

**MARCOS TONIOLO**

**ANÁLISE ORGANIZACIONAL DA EMPRESA DVA  
VEÍCULOS S/A**

**Florianópolis (SC)**

**2002**

**MARCOS TONIOLO**

**ANÁLISE ORGANIZACIONAL DA EMPRESA DVA  
VEÍCULOS S/A**

Trabalho de Conclusão de Estágio apresentada à disciplina Estágio Supervisionado – CAD 5236, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, área de concentração em Administração Geral.

**FLORIANÓPOLIS**

**2002**

**MARCOS TONIOLO**

**ANÁLISE ORGANIZACIONAL DA EMPRESA DVA  
VEÍCULOS S/A**

Este Trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado em sua forma final pela Coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, em 26/08/2002

Prof. Sinésio Stefano Dubiele Ostroski  
Coordenador de Estágios

Apresentada à Banca Examinadora integrada pelos professores:



Raimundo Nonato de Oliveira Lima  
Orientador



Pedro da Costa Araújo  
Membro



Altamiro Damian Prêve. Ms.  
Membro

## AGRADECIMENTOS

Ao meu orientador Raimundo Nonato de Oliveira Lima, à Fernanda Martorano Menegotto, que ajudou-me na revisão ortográfica do mesmo e a todas as pessoas que me deram apoio.

Dedico este trabalho aos meus pais,  
Paulo Toniolo e Dora Toniolo pela  
oportunidade de estudar durante todos esses  
anos.

**“O que faz as pessoas vencedoras ou perdedoras é a crença na vitória. Acredite, e você será o vencedor.”**

**Marcos Toniolo**

## RESUMO

Toniolo, Marcos. **Análise Organizacional da empresa DVA Veículos S/A**, 2002, (58f). Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração). Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

O objetivo do trabalho era realizar um estudo organizacional da empresa DVA Veículos S/A, identificando os requisitos básicos para a implantação da International Organization for Standardization - ISO 9000.

A metodologia de pesquisa desenvolvida foi qualitativa e exploratória. A coleta de dados realizada foi feita através de análise documentada, entrevista e a observação livre. A análise dos dados foi efetuada por meio de pesquisa qualitativa, pois não apresentou dados estatísticos.

Os resultados do trabalho realizado foram satisfatórios, pois todos os objetivos previamente traçados foram alcançados com sucesso, permitindo-nos analisar todos os aspectos administrativos da empresa, bem como levantar informações desconhecidas para a organização.

Palavras-chaves: Natureza e Tipologia, planejamento, decisão, liderança, estrutura e ISO 9000.

## SINOPSE

Este trabalho foi realizado na empresa DVA Veículos S.A é uma concessionária de caminhões da marca Mercedes-Benz, situada na BR 101 Km 205 na região da grande Florianópolis. O principal objetivo desse trabalho foi fazer uma análise organizacional da empresa em estudo seguindo os objetivos específicos, que podem ser analisados segundo a fundamentação teórica apresentada sobre os mesmos.

A pesquisa de campo proporcionou a obtenção de informações verídicas, possibilitando a visão de uma pessoa fora do contexto da empresa, podendo assim realizar uma pesquisa de análise dos aspectos gerais da organização, bem como verificar os requisitos que a empresa possui para a implantação da International Organization for Standardization - ISO 9000, e os programas que estão sendo realizados na organização.

Após a pesquisa, foram feitas algumas conclusões de acordo com o objetivo da pesquisa. Também puderam ser dadas algumas recomendações à empresa, seguidas de uma análise documentada onde extraiu-se informações sobre a empresa, algumas até desconhecidas ou que passavam despercebidas por seus líderes.

Os resultados do pesquisa realizada foram satisfatórios na medida que puderam ser conferidos todos os objetivos previamente traçados. Assim, foi possível traçar o perfil da empresa e identificar os requisitos existentes dentro da organização que se fazem necessários para a implantação da ISO 9000, conforme foi planejado.

Enfim, o sucesso de uma empresa, no cenário atual, somente será conquistado pelas organizações que estiverem produzindo valor de mercado, ou seja, bens e serviços que outros estejam dispostos a comprar. E essa é a maior preocupação da empresa estudada, oferecer produtos e serviços com qualidade e agilidade para seus clientes.



