação automotiva. Foi acompanhada a rotina diária de todos os colaboradores da empresa, a fim de identificar alguns problemas que poderiam comprometer o crescimento e a saúde da empresa, foi coletada informações referentes aos processos realizados, onde irá utilizar indicadores para identificar qual a melhor tomada de decisão. Para Slack (2008), o aperfeiçoamento contínuo é um processo sem fim, questionado e questionando, e esta natureza revela-se no ciclo PDCA, onde o método é percorrido de maneira circular, podendo visualizar as etapas conforme a Figura 4.



Figura 4 – Ciclo PDCA

3.3 PLAN (Planejar)

Subentende-se que para execução do ciclo PDCA deve ser definido um plano de ação, baseado nas diretrizes e políticas da empresa. Nesta etapa, as metas da empresa têm que ser claras e objetivas, fazendo com que os colaboradores arregassem as mangas e idealizem o projeto. Considerado o módulo mais importante, pois um planejamento bem elaborado e minucioso, proverá todas as informações necessárias as etapas subsequentes. Posteriormente, é sugerido o plano de ação para alcançar essas metas, esta fase, segundo Campos (2004), é subdividida em cinco etapas:

1. Identificação do problema: visando uma tomada de decisão mais rápida, todos os colaboradores deverão estar em constante comunicação, a fim de identificar eventos indesejados (Efeito) provido de um processo (Conjunto de causa).

Realizando uma análise adequada dos problemas encontrados, foi buscado delimitar o campo de atuação a fim de reduzir possíveis prejuízos ao processo, detalhando para todos os envolvidos.

2. Estabelecer metas: O problema será sempre a meta não alcançada, sendo a diferença entre o resultado atual e um valor desejado chamado meta. Toda meta a ser definida deverá sempre ser constituída de três partes: objetivo gerencial, prazo e valor. Sem metas não há gestão, toda empresa que almeja um crescimento expressivo precisa definir metas, baseado em cálculos, foi observado que as metas motivam os colaboradores, trazendo um retorno maior para empresa.

3. Análise do fenômeno: Após a coleta de dados, será realizada uma análise minuciosa do problema detectado, a fim de gerar um relatório com todas as características do problema. Através dos dados listados, será estudada a melhor maneira para solucionar o problema em questão. Nesta etapa, a meta inicial da empresa já está definida, conforme apresentada no início do ciclo. Contudo, depois de realizar o estudo do problema e verificar os que mais influenciam no processo da empresa, a mesma poderá definir uma nova meta, personalizada e mais objetiva, conseqüentemente levará a empresa a atingir sua meta inicial.

4. Análise do processo (causas): Compreende-se que a análise de causas fundamentais está relacionada ao problema identificado e estudado. As avaliações das causas precisam seguir algumas premissas, para que possa atender o seu objetivo principal, possibilitando

transformar informação em fundamentos, que será utilizado para tomada de decisão, denominada análise de causa e efeito.

5. Plano de ação: Tornar operacional todos os itens citados acima. Nele consta, detalhadamente, todas as ações necessárias para atingir as metas propostas inicialmente.

3.4 DO (Execução)

Baseado nos dados coletados e nas metas definidas, chegou a hora de executar o plano de ação, esta etapa consiste em capacitar a equipe de acordo com a filosofia de trabalho da empresa propriamente dita, porém, esta etapa só será viável se o plano de ação estiver bem estruturado e a equipe comprometida.

Segundo Campos (2004), durante a execução da ação, é necessário a averiguação regularmente, com intenção de manter o controle e extinguir possíveis dúvidas que possam ocorrer ao longo do processo. Todavia, as ações e os resultados sendo eles bons ou ruins devem ser apontados para alimentar a próxima etapa do ciclo.

3.5 CHECK (Verificação)

Neste módulo do ciclo, é definido uma auditoria para verificar as etapas anteriores, a fim de identificar possíveis falhas que possam culminar com a exatidão do ciclo, trata-se de uma análise minuciosa, que visa comparar e verificar se os resultados adquiridos estão de acordo com o que foi planejado.

3.6 ACTION (Agir)

Considerada a etapa mais importante do ciclo PDCA, caracteriza-se pela padronização das ações, cuja a exatidão foi verificada nas etapas anteriores, por fim, os padrões adotados devem ser passíveis de cumprimento, a fim de estabelecer processos contínuos de melhorias. Neste sentido, todo o conhecimento adquirido pelos colaboradores sejam eles, técnicos ou administrativos deverão ser partilhados de maneira natural, a fim de melhorá-los cada vez mais. Posteriormente, inicia-se um novo ciclo, evidenciando o processo de melhoria contínua.

