

## PROPOSTA PARA REDUÇÃO DO TEMPO DE PROCESSAMENTO DE ORDENS DE SERVIÇO EM UMA CONCESSIONÁRIA DE CAMINHÕES

### RESUMO

**Curso Superior de Tecnologia em Processos Gerenciais**  
**4º Período**

**Orientadora**

Profa. Me. Rosilda do Rocio do Vale

**Autores**

André Augusto Alves  
Cláudio Campos de Oliveira Junior  
Larissa Jankowski Brasil  
Thais Schell Wolff Leite

O presente estudo é uma pesquisa de campo realizado em uma concessionária de caminhões, localizada em São José dos Pinhais, a qual atua na venda de veículos pesados, peças, consórcios, seguros, programas de manutenção, reformadora e atendimento de emergência 24 horas. A mesma vem apresentando um problema no setor de pós-vendas, na oficina mecânica ocorre a demora, fora dos padrões estabelecidos, para encerramento de ordens de serviço, que contemplam desde manutenções preventivas até manutenções corretivas. Portanto, o objetivo geral do estudo é apresentar uma proposta de redução do tempo de processamento das ordens de serviço no pós-vendas da organização. Para isso foi necessário identificar as causas do problema e para buscar alternativas de soluções foi realizado um benchmarking em outra concessionária de caminhões, a qual é a principal concorrente da empresa na qual foi realizado o estudo, com o objetivo de identificar a posição da empresa em estudo, em termos de padronização de processos e de alocação de pessoas para exercer determinadas atividades. Para identificar as causas, foram considerados quatro aspectos, tecnológicos, estratégicos, comportamentais e estruturais, e na sequência foi realizada a priorização das mesmas dentro da matriz GUT. Como alternativas de solução, estão elaborar uma proposta de um novo mapeamento de processos (fluxograma) e utilizar o ciclo PDCA, enquanto para o plano de ação foi elaborado o 5W2H, responsável pela análise e planejamento dos investimentos sugeridos, sendo eles: padronização de processos, realocação de equipe e treinamento para os colaboradores.

**Palavras-chave:** 1 – Ordens de serviço. 2 – Processos. 3 – Padronização.

## 1. INTRODUÇÃO

Peter Drucker (1992) diz que, não se pode esperar que a estrutura, serviços, habilidades, produtos, conhecimentos e a competência do presente serão adequados por muito tempo, tornando-se imprescindível mudanças inovadoras constantes.

As empresas buscam se manter com vantagens competitivas no mercado, potencializando e aperfeiçoando seus processos. Diante disso, o presente trabalho desenvolve-se em uma concessionária de caminhões, em específico no setor de pós-vendas da organização. Este, possui um gargalo concentrado no encerramento de O.S. (ordem de serviço) que atualmente evidencia uma demora consideravelmente inadequada, afetando diretamente o faturamento e a satisfação do cliente.

Rodrigues (2002) aponta que muitos conceitos já foram utilizados para definir produtos, o bem físico, tangível. Mas há uma visível dificuldade em definir serviços, devido à amplas aplicações do termo e a diversidade de atividades agregadas ao setor.

Samara (1999) traz uma ideia de heterogeneidade dos serviços, afirmando que é de grande importância para o pós-vendas do setor automobilístico que na prestação de serviços não haja aleatoriedade na qualidade dos trabalhos executados. Davidow e Uttal (1993) complementam que, para minimizar esses efeitos, é crucial ressaltar a necessidade de treinamento, até porquê, por trás de toda prestação de serviço, encontra-se o preparo do lado humano de quem atende e executa determinadas tarefas.

O enfoque geral do trabalho está intimamente conectado com a ideia de implementar uma gestão por processos eficiente. Dessa forma, Oliveira (2009) apresenta essa implementação através de cinco passos, sendo eles, o comprometimento, estruturação, análise, desenvolvimento e implantação. Essas etapas devem ser adaptadas a realidade da empresa, embora seja um conjunto que busca delinear a gestão por processos total da organização.

### 1.1 CONTEXTO DA SITUAÇÃO NA EMPRESA

As informações apresentadas neste tópico foram obtidas através de um dos integrantes da equipe de pesquisadores do presente estudo, juntamente com a gestora e a auxiliar de pós-vendas da empresa em estudo, as quais forneceram dados e informações cruciais para a realização deste.

A empresa está localizada em São José dos Pinhais, região metropolitana da cidade de Curitiba, os principais serviços prestados pela corporação são: a venda de veículos pesados, peças, consórcios, seguros, programas de manutenção, reformadora e atendimento de emergência 24 horas.

A empresa está estrategicamente localizada, com saída para a BR-116, sentido estado de São Paulo, e fácil acesso a BR-277, a qual leva diretamente ao porto de Paranaguá. Considerando o grande fluxo de veículos rodoviários que passam pela concessionária diariamente, a acessibilidade aos principais pontos de carregamento do Brasil, fazem toda diferença. A empresa possui uma excelente estrutura para abrigar tanto a comercialização de veículos e peças originais da marca, como para a prestação de serviços na oficina mecânica da concessionária.

Fundada em 29 de agosto de 1966, a matriz encontra-se na região metropolitana de Curitiba, em São José dos Pinhais, e possui seis filiais espalhadas no estado do Paraná, nas cidades de Cascavel, Guarapuava, Pato Branco, Ponta Grossa, Telêmaco Borba e União da Vitória, cobrindo mais de 230 municípios, e carrega consigo a responsabilidade de oferecer as melhores soluções em transporte rodoviário.

Construída a partir da necessidade de inserir no mercado uma concessionária com atendimento diferenciado, que inclui uma orientação efetiva aos clientes sobre a escolha dos melhores equipamentos a fim de atender a sua necessidade de aplicação, além dos serviços prestados, reconhecidos pelo seu valor, confiabilidade e disponibilidade, traduzidos em retorno para o investimento de seus clientes.

A empresa tem como missão, ser excelência em soluções para o transporte rodoviário de forma diferenciada, rentável e customizada, promovendo o crescimento e relacionamento entre clientes, empresa e colaboradores.

A organização visa tornar-se referência no seu ramo de atuação, através do reconhecimento e satisfação dos clientes, colaboradores e parceiros, de forma sólida e sustentável, aplicando assim os seus valores:

- a) respeito;
- b) honestidade;
- c) ética;
- d) senso de dono;
- e) melhoria contínua;
- f) inovação;
- g) trabalho em equipe;
- h) empatia;
- i) sustentabilidade;
- j) segurança.

A organização é independente, mas todos os setores estão interligados. Sua estrutura contempla dois andares, sendo que no primeiro andar ficam as operações, oficina mecânica,

reformadora, venda de veículos novos, estoque, venda de peças, recepção da oficina, caixa, suporte TI, suprimentos e apoio da oficina, enquanto no segundo andar estão localizados os setores de contabilidade, financeiro, recursos humanos e jurídico.

O foco do trabalho está no setor de pós-vendas, que é composto pela oficina mecânica que é responsável pelo apoio e recepção da oficina. Na recepção é onde são atendidos os clientes e aberta as ordens de serviços. Os três estão interligados e necessitam um do outro para realização de todo o processo de atendimento ao cliente e execução do serviço solicitado. Porém, identificou-se um gargalo concentrado no encerramento das ordens de serviços, que atualmente evidencia uma demora consideravelmente inadequada, afetando diretamente o faturamento e a satisfação do cliente.

149

## 1.2 OBJETIVOS

O presente trabalho apresenta um objetivo geral e três objetivos específicos.

### 1.2.1 Objetivo Geral

Apresentar uma proposta de redução do tempo de processamento das ordens de serviço no pós-vendas da organização.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- a) identificar as causas do problema;
- b) buscar alternativas para resolução do problema;
- c) propor ações para solução do problema.