## SUMÁRIO

1. Introdução.....	10
2. Objetivos.....	11
2.1. Objetivo geral.....	11
2.2. Objetivo específico.....	11
3. Fundamentação Teórica.....	12
3.1. Natureza e Tipologia.....	12
3.2. O Processo de Planejamento.....	14
3.3. Processo Decisório.....	19
3.4. Procedimento e Instrumentos de Trabalho.....	21
3.5. Estilo de Direção e Liderança.....	23
3.6. Estrutura.....	25
3.7. Requisitos para a Implantação da ISO 9000.....	27
4. Metodologia de Trabalho.....	32
4.1. Tipo de Estudo.....	32
4.2. Instrumento de Coleta de Dados.....	32
4.3. Análise de Dados.....	33
5. Desenvolvimento.....	34
5.1. Natureza e Tipologia.....	34
5.2. O Processo de Planejamento.....	35
5.3. Processo Decisório.....	37
5.4. Procedimento e Instrumentos de Trabalho.....	38
5.5. Estilo de Direção e Liderança.....	43
5.6. Estrutura.....	44
5.7. Requisitos para a Implantação da ISO 9000.....	47

6. Conclusões e Recomendações..... 57

7. Referências..... 59

## 1 INTRODUÇÃO

Fundada em 30.09.72 por seu sócio-diretor Paulo Toniolo, a DVA Veículos S/A é concessionária da Mercedes-Benz do Brasil S/A, revendedora autorizada da Pneumáticos Michelin Ltda. (com filiais em Florianópolis, Joinville e Blumenau, para pneus de passeio) e concessionária da Bandag do Brasil S/A.

Localizada na Região da Grande Florianópolis, em terreno de 28.400 metros quadrados e 14.000 metros quadrados de área construída, é dotada de total infra-estrutura para o fornecimento dos produtos que comercializa e serviços que presta.

Esta pesquisa teve como objetivo atender aos anseios desta organização. Foram descritos a sua natureza e tipologia; o seu processo de planejamento; sua tomada de decisão; os procedimentos e instrumentos de trabalho da empresa; o estilo de direção e de liderança; e finalmente, será focalizada a sua estrutura conhecendo a empresa em seu âmbito contexto, viabilizando a implantação da ISO 9000.

A pesquisa, que foi realizada em etapas, concentrou-se em aspectos funcionais gerais da empresa. Primeiramente, foi definido com bases teóricas os ideais para cada um dos aspectos levantados.

A metodologia empregada no trabalho é do tipo qualitativo, isto é, sem adotar estudos estatísticos sobre o caso. A coleta de dados foi feita por meio de análise documental, entrevista e observação livre e, sua análise realizou-se através de pesquisa censo, no qual foram entrevistados todos os funcionários da empresa.

## 2 OBJETIVOS

### 2.1 Objetivo geral:

- Fazer uma análise organizacional da empresa DVA Veículos S/A, para uma posterior implantação da norma ISO 9000.

### 2.2 Objetivos específicos:

1. Observar a natureza e tipologia
2. Examinar o processo de planejamento
3. Levantar o processo de decisão da organização.
4. Observar os procedimentos e instrumentos de trabalho.
5. Traçar o estilo de direção e o de liderança empregados.
6. Identificar a estrutura da empresa.
7. Identificar os Requisitos para a Implantação da ISO 9000.

### 3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O diagnóstico da organização serve para melhorar o conhecimento sobre ela própria, para então indicar soluções adequadas às questões levantadas.

Uma visão estruturada da empresa é uma forma de conhecer seus problemas, a fim de facilitar qualquer mudança almejada. Toda ação estratégica deve ser tomada com base em alguma análise e comparada com outras alternativas, até ser efetivada.

Contudo, deve-se levar em conta que o diagnóstico foi feito sobre as reflexões de um estagiário e, por isso, é necessária a utilização de metodologias estruturadas e somar diferentes visões para ser o mais imparcial possível.

#### 3.1 Natureza e tipologia

↳ Segundo Chiavenato (1976, p. 79):

“As organizações não são recentes. Existem desde os faraós e os imperadores da antiga China. A igreja elaborou a sua organização ao longo dos séculos, e os exércitos desde a Antigüidade desenvolveram formas de organizações. Com o desenvolvimento da humanidade, um número crescente de organizações foi sendo solicitado para atender as crescentes necessidades sociais e humanas. Atualmente, a sociedade moderna tem tantas e tão diversas organizações que se torna necessário todo um conjunto de organizações secundárias para organizá-las e controlá-las, como a maioria dos órgãos públicos”.