Conforme citado por Campos (2004) o ciclo PDCA utiliza diversas ferramentas a fim de melhorar, solucionar e organizar o dia a dia de uma empresa, sendo ela pequena, média ou grande. Aplicado basicamente nas diretrizes do sistema de gestão, pode ser empregado em qualquer empresa de modo a garantir o sucesso dos negócios, independente da área ou departamento (vendas, compras, engenharia, etc.).

3.7 Aplicação do SWOT

Foi aplicada a ferramenta SWOT no planejamento da empresa a fim de identificar os eventos internos e externos que podem impactar na concepção desse projeto. Análise SWOT é um sistema simples de análise, ele visa posicionar ou verificar a posição estratégica de uma determinada empresa em seu ramo de atuação, e devido a sua simplicidade metodológica, pode ser utilizada para fazer qualquer tipo de análise de cenário ou ambiente, desde a criação de um site à gestão de uma multinacional.

3.8 Aplicação do fluxograma

O fluxograma foi aplicado neste projeto a fim de representar a sequência das etapas dos processos de forma sequencial, permitindo análise de limites. Essa ferramenta é extremamente importante, pois para melhorar um processo, é necessário medir, e para medir, é preciso mapear, sendo essa a principal função do fluxograma.

4. Resultados e discussões

4.1 Projeto de melhoria contínua

Conforme foi apresentado, o objetivo deste trabalho é aumentar em 20% o processo produtivo de uma oficina de reparação automotiva. Para que a meta estabelecida fosse alcançável, primeiro foi feito um diagnóstico do estado atual para identificar qual a oportunidade de ganho.

Nesta etapa foi desenvolvida a análise dos dados da pesquisa, com base nos levantamentos realizados e no confronto destes com o referencial teórico, foi possível correlacionar a situação atual e as lacunas de desempenho identificadas. Após esta análise foi possível compreender as possibilidades de melhoria de gestão com base na implantação do método PDCA. Em seguida foram mapeadas as principais atividades que compõe o operacional da empresa e destacadas atividades relevantes, que merecem mais atenção para promover a melhoria do planejamento e do controle operacional, com o intuito de relatar uma análise interpretativa acerca dos dados coletados, a partir de observações repetitivas e, facilitar o entendimento da necessidade, desenvolver processos e suas atividades críticas, para fins de avaliar a necessidade de padronização, foram identificadas e consideradas as seguintes atividades.

Os procedimentos e ferramentas utilizados no projeto de melhoria contínua foram FLUXOGRAMA, SWOT.

4.1.1 SWOT planejamento do processo produtivo

A figura 5 representa o Swot do planejamento da empresa Climatronic Automotive.

I n t e r n o	Análise das forças	Análise das fraquezas
	Empresa tem diferencial inovador	Desorganização
	Rapidez na execução dos serviços	Pouco capital de giro
	Qualificação dos profissionais	Os meios para efetuar as vendas não são diversificados
	Disponibilidade de peças	Carteira de cliente pequena
	A marca é reconhecida no mercado	Pouca publicidade
E x t e r n o	Análise de oportunidade	Análise das ameaças
	Investimentos na oficina capazes de solucionar fraquezas	Novas tecnologias
	Capacitação profissional	Novos concorrentes
	Expectativa de redução de impostos	Recursos limitados para aquisição de peças
	Existem poucos concorrentes no local	Incerteza econômica
	Possibilidade de parcerias estratégicas	Falta de cliente

Figura 5 – SWOT planejamento da empresa

Desta forma, através do entendimento SWOT foi apresentada as sugestões de melhorias para serem implementadas imediatamente.

Planejamento estratégico; Planejamento e gestão de controle; Gestão de serviço; Liderança e gestão pessoal; Atendimento ao cliente; Marketing.

4.1.2 Fluxograma do processo produtivo

A figura 6 apresenta o fluxograma das etapas de produção realizadas na empresa Climatronic Automotive.