## 1.3 METODOLOGIA

Para a realização do presente trabalho, foram necessárias à aplicação de diversos métodos já testados e comprovados por autores com conhecimento amplo em suas áreas de atuação, com o objetivo de obter informações precisas a fim de atingir resultados satisfatórios, tanto na finalidade dos estudos, como também para futuras pesquisas.

Para o embasamento de todo o conteúdo, foi necessário a aplicação da pesquisa bibliográfica e para isso foram consultados livros e meios digitais, como *web sites* e artigos científicos.

Macedo (1994) explica que a pesquisa bibliográfica é feita a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos e páginas de *web sites*. Qualquer trabalho científico inicia-se com uma pesquisa bibliográfica, que permite ao pesquisador conhecer o que já se estudou sobre o assunto.

A pesquisa de campo foi de extrema importância, pois ela permitiu a busca de dados diretamente do objeto de estudo, abordando os processos e sucedendo muita clareza para a coleta de todas as informações, através de uma visita realizada na data do dia 18 de agosto de 2021. De acordo com Ruiz (1976), a pesquisa de campo consiste na observação dos fatos tal como ocorrem espontaneamente, na coleta de dados e no registro de variáveis possivelmente relevantes para ulteriores análises. É um método que permite aumentar a assertividade do propósito do trabalho, por meio de uma inserção do pesquisador juntamente com pessoas que lidam diretamente ao ambiente do objeto de estudo. Para Macedo (1994) pesquisa de campo é caracterizada pelas investigações em que, além da pesquisa bibliográfica ou documental, se realiza coleta de dados junto a pessoas, com o recurso de diferentes tipos de pesquisa (*pesquisa ex-post-facto*, *pesquisa-ação*, *pesquisa participante* etc.).

Foi utilizada a observação participativa, realizado por um dos integrantes da equipe de pesquisa, o qual faz parte do quadro de colaboradores da empresa objeto de estudo e que assim sendo, conseguiu participar diretamente no ambiente da organização, fornecendo dados com extrema clareza para elaboração do trabalho. Gil (2006) diz que a técnica de observação participante ocorre pelo contato direto do pesquisador com o fenômeno observado, obtém informações sobre a realidade dos atores sociais em seus próprios contextos. A definição de May (2001) é clara, afirmando que é o processo no qual um investigador estabelece um relacionamento multilateral e de prazo relativamente curto ou longo, com uma associação humana na sua situação natural com o propósito de desenvolver um entendimento científico daquele grupo.

Indispensável também foi a utilização da pesquisa documental, como planilhas, gráficos e dados estatísticos fornecidos pela empresa, a qual foi de extrema importância para obter dados evidentes e contribuir para a finalidade do trabalho. De acordo com Gil (2002) a pesquisa documental apresenta algumas vantagens por ser fonte rica e estável de dados. Não implica altos custos, não exige contato com os sujeitos da pesquisa e possibilita uma leitura aprofundada das fontes. Franco (2003) complementa dizendo que, os documentos são fontes de dados brutos para o investigador e a sua análise implica um conjunto de transformações, operações e verificações realizadas a partir dos mesmos com a finalidade de lhes ser atribuído um significado relevante em relação a um problema de investigação.

Para identificar quais causas estavam afetando diretamente no problema, umas das ferramentas utilizadas foi o *brainstorming*, ou tempestade de ideias, no qual os integrantes se

reuniram no dia 10 de setembro de 2021 via plataforma *on-line* Microsoft Teams e propuseram diversas ideias, sem restrições, a fim de encontrar as melhores para chegar a um consenso. Para Chiavenato (1992), a sessão *brainstorming*, por ser uma técnica de grupo, tem por objetivo coletar ideias de todos os participantes, sem críticas ou julgamentos. Logo, destina-se ao recolhimento de ideias e sugestões viabilizadoras de soluções para determinados problemas ou situações de trabalho improdutivo.

Brown (2018) diz que o *brainstorming* é um processo de geração de muitas e variadas ideias, sendo um aspecto importante da criatividade individual e coletiva. Promove a discussão em pequenos grupos e impede a dominação da discussão por uma única pessoa, encorajando os membros mais passivos a participarem, resultando em um conjunto de soluções ou recomendações coletivas.

Para a priorização das causas de acordo com a gravidade, urgência e tendência, o método utilizado foi a matriz GUT, que segundo Oliveira (1992) é uma ferramenta que possibilita que seu usuário forme uma visão ampla do que precisa realizar e oriente a sua ação. A ferramenta é baseada em algumas etapas, que seguem um critério de 1 a 5 de acordo com a Gravidade, Urgência e Tendência.

- a) gravidade: considera a intensidade ou profundidade dos danos que o problema pode causar se não se atuar sobre ele. Tais danos podem ser avaliados quantitativa ou qualitativamente, conforme o quadro 1.

Quadro 1: Critérios de Gravidade

|   |                    |
|---|--------------------|
| 1 | Sem gravidade      |
| 2 | Pouco grave        |
| 3 | Grave              |
| 4 | Muito grave        |
| 5 | Extremamente grave |

Fonte: Oliveira (1992) Adaptado pelos Autores (2021)

- b) urgência: refere-se à pressão do tempo que existe para resolver uma dada situação (e.g., prazos definidos por lei ou a iminência de ocorrência de uma mudança num processo de trabalho podem aumentar a urgência de atendimento a uma demanda). Considera o tempo para a eclosão de danos ou resultados indesejáveis se não se atuar sobre o problema, conforme quadro 2.

Quadro 2: Critérios de Urgência

|   |                  |                      |
|---|------------------|----------------------|
| 1 | 2-3 meses        | Não há pressa        |
| 2 | 1 mês            | Pode aguardar        |
| 3 | 15 dias          | O mais cedo possível |
| 4 | 1 semana         | Com alguma urgência  |
| 5 | Presente momento | Ação imediata        |

Fonte: Oliveira (1992) Adaptado Pelos Autores (2021)

152

- c) tendência: corresponde ao padrão ou tendência da evolução da situação (e.g., se a demanda não for atendida, o desempenho do trabalho tenderá a ficar estável ao longo do tempo? Poderá ficar comprometido? Existe tendência de melhoria?). Considerar o desenvolvimento que o problema terá na ausência de ação, conforme quadro 3.

Quadro 3: Critérios de Tendência

|   |   |
|---|---|
| 1 | Desaparece ou não vai piorar                      |
| 2 | Reduz-se ligeiramente ou vai piorar a longo prazo |
| 3 | Permanece ou vai piorar em médio prazo            |
| 4 | Aumenta ou vai piorar em pouco tempo              |
| 5 | Piora muito ou vai piorar rapidamente             |

Fonte: Oliveira (1992) Adaptado pelos Autores (2021)

Oliveira (1992) explica que o cálculo de  $GUT = (G + U + T)$  pode indicar a maior ou a menor prioridade de uma determinada demanda, em relação a todas as solicitações encaminhadas.

Para buscar as alternativas de soluções mais cabíveis diante de todo o contexto da organização, foi viável utilizado a ferramenta *benchmarking* e o ciclo PDCA.

Spendolini (1992) conceitua o *benchmarking* como um processo contínuo e sistemático para avaliar produtos e processos de trabalho de organizações que são reconhecidas como representantes das melhores práticas, com a finalidade de melhoria organizacional. Watson (1994) afirma que a observação do sucesso em outra empresa garante confiança na empresa que faz o *benchmarking* no sentido de que se pode conseguir desempenho semelhante ou melhorado pela implementação de aperfeiçoamentos relacionados ao processo. Utilizando essa ferramenta, a organização será capaz de avaliar seus processos diante a sua concorrência e alterá-los se necessários, para que consiga atingir melhorias em seus processos.