Como pode-se ver, as organizações são muito antigas e sofreram um longo e penoso desenvolvimento. Com as freqüentes mudanças, foram obrigadas a se adaptarem ao meio para não serem extintas. Atualmente, as organizações fazem um papel importante no contexto da sociedade, conforme Chiavenato (1976) onde ele afirma que as organizações constituem a forma dominante de instituição em nossa sociedade.

Nenhuma organização é igual entre si. Cada uma se enquadra em tipologias diferentes pela variedade de suas características.

## Segundo Chiavenato (1976 ,p.72)

“O fato de se classificarem as empresas em tipos conforme seu tamanho (empresas pequenas, medias e grandes), ou sua natureza ( empresas primarias ou de base, secundarias ou de transformação e terciárias ou de serviços), ou seu mercado (industrias de bens de capital ou industrias de bem de consumo), ou ainda sua dependência (empresas publicas ou empresas privadas) bem o demonstra.”

Chiavenato (1976) classifica a tipologia das organizações em três tipos:

- Organizações coercitivas – O poder é imposto pela força física ou por controles baseados em prêmios ou punições.
- Organizações utilitárias – O poder baseia-se no controle dos incentivos econômicos.
- Organizações normativas – O poder baseia-se em um consenso sobre objetivos e métodos de organização.

Chiavenato (1976) diz que outros tipos de tipologia de organizações são apresentadas por autores como Blau & Scott (1970). Eles apresentam uma tipologia baseada no beneficiário principal, ou seja, aquele que se beneficia com a organização. Os benefícios para a parte principal são a essência da existência da empresa.

Segundo Chiavenato (1976), os meios de controle dentro da empresa são classificados em três categorias:

- Controle físico – É o controle baseado na aplicação de meios físicos ou de sanções ou ameaças físicas.
- Controle material – Esse é baseado na aplicação de meios materiais e de recompensas materiais.
- Controle normativo – É o controle baseado em símbolos puros ou em valores sociais cujo a utilização não constitui ameaça física, nem possibilidade de recompensas materiais.

### 3.2 O processo de planejamento

Os atuais administradores, para serem competitivos no mercado de trabalho, devem estar bem estruturados na empresa e contar com o apoio de uma equipe multidisciplinar para realizar o trabalho externo (vendas, pesquisa de mercado, atendimento ao público, publicidade...). Deve-se fazer um planejamento, tomando as decisões corretas de acordo com as mudanças ocorridas no ambiente externo e interno da organização. Kast & Rosenzweig (1976) nos mostram que o planejamento é a função chave da administração, função essa que fornece aos indivíduos e às organizações os meios de que eles e elas necessitam para fazer frente a ambientes dinâmicos e complexos em constantes transformações.

Segundo Chiavenato (1976 ,p. 201), Henry Fayol (1949), um dos autores clássicos de Administração, foi um dos primeiros a abordar especificamente o planejamento ao afirmar que “administrar é prever e planejar, é organizar, comandar, coordenar e controlar”. Fayol ainda estabelecia os primeiros conceitos de administração planejada ao dissertar que o plano de ação é ao mesmo tempo o resultado desejado, a linha de ação a ser tomada, as etapas a atravessar e suplantado, os métodos a adotar. Como se pode ver, a idéia de planejamento existe há várias décadas – sempre com o intuito de tornar a vida da empresa mais dinâmica, criativa e, sobretudo, “viva”.

Toda estratégia exige uma implementação dos meios necessários para a sua execução e, esta por sua vez, exige planejamento. Há planejamento nos três níveis empresariais: institucional, intermediário e operacional.