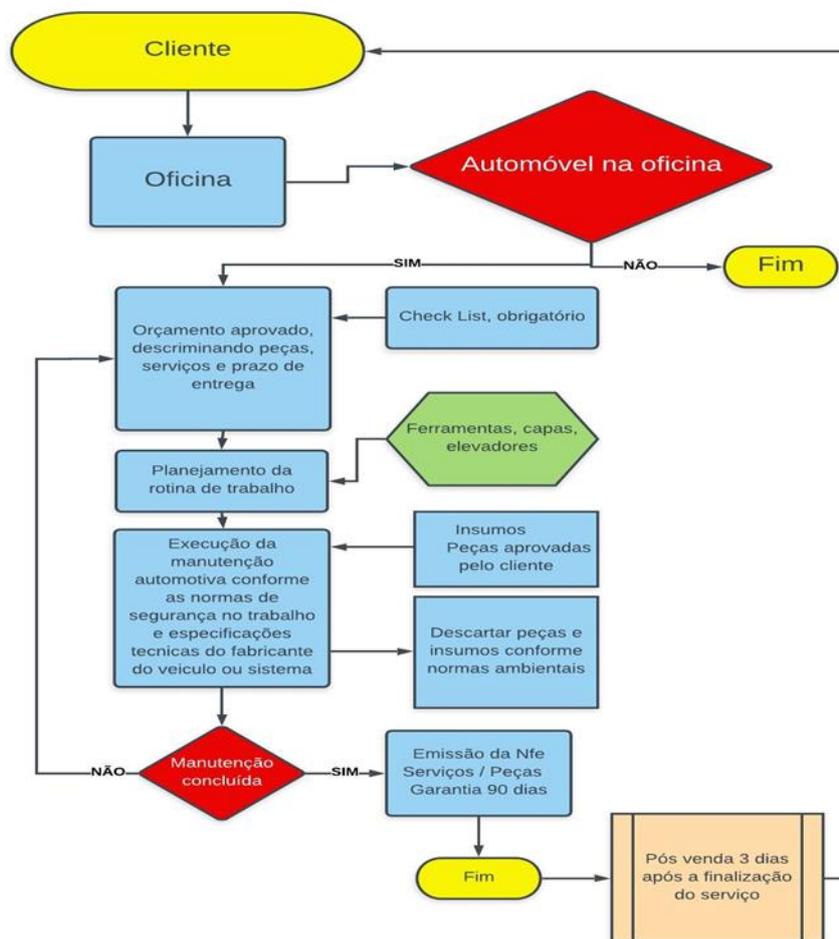


Figura 6 – Fluxograma das etapas de produção

4.1.3 Resultado da implantação do ciclo PDCA

Por se tratar de uma empresa de pequeno porte, foi notada uma facilidade para implementar o ciclo PDCA, os tópicos apresentados anteriormente pela análise SWOT foram implementados, calçados por um fluxograma para ser visualizado o modelo de padronização adotados pela empresa. A fim de atingir os objetivos de melhoria.

- O objetivo do planejamento estratégico foi tirar do papel todas as idéias e levar para a vida real, pensando a longo prazo, abandonando estratégias equivocadas, pois, se a empresa não sabe para onde quer ir, fica difícil implementar um sistema eficiente;
- Planejar e controlar ganhou uma atenção especial, as atividades da empresa passaram por um sério processo de adequação, visando executar as atividades com maior eficiência, otimizando o tempo e gerando um produto de valor para o cliente;
- Elaborar gerenciamento minucioso para que os clientes saiam satisfeitos com os serviços, estipular prazos de entregas que possam ser cumpridos, nunca estipular um prazo caso a mercadoria não esteja na oficina, alinhar com o setor responsável para evitar eventuais problemas;

- É imprescindível que haja um bom relacionamento entre os funcionários, saibam tratar todos com respeito, aprenda a motivar, ensinar, colaborar e participar. Pois, sua postura vai muito além de dar ordens e esperar que os resultados simplesmente apareçam. Por fim, ofereça feedbacks individuais e coletivos, promovendo assim, um ambiente agradável;
- Um bom atendimento ao cliente é fundamental para sucesso do negócio. Para isso, comprimente a todos com um sorriso, esqueça seus próprios preconceitos, e não tome conclusões precipitadas. Lembre-se, cliente bem atendido volta;
- O objetivo principal é focar nos clientes, adquirir novos e, fidelizar os que já tem. Para isso, foi aumentado a comunicação entre os clientes e a empresa, foi expandidas as vendas através das mídias sociais, foram lançadas promoções semanalmente e, a cada final de ciclo de atendimento, realizado o pós-venda, para analisar o nível de satisfação dos clientes.

4.1.4 Planilha de comparação após a implantação do ciclo PDCA

Com base na análise de faturamento, foi feita uma comparação entre os meses Maio/2019 e Junho/2019 para identificar o quão positiva foi a implantação do ciclo, conforme a Figura 7.