A utilização do ciclo PDCA, siga em inglês para as palavras *plan*, *do*, *check* e *action*, que na sua tradução literal significa planejar, fazer, verificar e agir, é extremamente eficiente na diminuição das perdas de qualidade e produtividade, além de garantir a melhoria contínua no processo, fundamental na obtenção de vantagens competitivas (FALCANI, 2004).

Campos (1998) descreve como é realizado cada etapa do ciclo PDCA: *plan* ou planejar, caracteriza-se pela definição de um plano, baseado em diretrizes ou políticas da empresa. Nesta

fase, escolhe-se um processo ou problema a ser sanado, que pode ser uma atividade, linha de montagem ou até mesmo um método. *Do*, fazer, é a execução do plano que consiste no treinamento dos envolvidos no método a ser empregado. O autor continua com as etapas *check* (verificar) e *action* (agir), que respectivamente, representa a análise ou verificação dos resultados alcançados e dados coletados. Nesta fase podem ser detectados erros ou falhas. E por último, o agir, é caracterizado pela realização de ações corretivas, ou seja, a correção das falhas encontradas no passo anterior e pelo processo de padronização das ações executada, cuja eficácia foi verificada anteriormente.

A fim de elaborar o plano de todas alternativas de soluções propostas, foi utilizado o 5W2H como meio de traçar e definir como é feita cada ação, elaborando o plano de ação. Meira (2003) descreve que a ferramenta 5W2H consiste num plano de ação para atividades pré-estabelecidas que precisam ser desenvolvidas com a maior clareza possível, além de funcionar como um mapeamento dessas atividades. O autor ressalta que o objetivo central da ferramenta 5W2H é responder a sete questões e organizá-las. No quadro 4 são apresentadas as etapas para estruturação da planilha do plano de ação do 5W2H.

Quadro 4: Estrutura do 5W2H

| Passo           | Pergunta que norteia a atividade | Como preencher  |
|-----------------|----------------------------------|---|
| <u>What</u>     | O que será feito?                | Qual é o projeto, estratégia ou atividade a ser executada?<br>Qual é o objetivo que você deseja alcançar?   |
| <u>Why</u>      | Por que isso será feito?         | Quais os motivos que justificam o que será feito. Por que isso precisa ser feito? É importante para a equipe, para os clientes, para a empresa? Soluciona algum problema? Acelera algum processo? Reduz Custos?   |
| <u>Where</u>    | Onde será feito?                 | Em qual local será feito? Dentro ou fora da empresa? É de responsabilidade de qual setor/departamento?  |
| <u>Who</u>      | Quem irá fazer?                  | Quem irá ajudar a alcançar o objetivo? Quem ficará responsável pelo quê? Quais colaboradores devem realizar cada ação? Cuidado para não designar pessoas não competentes para realizar determinadas ações, pois isso pode prejudicar o prazo (When) e custos (How Much).              |
| <u>When</u>     | Quando será feito?               | Qual é a data inicial e o prazo para finalizá-lo? O bom planejamento possui prazo determinado para o alcance do objetivo.   |
| <u>How</u>      | Como será feito?                 | Qual o processo que será feito para atingir o seu objetivo? Quais são as etapas e ações necessárias para isso? Atribua um responsável por cada etapa e inclua uma data de conclusão específica para ela. Detalhamento é importante aqui para não haver equívocos de responsabilidade. |
| <u>How Much</u> | Quanto irá gastar?               | Estime quanto será investido em recursos humanos, equipamentos, processos e materiais (quanto isso significa em dinheiro). Para isso é importante seguir as etapas anteriores de forma precisa para fazer um cálculo realista.  |

Fonte: Meira (2003)

## 1.4 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta etapa são apresentados os principais temas relacionados a proposta do trabalho, sendo eles: gestão por processos, padronização de processos, gestão da inovação, prestação de serviços, gestão de tempo e satisfação do cliente, respectivamente.

### 1.4.1 Gestão por Processos

154

No pensamento de Trkman (2010) a gestão por processos pode ser interpretada como todo o esforço feito pela organização para conhecer e aperfeiçoar seus processos continuamente. Incluem mecanismos, procedimentos e instrumentos para contribuir para o projeto, a criação, gestão e análise de processos de negócios operacionais, um avanço organizacional que abrange os métodos essenciais para adornar os processos com os objetivos estratégicos e as necessidades dos clientes. Pode ser entendida como um enfoque de desenvolvimento organizacional que, tipicamente, objetiva alcançar melhorias qualitativas de desempenho nos processos (LAURINDO e ROTONDARO, 2006).

A gestão por processos proporciona a definição da maneira mais adequada para a efetivação de cada atividade do processo em si e de indicadores gerenciais que permitirão a medição, análise e melhoria de cada processo (MELLO, SILVA e TURRIONI et al. 2002).

Paim, Cardoso e Caulliraux (2009) afirmam que esse modelo de gestão é a aplicação de diferentes conceitos e teorias voltadas a melhor organizar/gerir os processos das organizações, que baseado nesses conceitos e teorias, a empresa deve planejar, identificar e controlar seus processos de forma estratégica, trazendo para a organização avanços por meio da melhoria contínua de seus processos.

Carvalho (2005) aponta que na gestão por processos há necessidade de um grande envolvimento de toda a equipe de trabalho, desde gestores até operadores. Como consequência, há a maior satisfação no trabalho, redução de custos com retrabalho e desperdício de mão de obra, além do desenvolvimento de habilidades, pois com a coparticipação dos colaboradores é necessário o conhecimento aprofundado das atividades.

### 1.4.2 Padronização de Processos

A padronização é um fator que influencia diretamente na qualidade dos processos e do produto final, pois propicia o direcionamento adequado dos recursos produtivos, consequentemente, reduz custos, perdas e desperdícios (GAITHER e FRAZIER, 2006).

Espíndola (2011) afirma que a padronização garante que o processo não seja alterado, sendo cumprido por todos os envolvidos, atribuindo importância não somente ao processo em si, mas às pessoas, que contribuem para que os procedimentos sejam revistos conforme necessidade da organização, criando assim, um ciclo de melhoria contínua a partir da padronização de processos, princípio do conceito da Qualidade Total. A autora conclui seu raciocínio clarificando a importância de se entender que, através da padronização decorrem a educação, o treinamento e a delegação, para que o ciclo esteja sempre de acordo com os objetivos da empresa.

Oliveira (2009) apresenta um modelo para análise global da administração de processos, retratando quatro partes no ambiente para padronização. São ambientes externos, mas que podem influir ou receber influência, de maneira direta ou indireta, do desenvolvimento e operacionalização dos referidos processos na empresa, conforme figura 1.

Figura 1: Modelo Para Análise Global Da Administração De Processos



Fonte: Oliveira (2009) Adaptado Pelos Autores (2021)

Ainda Oliveira (2009) aponta que o principal problema que a administração global de processos tem apresentado para se consolidar como instrumento de padronização, é a falta de metodologias estruturadas para seu desenvolvimento e operacionalização. Além da ciência de que não existe um único modelo correto, mas vários que podem e devem ser adaptados à situação de cada empresa.

Cavanha Filho (2006) descreve que padronizar é normalizar, reduzir, esquematizar, sistematizar e induzir a todas as formas de economia e redução da dispersão, conduzindo a menores falhas e desvios. Goese, Bragato e Pereira (2009) enfatizam a necessidade de ferramentas de apoio que descrevam o fluxo dos elementos e atividades do processo, para que se mantenha claro o que se pretende padronizar.