Chiavenato (1976) relata que o planejamento no nível institucional da empresa recebe o nome de planejamento estratégico e seus dirigentes estão totalmente voltados à tarefa primária de se defrontar com a incerteza gerada pelos elementos inconsoláveis do ambiente externo. O autor afirma que “em qualquer instituição, a responsabilidade de visualizar, iniciar e alcançar os objetivos fica sempre com a administração de cúpula”. Ao rastrear as ameaças ambientais e as oportunidades disponíveis para a empresa, e ao desenvolverem estratégias

cooperativas e competitivas para facear esses elementos ambientais, os dirigentes no nível institucional geralmente precisam de um horizonte de tempo projetado a longo prazo. Chiavenato (1976 ,p. 204) salienta que “o planejamento estratégico é um conjunto de tomada deliberada e sistemática de decisões envolvendo empreendimentos que afetam ou deveriam afetar toda a empresa por longos períodos de tempos. É um planejamento que envolve prazos mais longos, é mais abrangente...), de uma abordagem global envolvendo a empresa como um todo integrado de recursos, capacidades e potencialidades e, sobretudo, precisam utilizar decisões baseadas em julgamento, em vez de decisões baseadas em dados.”

Costa Boucinhas diz que o planejamento estratégico não se preocupa em antecipar decisões a serem tomadas no futuro, mas sim em considerar as implicações futuras nas decisões que devem ser tomadas no presente.

Chiavenato (1976 ,p. 205) ressalta que “o planejamento estratégico é definido ao nível institucional da empresa e exige a participação integrada dos demais níveis empresariais: do nível intermediário através dos planos táticos e do nível operacional através dos planos operacionais”. Na empresa, esse planejamento envolve cinco etapas: determinação dos objetivos empresariais; análise ambiental; análise interna da organização e seus recursos; geração; avaliação e seleção de alternativas estratégicas, além da implementação da estratégia escolhida através de planos táticos e operacionais.

Conforme Chiavenato (1976 ,p. 233), “o planejamento tático é o conjunto de tomada deliberada e sistemática de decisões envolvendo empreendimentos mais limitados, prazos mais curtos, áreas menos amplas e níveis mais baixos da hierarquia da organização”. Ele também ressalva que planejamento tático está contido no planejamento estratégico, isto é, ele não constitui um conceito absoluto, mas relativo: o planejamento tático de um departamento da empresa em relação ao planejamento estratégico geral da organização é estratégico em relação a cada uma das seções que compõem aquele departamento. Aborda-se uma área específica a médio prazo, e procura-se limitar as variáveis envolvidas para reduzir



a incerteza provinda do ambiente externo e permitir a programação necessária a nível operacional.

Por meio do planejamento operacional, os administradores visualizam e determinam ações futuras no nível operacional que melhor conduzam o alcance dos objetivos da empresa. Como o grau de liberdade na execução das tarefas e operações é pequeno e estreito, esse tipo de planejamento caracteriza-se pelo detalhamento, pelo caráter imediatista focalizando apenas o curto prazo, e pela abrangência do local, abordando apenas uma atividade ou uma operação.

Pesquisando vários autores, pode-se observar que o planejamento organiza um esforço sistemático no sentido de se comparar a realidade presente às expectativas do futuro, além de estimular o processo de decisão. Para realizar um planejamento é necessário o empenho das pessoas que farão parte do processo. Também é imprescindível estabelecer objetivos, definir linhas de ação e planos detalhados, determinando os recursos necessários à consecução dos mencionados objetivos. Stoner (1995), enfatiza que para os administradores poderem organizar, liderar ou controlar, têm que elaborar os planos que dão finalidade e direção à organização. Infere-se, então, que planejamento é um processo sistematizado através do qual se pode dar maior eficiência a uma atividade, para num prazo maior - ou menor - alcançar um conjunto de metas estabelecidas.

Stoner (1995) deixa bem claro que deve-se tomar cuidado para não confundir planejamento com previsão. Previsão consiste em adivinhar como serão as coisas no futuro. Isso é impossível fazer devido as mudanças que constantemente acontecem no mundo e mudam o rumo do que parecia ser estável e seguro. Já o planejamento não trata das decisões futuras: a preocupação está centrada na situação da empresa no futuro, tomando como base as decisões do presente. O planejamento não nos diz o que fazer no futuro e sim quais as decisões e mudanças que devem-se fazer hoje para não sermos surpreendidos por fatores atípicos, atrapalhando o futuro desempenho da organização. Para realizar um planejamento a longo prazo deve-se assumir riscos, mas esses devem ser analisados, conhecidos e compreendidos.