Veículos	Mês	Valor Peças	Valor Serviços	Total
35	Maio/2019	\$8,000.00	\$12,000.00	\$20,000.00
60	Junho/2019	\$17,000.00	\$25,500.00	\$42,500.00
Ticket Médio				
	Maio/2019			\$571.43
	Junho/2019			\$708.33

Figura 7 – Planilha de faturamento

8. Conclusão

Segundo Schwab (2016), “ A questão para todas as indústrias e empresas, não é mais ‘haverá ruptura em minha empresa?’, mas ‘quando ocorrerá a ruptura, quanto irá demorar e quanto ela afetará a mim e a minha organização?’”.

Portanto, essa pesquisa mostrou a importância do processo de melhoria contínua, para que os produtos e serviços possam ser altamente competitivos. Diante da finalidades e propósitos apresentados neste trabalho, conclui-se que a metodologia do ciclo PDCA pode ser utilizada dentro de qualquer processo da empresa, a fim de otimizar os processos e trazer benefícios expressivos para a organização.

Sendo assim, após a análise detalhada dos resultados, verificou-se que a proposta de melhoria havia atingido valor superior aos 20%. Desta maneira, a empresa adotou os procedimentos desenvolvidos neste presente trabalho, visando atingir novas metas. Na prática o gerenciamento da rotina irá sistematizar as melhorias práticas com base nos padrões criados, mantendo então processos e suas atividades sob rigoroso controle.

Após análise de dados, constatou que uma oficina de reparação automotiva que visa um crescimento exponencial precisa estar em constante transformação, a fim de permanecer no mercado atual, tendo em vista que as novas tecnologias chegaram para revolucionar todos os campos da cadeia produtiva.

Referências

- BARBOSA, F. V. **Competitividade: conceitos gerais**. São Paulo: Atlas, 1999.
- BIOLCHINI, C.; PIMENTA, M. e OROFINO, M. A. et al. São Paulo, 2012. **Ferramentas visuais para estrategistas**. Disponível em: <http://www.estrategistavisual.com.br/> >. Acesso em: 09 Abril 2019.
- CAMPOS, V. F. **Controle da Qualidade Total (no estilo japonês)**. 8ª edição. Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviço Ltda., 2004.
- CAMPOS, V. F. **Gerenciamento pelas Diretrizes**, Nova Lima - MG: INDG Tecnologia e Serviços Ltda., 2004.
- CAMPOS, V. F. **O Verdadeiro Poder**, Nova Lima - MG: INDG Tecnologia e Serviços Ltda., 2009.
- CAMPOS, V. F. **Gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia**. 8. ed. Belo Horizonte: Editora de Desenvolvimento Gerencial, 2004.
- Deming, W. E. **Qualidade a revolução da administração**. Rio Janeiro: Marques Saraiva, 1990.
- PORTER, M. E. **Vantagem Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1990.
- SANTOS, M. C., & FERNANDES, M. E. B. A. **A ferramenta análise swot no processo de formulação das ações estratégicas nas pequenas empresas**. Um estudo de caso na empresa empreiteira magnu jd São Paulo LTDA. Revista FATEC Sebrae em debate: gestão, tecnologias e negócios., 2(2), 2015.
- SCHWAB, Klaus. **The Fourth Industrial Revolution**. Genebra: World Economic Forum, 2016.
- SINDIPEÇAS, **Desempenho e projeções**. Disponível em: <https://www.sindipecas.org.br/sindinews/Economia/2019/Desempenho_Projecoes_Junho_2019.pdf>. Acesso em: 25 Junho 2019.
- SINDIPEÇAS, **Relatório frota circulante**. Disponível em: <https://www.sindipecas.org.br/sindinews/Economia/2019/RelatorioFrotaCirculante_Maio_2019.pdf>. Acesso em: 25 Junho 2019
- SLACK, Nigel et al. **Administração da Produção**. 2ª Edição, São Paulo: Pioneira, 2009.
- SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. **Administração da produção**. 2ª Edição, São Paulo: Atlas, 2008.
- SPEAR, S. BOWEN, H. K. **Decodificando o DNA do Sistema Toyota de Produção**. Harvard: Business Review, 1999.
- FM2S. **FLUXOGRAMA: O QUE É E COMO FAZER EM SEUS PROJETOS DE MELHORIA**. Disponível em: <<https://www.fm2s.com.br/tudo-sobre-fluxograma/>>. Acesso em: 08 Outubro 2018.
- WERKEMA, Cristina. **Ferramentas estatísticas básicas para o gerenciamento de processos/** Cristina werkema -Belo Horizonte: Werkema Editora Ltda, 2006.