Paladini (1997) apresenta algumas ferramentas guias para uma padronização de sucesso, como, procedimentos, gráficos numéricos e analíticos, formulações práticas, entre outros métodos que viabilizam o que se deseja implantar. Slack, Chambers e Johnston (2009) chamam uma maior atenção para a ferramenta de fluxo de materiais, pessoas ou informações, chamado fluxograma, que tem por objetivo mapear o processo e delimitar a logística dentro dele para que o procedimento seja efetuado corretamente, sem desperdício de materiais e tempo. Os principais símbolos utilizados para desenhar o fluxograma apresenta-se na figura 2.

Figura 2: Principais Símbolos Do Fluxograma

| Símbolos de mapeamento de processo derivado da Administração Científica  | Símbolos de mapeamento de processos derivados da análise de sistemas   |
|--|--|
|  - Operação (uma atividade que diretamente agrega valor) |  - Início ou final do processo                   |
|  - Inspeção (checagem de algum tipo)                    |  - Atividade                                    |
|  - Transporte (movimentação de algo)                    |  - Input ou output de um processo               |
|  - Atraso (espera, por exemplo, de materiais)           |  - Direção do fluxo                             |
|  - Estoque (estoque deliberado)                         |  - Decisão (exercitando o poder discricionário) |

Fonte: Slack, Chambers e Johnston (2009, P. 102)

#### 1.4.3 Gestão da Inovação

Aranha (2009) relata que a inovação está ligada à obtenção de vantagens competitivas sustentáveis, ao posicionamento competitivo, aos conceitos de competência, a capacidade de inovação e aprendizagem organizacional. Ele ainda diz que, quando se fala de estratégia, a inovação surge como um elemento fundamental da ação e diferenciação das empresas. A inovação precisa estar alinhada à estratégia da empresa.

Carvalho, Reis e Cavalcante (2011) complementam a ideia de Aranha, que a inovação é fundamental para o crescimento de uma empresa. É amplamente reconhecida a crescente importância da inovação para a competitividade e este reconhecimento ocorre de forma intensa tanto no meio acadêmico quanto no meio empresarial. Os autores apontam que existe a

necessidade de as organizações inovarem para obterem sucesso sustentável nos mercados em que atuam ou mesmo para reinventar tais mercados. A produção de inovação exige conhecimento, persistência e proatividade, entre outros atributos.

Prebedon (2013) afirma que para se obter sucesso através da inovação, uma complexa gama de atividades deve acontecer de forma coordenada e sincronizada. Esse entendimento de que a inovação não é um simples evento, mas sim um processo, exige que ela seja gerenciada como tal. O processo de inovação pode ser definido como aquele que envolve a criação, o desenvolvimento, o uso e a difusão de um novo produto ou ideia. Scherer e Carlomagno (2016) afirmam que as inovações podem ocorrer na gestão e nos formatos organizacionais, ou seja, estão relacionadas à criação ou adoção de novidades na gestão e organização do trabalho. Continuando Prebedon (2013), traz dois ingredientes básicos para o bom desempenho da atividade inovadora, a fim de concluir seu pensamento, sendo eles os recursos técnicos (pessoas, infraestrutura, conhecimentos e capital) e a competência da organização em gerenciá-los. Este cenário mostra a necessidade de as empresas desenvolverem uma nova competência, a habilidade de gerenciar o processo de inovação.

#### 1.4.4 Prestação de Serviços

Johnston e Clark (2002, p. 16) definem que, “o conceito de serviço é a proposição do negócio”. Côrrea e Caon (2002) vão mais além, descrevendo que o conceito de serviço se baseia em uma ferramenta de unificação das pessoas envolvidas na tomada de decisão em geral e na linha de frente, dentro da organização de serviço.

A ideia de serviços deve ser compreendida por todos, pois é uma maneira de expressar a noção de que a organização tem o intuito de solucionar problemas, de alguma forma (GRÖNROOS, 1993).

O setor de serviços ocupa posição de destaque na economia em países desenvolvidos. No Brasil, este setor está em constante crescimento, considerando duas importantes premissas: a demanda dos consumidores e as novas tecnologias que os tornaram mais acessíveis. Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000, p. 28) apontam que, “os serviços são a força vital para a atual mudança rumo à economia globalizada”.

#### 1.4.5 Gestão de Tempo

Rodrigues (2018) afirma que definir grau de importância das atividades a serem realizadas é algo necessário, de forma que, uma maneira de ter tempo para realizar atividades importantes,

é inibir o desperdício do mesmo. Womack (2004) define desperdício como toda e qualquer atividade humana que absorve recursos, no entanto, não agraga valor. Sendo assim, o tempo compreendido como recurso deve ter o empenho para minimizar o desperdício, analisando todas as atividades realizadas e dispensando as que não agregam valor.

Gestão, segundo Motta (2004), é conceituado como o ato ou efeito de gerir, através da ação, do pensar e da decisão. Em outras palavras, é a percepção de movimentar uma situação em prol de um resultado. Ou seja, gestão é ter o controle sobre algo, como por exemplo, o tempo.

Segundo Campos (1998) a gestão do tempo se relaciona com o planejamento de uma rotina de trabalho, que objetiva estabelecer, manter e melhorar padrões de qualidade, produtividade e segurança pré-determinados dos procedimentos e processos que serão executados. O autor ainda complementa que o gerenciamento da rotina e tempo favorece ganhos relacionados a qualidade, confiabilidade operacional e vantagem competitiva.

#### 1.4.6 Satisfação do Cliente

Na concepção de Kotler (2003, p. 58), “a satisfação consiste na sensação, de prazer ou desapontamento, comparada ao desempenho percebido de um produto em relação as expectativas daquele que compra”.

Segundo Kotler (2005) as empresas devem trabalhar para fidelizar os clientes que já possuem realizado pré-vendas, ou seja, antes do cliente adquirir o produto ou serviço. Assim, ele perceberá que a empresa teve o cuidado de selecioná-lo desde o início, não somente porque adquiriu aquilo que a empresa vende, mas porque quer que ele retorne, possibilitando fortalecer o relacionamento do cliente para com a empresa. Quando os clientes têm suas expectativas atendidas, eles acabam comprando mais produtos, buscando informações de novidades na empresa e isso faz com que a empresa trabalhe também focada em inovação. Ainda Kotler (2005) afirma que, a lucratividade é o que as empresas buscam, porém o fato de ter lucro não quer dizer que isso é o mais importante. Ter um cliente fidelizado e com comprometimento com o serviço que é prestado gera valores que fazem diferença de mercado. Compreende-se então, que a qualidade que é percebida pelos clientes gera satisfação.

Na concepção de Oliver (1999) o comprometimento do cliente com a empresa vai depender dos requisitos utilizados para cativar o consumidor. Entrar em contato para avaliar a satisfação, também é uma importante estratégia de fidelização.

## 2. VIVENCIANDO A INDÚSTRIA

Nesta etapa são apresentados os dados que justificam a existência do problema e são apresentadas as causas encontradas, as quais foram priorizadas, a fim de solucioná-las.

## 2.1 JUSTIFICATIVA

Através da observação participativa realizada por um dos integrante da equipe de pesquisa, e com a ajuda da gestora e da auxiliar de pós-vendas, além da pesquisa documental, sendo consultadas as ordens de serviços, constatou-se que nos últimos três meses foram realizadas um total 2.720 ordens de serviços na oficina mecânica, contemplando manutenções periódicas até manutenções corretivas.

159

Entretanto, dessas 2.720 O.S., somente 137 foram finalizadas dentro do prazo pré-estabelecido que tem como meta 72 horas para encerramento, desde a abertura da solicitação do cliente até a finalização do serviço e faturamento. Na tabela 1, foi considerado os meses de julho, agosto e setembro para retratar propriamente esses números.