Drucker (1973), define planejamento como o processo contínuo de tomar decisões empreendedoras atuantes- que compreendem riscos – sistematicamente, organizando os esforços necessários para as execuções dessas decisões contra as expectativas por meio de *feedback* sistemático e organizado”.

Drucker (1973), também coloca que a inovação e a criatividade são elementos importantes para o planejamento eficiente. A criatividade consiste no reconhecimento, elaboração, proposição e execução de soluções novas e eficientes para determinados problemas. Os administradores que elaboram o planejamento, mas não se comprometem com a ação, estão simplesmente perdendo tempo, pois idéias que não sejam acompanhadas por maneiras definidas de aplicação não têm efeito prático algum. Em suma, toda a criatividade e inovação precisam ser acompanhados por maneiras definidas de aplicação: os planos devem ser levados à prática. A decisão é um aspecto importante no planejamento, pois consiste na pratica das idéias desenvolvidas. É preciso tomar decisões em muitos pontos no processo de planejamento. A decisão é o processo de estabelecimento e escolha de um caminho para se solucionar um problema específico.

A complexidade do ambiente aumenta rapidamente a medida em que se amplia a extensão da função de planejar, e, para isso, devemos analisar os recursos da organização e decidir como eles serão alocados para atingir seus objetivos de forma mais eficaz.

Em todo o planejamento devem-se definir um prazo para que ele se realize. É a natureza do negócio e a natureza da decisão que determinam o período de tempo do planejamento, logo os períodos de tempo não são estáticos ou estabelecidos. A própria decisão do tempo é a primeira decisão que implica em risco e é altamente importante no processo de planejamento.

O Planejamento de desenvolvimento pode assumir diferentes procedimentos. Dois deles se destacam, não somente pela a sua aplicação mais exaustiva como pelos diferentes princípios e concepções em que se baseiam. O primeiro tem como ponto de partida a concepção de modelos globais de

desenvolvimento e de equilíbrio econômico, a partir dos quais, por abstração decrescente e pela aplicação sistemática de teste de concorrência, alcança-se a elaboração de programas setoriais e, finalmente formulação de projetos. Esse procedimento é que caracteriza o planejamento global descendente, ou simplesmente o planejamento descendente. O procedimento oposto tem como ponto básico o ensaio de várias combinações de projetos de desenvolvimento e testes de otimização na alocação de recursos. O ponto de partida não é a grande síntese teórica do processo de desenvolvimento, mas o recenseamento dos principais projetos já elaborados, ou em elaboração, por diferentes agentes, tanto num setor público como privado. Esse procedimento caracteriza o planejamento ascendente.

A aplicação de cada procedimento na sociedade nunca é realizada de forma inteiramente independente ou isolada. Verifica-se, constantemente a predominância de um ou outro sem que isso conduza à exclusão automática de um deles. Procura-se, que seja para o conjunto ou apenas para determinados setores, conciliar os dois procedimentos. Essa harmonização nem sempre é possível, principalmente quando se tratar do planejamento integral e diretivo, ou quando, ao inverso não se pretenda que o plano seja mais do que um documento indicativo e de ação indireta sobre a iniciativa privada.

Um planejamento de desenvolvimento, enquanto documento, pode se revestir de duas dimensões: é um ato político porque seu conjunto abrange um conjunto de decisões tomadas pelas autoridades políticas que procuram orientar as ações públicas e privadas na prática do desenvolvimento; e, pode ser considerado um termo técnico, porque apresenta os objetivos, metas, diretrizes, ou seja, proposições de ação técnico-científicas que pautarão as atividades de engenharia dessas decisões tomadas. A implantação desse plano é muito mais do que uma simples atividade mecânica de execução de uma obra ou de um serviço; requer medidas próprias e, em geral, de difícil concretização. Dentre as inúmeras exigências de implantação de um plano de desenvolvimento diretivo, pode-se destacar a existência de capacidade política da sociedade para criar e operar mecanismos de acompanhamento e controle, que permitam o constante reajuste

do plano em função da dinâmica do desenvolvimento por ele mesmo provocado. Toda a implantação de um planejamento faz parte de um ciclo, que se inicia com a formulação de um plano dependendo da natureza do negócio e da tomada de decisão, até a prática deste plano. Constata-se isto através de Kast & Rosenzweig (1976), quando é observado um ciclo constante de planejamento e de execução, com uma revisão contínua do desempenho que se torna parte integrante do sistema de informação-decisão para o planejamento gerencial.