Tabela 1: Ordens de Serviço Fechadas dos Meses de julho, agosto e setembro

|  | Julho      | Agosto     | Setembro   |
|--|------------|------------|------------|
| O.S. abertas                             | 863        | 937        | 920        |
| O.S. encerradas antes do prazo           | 270        | 74         | 64         |
| <b>% O.S. encerradas antes do prazo</b>  | <b>31%</b> | <b>8%</b>  | <b>7%</b>  |
| O.S. encerradas dentro do prazo          | 90         | 11         | 36         |
| <b>% O.S. encerradas dentro do prazo</b> | <b>10%</b> | <b>1%</b>  | <b>4%</b>  |
| O.S. encerradas depois do prazo          | 501        | 852        | 820        |
| <b>% O.S. encerradas depois do prazo</b> | <b>58%</b> | <b>91%</b> | <b>89%</b> |

Fonte: Empresa em Estudo, adaptado pelos Autores (2021)

Pode-se observar na tabela 1 que a porcentagem de ordens de serviço finalizadas após o prazo estipulado, é significativamente maior que o percentual de O.S. com encerramento antecipado ou durante as 72 horas estabelecidas como meta.

Em julho, 270 O.S. foram encerradas antes do prazo, porém, em agosto foram 74 e setembro 64, enquanto o indicativo de ordens de serviço encerradas após o prazo só aumentou, obtendo uma média de 79% quando comparados os três meses.

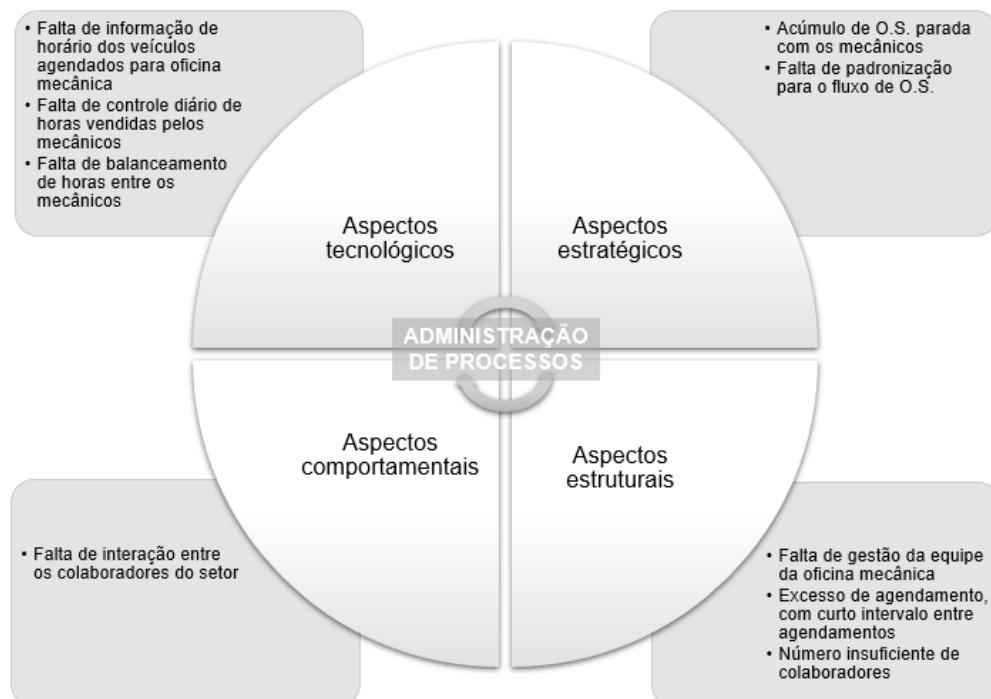
Os dados apresentados demonstram uma falha na finalização do processo, no qual nos três meses analisados mais da metade das O.S. foram encerradas fora da previsão de entrega, impedindo o atingimento da meta. Dessa forma, observou-se a oportunidade de desenvolver o presente estudo e apresentar uma proposta para reduzir o percentual de O.S. encerradas em atraso. Diante do panorama apresentado justifica-se a existência do problema e importância de elaborar um plano de ação para realizar o encerramento de O.S. dentro do tempo “meta” de processamento das ordens de serviço determinada pela empresa.

## 2.2 CAUSAS PRIORIZADAS DO PROBLEMA

Após um *brainstorming* realizado entre os integrantes da equipe a partir das informações concedidas pelo integrante que faz parte do quadro de colaboradores da organização, foi possível ter uma visão mais abrangente do que está ocasionando o atraso no encerramento das ordens de serviço. As nove causas identificadas são apresentadas na figura 3 de acordo com cada um dos 4 aspectos da administração de processos que são: estratégicos, tecnológicos, comportamentais e estruturais.

160

Figura 3: Causas Identificadas



Fonte: Oliveira (2009) adaptado pelos Autores (2021)

Observa-se na figura 3 que a maioria das causas referem-se a aspectos tecnológicos e estruturais. Depois de identificadas as causas, elas foram priorizadas na Matriz GUT de acordo com a gravidade, urgência e tendência. As mesmas são apresentadas na tabela 2.

Tabela 2: Causas Priorizadas na Matriz GUT

| Causas Priorizadas  | Gravidade | Urgência | Tendência | GUT        |
|---|-----------|----------|-----------|------------|
| Acúmulo de O.S. parada com os mecânicos                                     | 5         | 5        | 5         | 125        |
| Falta de padronização para o fluxo de O.S.                                  | 5         | 5        | 5         | 125        |
| <b>Falta de interação entre os colaboradores do setor</b>                   | <b>4</b>  | <b>5</b> | <b>5</b>  | <b>100</b> |
| Falta de gestão da equipe da oficina mecânica                               | 4         | 3        | 4         | 48         |
| Falta de informação de horário dos veículos agendados para oficina mecânica | 3         | 3        | 5         | 45         |
| Excesso de agendamento, com curto intervalo entre os agendamentos           | 3         | 3        | 3         | 27         |
| Falta de controle diário de horas vendidas pelos mecânicos                  | 2         | 2        | 2         | 8          |
| Falta de balanceamento de horas entre os mecânicos                          | 2         | 2        | 2         | 8          |
| Número insuficiente de colaboradores  | 2         | 2        | 2         | 8          |

Fonte: Autores (2021)

Após a realização da Matriz GUT, foi determinado como nota de corte 50 pontos, sendo assim, foram priorizadas três causas, as quais são descritas a seguir.

Em relação a causa **acúmulo de O.S parada com os mecânicos**, constatou-se que após finalizarem a parte técnica, que é realizar o serviço solicitado no veículo do cliente, as O.S. ficam paradas, não sendo dada sequência na parte administrativa, de preencher a ordem e dar continuidade na liberação, pois, segundo o entender dos colaboradores é perda de tempo, já que são comissionados por horas trabalhadas, de forma que quanto antes forem designados a outro serviço e mais horas venderem, maior será o salário no final do mês. Dessa forma, muitas ordens de serviços são “esquecidas” nos carrinhos de ferramenta, impossibilitando o encerramento delas.

Quanto a causa **falta de padronização para fluxo de O.S.**, observou-se que no setor da oficina mecânica não existe um padrão de fluxo definido para a liberação das ordens de serviço, pois a grande maioria dos veículos são liberados sem a ordem retornar para o consultor técnico que recepcionou o cliente e não existe nenhum tipo de controle das O.S. que ainda estão com os mecânicos.

A **falta de interação entre as pessoas do setor** foi priorizada, pois no momento em que o cliente chega na concessionária para fazer a abertura da ordem de serviço, a recepção da oficina não repassa detalhadamente a solicitação para o mecânico, prejudicando a análise do técnico designado para efetuar o diagnóstico no veículo, com isso atrasando todo o processo. Além de que, o consultor técnico acaba passando um prazo de entrega do veículo errônea, sem antes ter uma validação do chefe da oficina.

### 3. TROCANDO IDEIAS

Após identificar e priorizar as principais causas do problema, nos seguintes tópicos apresentam-se as alternativas de solução propostas e o plano de ação a fim de solucionar as causas priorizadas e consequentemente o problema.

#### 3.1 ALTERNATIVAS DE SOLUÇÃO

162

As alternativas de solução indicadas para as causas priorizadas foram obtidas por meio do *benchmarking* realizado com o analista de garantia de uma concessionária Caminhões, a qual está instalada em São José dos Pinhais desde 2007 e está constantemente em crescimento. A mesma é a principal concorrente da empresa em estudo

O Analista de Garantia respondeu um questionário com perguntas objetivas e descreveu dois processos que ocorrem no setor de pós-vendas. O mesmo questionário também foi respondido pela auxiliar de pós-vendas da empresa em estudo, que esteve empenhada fornecendo informações para a realização desta pesquisa.

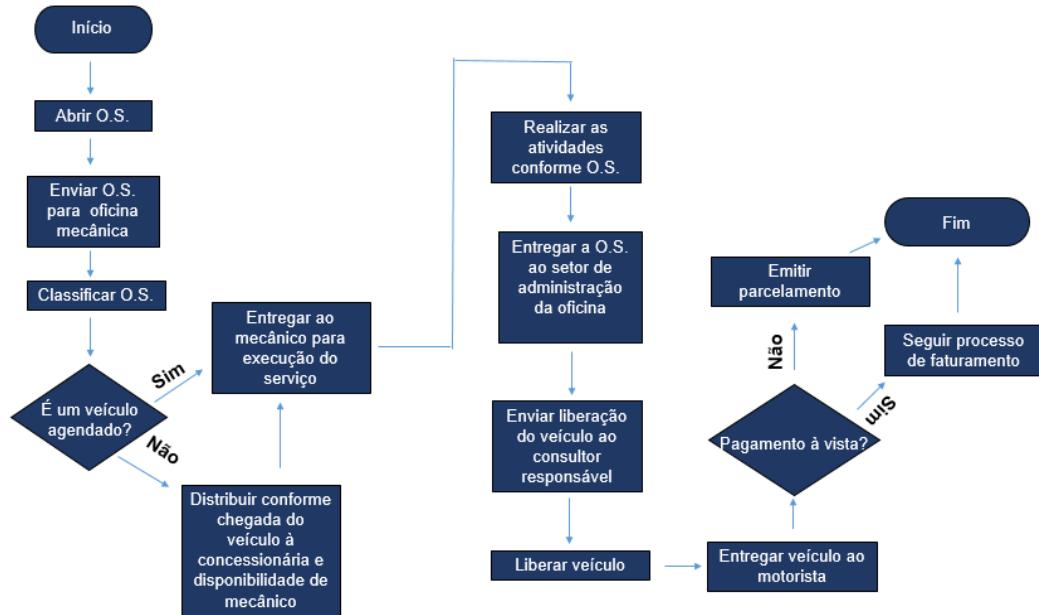
De um modo geral, as duas concessionárias seguem o mesmo fluxo no setor da oficina mecânica, porém notou-se duas diferenças cruciais entre as mesmas, sendo que na empresa em estudo tem a falta de uma pessoa com finalidade exclusiva de liberação de O.S., bem como um fluxo padronizado das ordens de serviço realizadas no setor, desde a sua abertura, até o encerramento.

Sendo assim, as alternativas de soluções propostas consistem em mapear e padronizar os processos, realocar a equipe e realizar treinamento para os colaboradores.

**Padronização** é um das alternativas de solução mais importantes quando se trata de melhoria de um processo que não segue um padrão, às vezes sendo negligenciado. Sugere-se que a gestora de pós-vendas realize um mapeamento, a fim de facilitar a compreensão das prioridades das ações a serem realizadas quando iniciam as atividades de execução na O.S. Dessa forma, o setor conseguirá otimizar seu tempo e manter as O.S. dentro da perspectiva de finalização.

Com as propostas de melhoria efetivamente aplicadas, há a necessidade de **elaborar um fluxograma** baseado no novo modelo de processo padronizado, assim, terá um documento formal que deverá ser disponibilizado para os colaboradores, para que possam entender como funciona todo o processo de abertura, até a finalização das O.S. Além disso, o novo fluxograma deverá ficar exposto na organização em local de fácil visualização para que todos os colaboradores possam visualizar o processo como um todo. A figura 4, mostra uma proposta do novo fluxograma.

Figura 4: Fluxograma sugerido para Implantação



Fonte: Autores (2021)

163

Após a padronização do processo, será necessário **realocar as pessoas**, pois através das informações concedidas pela gestora no dia 18 de agosto de 2021, foi mencionado a falta de disposição de alguns colaboradores em concluir o processamento de uma ordem de serviço, que em termos financeiros, não os afetam, já que a ideia de que “no final do mês, o salário está na conta” é a que prevalece.

É reconhecível que a contratação de novos funcionários pode ser uma alternativa que no momento a empresa não está disposta a realizar, então essa alternativa de realocar, além de contribuir para a melhoria do processo, evitará o custo de novas contratações.

Com a implantação da padronização de processo e realocação de pessoas, haverá a necessidade de realizar o **treinamento** dos colaboradores, para que conheçam o método do trabalho a ser desenvolvimento na sua nova função. Tendo em vista que para ter uma equipe capacitada em novos métodos é necessário treina-los, a fim de ter o resultado esperado com todas as mudanças possivelmente feitas, a equipe sugere a elaboração de um ciclo PDCA, para que seja mapeado passo a passo o treinamento a ser realizado, conforme exemplo mostrado na figura 5.

Figura 5: Ciclo PDCA



Fonte: Autores (2021)

O treinamento deverá ser realizado com acompanhamento do desenvolvimento das funções, vivenciando na prática como funciona o processo, além de receber um documento formal da empresa com o fluxograma apresentado anteriormente na Figura 4, o qual expõe intuitivamente todo o processo. Qualquer dúvida que o colaborador tenha no procedimento ele poderá realizar a consulta, a fim de que a ordem do processo seja cumprida corretamente.

A gestora de pós-venda terá a responsabilidade de transmitir todo seu conhecimento para os colaboradores nas novas funções e desenvolve-los para que consigam corrigir os gargalos encontrados na operação, além de demonstrar a importância de seguir todos os passos até a finalização das O.S.

### 3.2 PLANO DE AÇÃO

O plano de ação foi estruturado utilizando a ferramenta 5W2H, detalhando a execução das alternativas de solução apresentadas no tópico anterior, conforme mostra o quadro 5.