### **3.3 Processo decisório**

Toda a organização está voltada para a tomada de decisões. Chiavenato (1976) ressalta que a organização é um sistema de decisões em que cada pessoa participa consciente e racionalmente, escolhendo e decidindo entre alternativas mais ou menos racionais que lhe apresentam, de acordo com sua personalidade, motivações e atitudes.

Todos os administradores, sem exceções, são tomadores de decisões. Jucius e Schlender (1974) dizem que tomar decisões pode ser uma supersimplificação enganosa e perigosa. Já Newman (1971) discorre que a maneira mais fácil de fazer planos é talvez simplesmente seguir a experiência anterior ou copiar o que já foi feito por outras pessoas.

A tomada de decisões é o núcleo da responsabilidade administrativa, e, o administrador deve constantemente decidir o que fazer, quem deve fazer, quando, onde e, muitas vezes, como fazer - seja ao estabelecer objetivos ou a alocar recursos. Ele deve também ponderar o efeito da decisão de hoje sobre as oportunidades de amanhã. Decidir é optar, dentre várias alternativas de cursos de ação, por aquela que pareça mais adequada.

Tersine (1973) nos conta que existem no mínimo seis elementos comuns na tomada de decisão: o tomador da decisão, objetivos a serem alcançados, o

sistema de preferências, cursos de ação, estados da natureza e as conseqüências.

Jucius e Schlender (1974) acreditam que a tomada de decisão deve ser feita baseada em uma série variáveis. Isso significa, para o autor, que o administrador deve estar atento a todas as variáveis do ambiente para que a sua decisão possa ser a mais correta possível, a decisão esta intimamente ligada com o processo de planejamento.

Chiavenato (1976) define quais são as etapas que o processo decisório desenvolve-se:

- percepção da situação que envolve algum problema;
- análise e definição do problema;
- definição dos objetivos;
- procura de alternativas de solução ou de cursos de ação;
- escolha (seleção) da alternativa mais adequada ao alcance dos objetivos;
- avaliação e comparação dessas alternativas;
- implementação da alternativa escolhida.

Cada uma dessas etapas influencia as demais e todo o conjunto do processo. Nem sempre as etapas são seguidas à risca.

Na tomada de decisões existem decisões programadas e não programadas. As programadas são tomadas em cima dos planejamentos previamente realizados pela organização. Newman (1981) reforça que cada fase possui sua própria necessidade que deve ser satisfeita se aquela parte do processo de planejamento é bem feita. Já as decisões não programadas, derivam de circunstâncias inesperadas. Aqui, Newman (1981) lembra que há muitas áreas de decisões administrativas para as quais não existem manual adequado, e essas decisões devem ser tomadas de acordo com o objetivo final da empresa.

### **3.4 Instrumentos e procedimentos de trabalho**

O processo organizador é um modelo sistemático baseado em métodos lógicos e científicos para resolver problemas existentes em uma empresa.

Esse processo apresenta-se através de diversas etapas, em uma seqüência lógica e racional, desde a apresentação do problema até a verificação quanto à eficiência dos resultados propostos e implantados, de modo a auxiliar todos aqueles que dele se utilizam.

A base de raciocínio no qual se apóia tal processo é fornecida através de quatro princípios:

- Princípio da evidência – não aceitar nada como verdadeiro, enquanto não for conhecido como tal, de modo a procurar evitar a precipitação e prevenção contra determinados atos e fatos.
- Princípio da análise – fracionar as dificuldades em tantas partes quantas forem necessárias, de modo a facilitar a sua compreensão e entendimento.
- Princípio da síntese – pensar ordenadamente, a partir dos fatores ou objetos mais simples até chegar aos mais complexos, admitindo existir entre eles uma certa ordem de execução.
- Princípio da enumeração – fazer enumerações tão completas e revisões tão detalhadas, de modo que se tenha certeza que nada foi omitido ou esquecido.

O processo organizador se divide em sete fases: identificação do problema e determinação dos objetivos; levantamento das informações; análise crítica dos elementos coletados; caracterização de diversas alternativas; seleção e escolha de uma alternativa; implantação da alternativa escolhida; acompanhamento e revisão.