Quadro 5: Plano de Ação no 5W2H

| <b>What?</b><br>O que?   | <b>Why?</b><br>Por que?  | <b>Where?</b><br>Onde? | <b>Who?</b><br>Quem?  | <b>When?</b><br>Quando?                               | <b>How?</b><br>Como?   | <b>How much?</b><br>Quanto?  |
|--------------------------|--|------------------------|-----------------------|---|--|--|
| Padronizar os processos  | Para que exista um fluxo conforme na execução das ordens de serviço  | Na oficina mecânica    | Gestora de pós-vendas | Início imediato, em 03/01/2022 a 05/01/2022           | Mapeando os processos por meio de um fluxograma  | Três dias trabalhados da gestora, totalizando R\$630,00  |
| Realocar a equipe        | Para desenvolver e aperfeiçoar novas habilidades no funcionário a fim de melhorar o desempenho no processo | Na oficina mecânica    | Gestora de pós-vendas | Após a padronização de processos, em 06/01/2022       | Analisando os perfis de funcionários que possam se encaixar dentro das expectativas do novo modelo | Um dia trabalhado da gestora, totalizando R\$210,00  |
| Treinar os colaboradores | Para que as pessoas realocadas conheçam o processo da sua nova função                                      | Na oficina mecânica    | Gestora de pós-vendas | Após realocação de equipe, em 10/01/2022 a 21/01/2022 | Apresentando na prática como os processos devem ser executados                                     | Dez dias trabalhados da gestora, totalizando R\$2.100,00, além da somatória das horas de cada colaborador que realizará o treinamento, sendo de R\$13,74 até R\$20,20 (a hora) |

Fonte: Autores (2021)

A padronização de processos deverá ter uma sequência pré-definida a ser seguida, a fim de otimizar o tempo utilizado para a finalização das O.S. A responsável por fazer a padronização é a gestora de pós-vendas.

Sugere-se fazer de imediato iniciando em 03/01/2022, realizando um mapeamento dos processos e colocando em ordem de prioridade, necessitando de um período de três dias para a elaboração do novo modelo padrão que será feito no setor da oficina, totalizando um investimento de R\$630,00, referente aos três dias trabalhados da gestora.

A segunda proposta do plano de ação é realocar as pessoas do setor, de modo que a organização conseguirá desenvolver e aproveitar novas habilidades do colaborador, além de melhorar o desempenho do processo que será realizado no setor de oficina. A gestora de pós-vendas precisará verificar os perfis dos colaboradores disponíveis para a mudança, para que se encaixem dentro das necessidades do novo modelo, utilizando um dia de trabalho da gestora, que sugere-se iniciar após a padronização de processos, em 06/01/2022, no qual custaria R\$210,00 de acordo com a base salarial da gestora de pós-vendas.

Com base, nos dois planos de ação já apresentados, será necessário realizar o treinamento dos colaboradores da empresa para o novo cargo e/ou método de trabalho, para que

conheçam todo o processo dessa nova função. É responsabilidade da gestora de pós-vendas realizar o treinamento, sugere-se a realização em 10/01/2022, após a efetivação da segunda ação.

Com o treinamento o colaborador vivenciará na prática o desenvolvimento de cada atividade. O treinamento completo é de 30 horas e será necessário o prazo de 10 dias, considerando que a empresa dispõe atualmente de 12 colaboradores no setor administrativo da oficina mecânica, entre eles, analistas de garantia, consultores e programadores de serviço, e o treinamento será realizado em equipes de no máximo três pessoas, para que a informação seja transmitida claramente e em caso de surgimento de dúvidas, haverá mais acessibilidade e atenção a determinado tópico, além do revezamento de atividades que os colaboradores deverão definir.

O treinamento será realizado no setor de oficina, e para a realização desse treinamento, totalizará um investimento de R\$2.100,00 referente aos dias trabalhados da gestora, e mais a somatória (em R\$) das horas de cada colaborador que participará do treinamento, sendo de R\$13,74 a R\$20,20 cada hora dedicada.

### 3.3 CRONOGRAMA DE IMPLANTAÇÃO DO PLANO DE AÇÃO

Com o intuito de organizar visualmente, estabelecendo uma ordem coerente do plano de ação, o quadro 6 apresenta o cronograma e a sequência das ações a serem implantadas.

Quadro 6: Cronograma de Implantação do Plano de Ação

| DATA       | ATIVIDADES              |                   |                          |
|------------|-------------------------|-------------------|--------------------------|
|            | Padronizar os processos | Realocar a equipe | Treinar os colaboradores |
| 01/01/2022 |                         |                   |                          |
| 02/01/2022 |                         |                   |                          |
| 03/01/2022 |                         |                   |                          |
| 04/01/2022 |                         |                   |                          |
| 05/01/2022 |                         |                   |                          |
| 06/01/2022 |                         |                   |                          |
| 07/01/2022 |                         |                   |                          |
| 08/01/2022 |                         |                   |                          |
| 09/01/2022 |                         |                   |                          |
| 10/01/2022 |                         |                   |                          |
| 11/01/2022 |                         |                   |                          |
| 12/01/2022 |                         |                   |                          |
| 13/01/2022 |                         |                   |                          |
| 14/01/2022 |                         |                   |                          |
| 15/01/2022 |                         |                   |                          |
| 16/01/2022 |                         |                   |                          |
| 17/01/2022 |                         |                   |                          |
| 18/01/2022 |                         |                   |                          |
| 19/01/2022 |                         |                   |                          |
| 20/01/2022 |                         |                   |                          |
| 21/01/2022 |                         |                   |                          |

Fonte: Autores (2021)

Percebe-se no quadro 6 que a primeira ação proposta será realizada no primeiro dia útil do mês de janeiro de 2022, ao dia 05. No dia 06/01/2022, sugere-se a avaliação dos perfis do setor de pós-vendas e o desígnio às novas funções, caracterizando a segunda ação que é a realocação de equipe. A partir do dia 10/01/2022, após reposicionar os colaboradores depois da realocação de equipe em seus novos locais de trabalho, e passar pelo final de semana o qual não está preenchido pois não há expediente na empresa, recomenda-se o início do treinamento, que se perpetuará até o dia 21/01/2022.

#### 4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A temática apresentada no decorrer desse trabalho acadêmico foi de extrema relevância e importância para a organização, abordando o problema que estava impactando na produtividade e faturamento da empresa, sendo ele a demora para encerramento de ordens de serviço na oficina mecânica.

Nesse contexto, houve a necessidade em definir um objetivo geral e três objetivos específicos, os quais, respectivamente, foram apresentar uma proposta para redução do tempo de processamento das ordens de serviço no pós-vendas, identificar as causas do problema, propor alternativas de solução e elaborar um plano de ação para cada alternativa encontrada. Pode-se dizer que o presente estudo obteve êxito no cumprimento dos objetivos, com eficiência e abordando as principais causas no qual o problema estava intrinsecamente conectado, expondo as principais falhas no modo de operação, tanto no fluxo do processo, como das atividades desenvolvidas pelos colaboradores, além de sugerir propostas de melhoria a partir do *benchmarking* realizado na forte concorrente da empresa em estudo.

Para que o propósito do trabalho fosse atendido, foi indispensável a utilização de metodologias que norteou os esforços da equipe de pesquisa. Dentre elas, a observação participativa, realizada pelo integrante André Augusto Alves, no qual, captou informações de grande valia sobre todo o processo que foi estudado. O *brainstorming* teve um papel fundamental, gerando diversas ideias sobre quais eram as causas que afetavam diretamente o problema e para a identificação das mesmas, as quais foram classificadas em quatro diferentes critérios utilizando o modelo para análise global da administração de processos, e a matriz GUT foi a ferramenta utilizada para priorização das causas encontradas. Além do ciclo PDCA apresentado como proposta de solução.

O grau de complexidade da disciplina de Jornada de Aprendizagem é elevado, pois exige muita dedicação e esforço, e desse modo, ocorreram diversas dificuldades, como por exemplo encontrar um problema relevante, no qual, houvesse um contexto a ser trabalhado. No entanto, por meio de buscas internas nas empresas dos integrantes, foi obtido um tema significativo para ser desenvolvido na concessionária de caminhões em questão. Outro impasse encontrou-se nas causas, no intuito de definir quais eram realmente as que afetavam o processo, embora tenha sido possível chegar nos resultados esperados por meio de dados obtidos e conversas com a gestora e auxiliar do setor de pós-vendas.

Apesar de todas as dificuldades, o desenvolvimento do trabalho foi bem-sucedido, apresentando um conteúdo que irá trazer ganhos para a organização, tornando o processo de encerramento de ordens de serviço muito mais rápido e eficaz, atendendo aos prazos estabelecidos pela organização.

A equipe de pesquisa também foi beneficiada, lidando diretamente com um problema real, aumentando a capacidade de gestão de seus integrantes frente a situações conflitantes, mas ainda assim, buscando quais são os causadores de problema e as melhores soluções cabíveis.

## 5. SUGESTÃO PARA TRABALHOS FUTUROS

Para um tema futuro, sugere-se que seja estudado a viabilidade de implantação de um sistema que possa automatizar os processos no setor da oficina mecânica, com enfoque nos mecânicos, que precisam constantemente gerar laudos, buscar diagnósticos mecânicos e até mesmo encerrar ordens de serviço. Dessa forma, o processo seria ainda mais ágil e a produtividade dos colaboradores estaria designada às manutenções corretivas e preventivas, e não à burocracia.

169

## REFERÊNCIAS

ARANHA, J. A. **Interfaces**: a chave para compreender as pessoas e suas relações em um ambiente de inovação. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

ARAÚJO, L. C. G. **Organização, sistemas, métodos e as tecnologias de gestão organizacional**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

BEZERRA, F. **Diagrama de Ishikawa**: princípio da causa e efeito. Portal Administração, 2014. Disponível em: <<https://www.portal-administracao.com/2014/08/diagrama-de-ishikawa-causa-e-efeito.html>>. Acesso em: 12 set. 2021.

BROWN, T. **Design Thinking**: uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias. 1. ed. Rio de Janeiro: Alta Books Editora, 2018.

CAMPOS, V. F. **Gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia**. 1. ed. Belo Horizonte: Editora de DG, 1998.

CARVALHO, K. A. de. **Gestão por processos organizacionais na Universidade de Brasília**: estudo de caso. 146 f. Dissertação (Mestrado) – Curso de Gestão Pública, Faculdade de Planaltina. Universidade de Brasília UnB, Brasília, 2015.

CARVALHO, H. G.; REIS, D. R.; CAVALCANTE, M. B. **Gestão da inovação**. 1. ed. Curitiba: Aymará, 2011.

CAVANHA FILHO, A. O. **Estratégia de Compras**. Rio de Janeiro: Editora Ciência Moderna, 2006.

CERVO, L.; BERVIAN, A. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CHIAVENATO, I. **Gerenciando pessoas**: o passo decisivo para a administração participativa. 1. ed. São Paulo: Makron Books, 1992.

CORRÊA, H. L.; CAON, M. **Gestão de serviços**: lucratividade por meio de operações e de satisfação dos clientes. São Paulo: Atlas, 2002.

DAVIDOW, W. H. UTTAL, B. **Serviço total ao cliente**. 2. ed. São Paulo: Campus, 1993.

DRUCKER, P. F. **Administrando para o Futuro**. São Paulo: Pioneira, 1992.

ESPÍNDOLA, S. C. N. L. **Padronização de processos administrativos para melhoria contínua em uma empresa de serviços.** Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Pernambuco. CTG. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, 2001.

FALCONI, V. **Gerenciamento pelas Diretrizes** 1. ed. Belo horizonte: INDG, 2004.

FITZSIMMONS, J. A. I.; FITZSIMMONS, M. J. **Administração de serviços:** operações, estratégicas e tecnologia de informação. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2000.

GAITHER, N.; FRAZIER G. **Administração da produção e operações.** São Paulo: Thomson Learning, 2006.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2002.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

GOESE, I. B.; BRAGATO, L. L. V.; PEREIRA, N. N. **A padronização dos processos:** uma ferramenta gerencial. In: FACULDADE CAPIXABA DE NOVA VENÉCIA. Espírito Santo: publicado no diário oficial da união, 1999.

GRÖNROOS, C. **Marketing, gerenciamento e serviços:** a competição por serviços na hora da verdade. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

JOHNSTON, R.; CLARK, G. **Administração de operações de serviço.** São Paulo: Atlas, 2002.

KOTLER, P. **Marketing de A à Z.** 14. ed. São Paulo: Elsevier Ltda, 2003.

KOTLER, P. **Marketing Essencial:** conceitos, estratégias e casos. 2 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

LAURINDO, J. B. F.; ROTONDARO, R. G. **Gestão integrada de processos e da tecnologia da informação.** São Paulo: Atlas, 2006.

LOPES, J. **O fazer do trabalho científico em ciências sociais aplicadas.** 2. ed. Recife: Editora Universitária UFPE, 2006.

MACEDO, N. D. **Iniciação à pesquisa bibliográfica:** um guia do estudante para a fundamentação de pesquisa. 1. ed. São Paulo: Loyola, 1994.

MAY, T. **Pesquisa social:** Questões, métodos e processos. 1. ed. Porto Alegre: Aramed, 2001.

MEIRA, R. C. **As ferramentas para a melhoria da qualidade.** 1. ed. Porto Alegre: SEBRAE, 2003.

MELLO, C. H. P.; SILVA, C. E. S.; TURRIONI, J. B.; SOUZA, L. G. M. **ISO 9001:2000 – sistema de gestão da qualidade para operações de produção e serviço.** São Paulo: Atlas, 2002.

MOTTA, P. R. **Gestão contemporânea:** a ciência e a arte de ser dirigente. Rio de Janeiro: Record, 2004.

OLIVEIRA, D. P. R. **Administração de Processos:** conceitos, metodologia, práticas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico:** conceitos, metodologias e práticas. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

OLIVER, R. W. **Como serão as coisas no futuro.** São Paulo: Negócio, 1999.

PAIM, R.; CARDOSO, V.; CAULLIRaux, H.; CLEMENTE, R. **Gestão de Processos – Pensar, Agir e Aprender.** São Paulo: Bookman, 2009.

PALADINI, E. P. **Qualidade total na prática.** São Paulo: Atlas, 1997.

PREDEBON, J. **Criatividade:** abrindo o lado inovador da mente. 8. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.

RODRIGUES, A. S. **O gerenciamento do tempo aplicado na produtividade, qualidade de vida, e desempenho:** análise de publicações nacionais resultantes da base de dados do portal de periódicos Capes e Google Acadêmico. Dourados, 2018. Monografia (Bacharel em Administração pela Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Ciências Econômicas) – FACE da Universidade Federal de Grandes Dourados, UFGD, 2018.

RODRIGUES, A. S. **O Pós-Vendas e seu impacto na imagem da marca FIAT no Brasil.** Belo Horizonte, 2002. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção com Ênfase em Marketing) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, UFSC, 2002.

RUIZ, J. A. **Metodologia científica:** guia para eficiência nos estudos. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1976.

SCHERER, F. O.; CARLOMAGNO, M. S. **Gestão da inovação na prática:** como aplicar conceitos e ferramentas para alavancar a inovação. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da Produção.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SPENDOLINI, M. J. **Benchmarking.** 1. ed. São Paulo: Makron Books, 1992.

TRKMAN, P. **The critical success factors of business process management.** International Journal of Information Management, v. 30, n. 2, p. 125-134, 2010. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1016/2009.07.003>>. Acesso em: 12 set. 2021.

WATSON, G. **Benchmarking estratégico.** 1. ed. São Paulo: Makron, 1994.

WILLIANS, R. L. **Como Implantar a Qualidade Total na sua Empresa.** 1. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

WOMACK, J. P. **A mentalidade enxuta nas empresas:** Elimine o desperdício e crie riqueza. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.