Como se observa, a lógica norteia o desenrolar das fases; elas seguem-se e completam-se num ordenamento racional. Desse modo, pelo fato de todo trabalho realizar-se numa seqüência, vemos que cada fase se encontra na relação de

dependência direta de execução de sua antecessora e, por tal motivo, não se pode alterá-las ou invertê-las de posição.

Os instrumentos de trabalho inventados nas últimas décadas, como o fax e o computador, proporcionaram uma maneira mais fácil de se trabalhar do que antigamente. Kast e Rosenzweig (1976) lembram que o computador permite resolver certos problemas em minutos, em vez de semanas ou meses.

Existem problemas que se inserem nas categorias clássicas e que podem ser resolvidos se seguindo modelos específicos bem definidos, ou seja, uma solução para um problema pode adaptar-se a outros problemas semelhantes. Kast e Rosenzweig (1976) nos reforça isso, ao dizer que a inclinação para programas modulares, que podem ser reunidos de muitas formas, facilita a solução de novos problemas, com o emprego dos programas computacionais existentes.

Araújo (1994) afirma que o fluxograma de maneira geral procura apresentar a rotina passo a passo, ação por ação. O fluxograma é uma técnica que serve para analisar a rotina da empresa. Para Araújo (1994), existem estratégias para o estudo da rotina, pois ela é formada por um conjunto de fases ou etapas e tem o mérito de colocar o investimento numa trilha de ação que lhe permitira conduzir-se corretamente.

Outro instrumento muito utilizado nas empresas é o formulário. Araújo (1994) define formulário como o veículo que transporta informações de uma pessoa para outra, de uma unidade para outra ou de uma organização para outra. Podem ser desenvolvidos várias categorias de formulários, como nos mostra Balestero Alvarez (1990):

- Os usados apenas em procedimentos manuais, preenchimento a mão, máquina de escrever ou qualquer máquina manual.
- Usados pela perfuração ou para a leitura ótica ou magnética.
- Usados pelas impressoras, produzindo relatórios, listagens ou formulários.
- Cartões perfurados que, apesar de não serem considerados exatamente como formulários, não podem ser deixados de lado.

Os manuais dentro da empresa são artificios muito aplicado pela maioria das organizações de certa complexidade. Araújo (1994) diz que os manuais são os maiores informativos. Eles são uma espécie de coleções de instrumentos, com seu propósito de comunicar informações sobre políticas e práticas. Araújo (1994) também afirma que os manuais contêm fatos e dados em forma de regra, procedimentos operacionais, diretrizes e instruções.

### **3.5 Estilo de direção e de liderança**

Direção é a função voltada para o desempenho das pessoas, já que são estas que vivificam os demais recursos empresariais.

A administração das empresas está fortemente marcada pelos estilos com que os administradores dirigem o comportamento das pessoas dentro das empresas. Os estilos de direção dependem substancialmente das suposições que os administradores têm em relação ao comportamento humano dentro da empresa. Essas suposições não só delineiam o estilo de direção, como são também responsáveis pelo esquema de planejamento e pelo desenho organizacional que o implementa.

O estilo de direção pode ser classificado como:

- Autoritário-coercitivo – No qual o processo decisório é totalmente centralizado na cúpula, as comunicações são apenas verticais, as relações informais são vedadas e há uma ênfase em punições e medidas disciplinares.
- Autoritário-benevolente – Este estilo se caracteriza por seu processo decisório ser centralizado na cúpula, mas há diminuta delegação de caráter rotineiro; prevalecem as comunicações descendentes sobre as ascendentes; a organização informal ainda é considerada uma ameaça à empresa e há ênfase nas medidas disciplinares, mas também existem algumas recompensas salariais.



- Estilo consultivo – Este estilo é o que consulta os níveis inferiores, permitindo participação no processo decisório; as comunicações começam a ocorrer também horizontalmente; a empresa procura facilitar o desenvolvimento de uma organização informal sadia e há ênfase para as recompensas materiais, mas também ocorrem recompensas sociais ocasionais e as punições são raras.
- Estilo participativo – Este tipo é aquele que descentraliza o processo decisório e delega poderes, cabendo ao nível institucional definir políticas e controlar resultados. Os sistemas de comunicação são eficientes e o trabalho é realizado por equipes, nas quais a confiança, a participação e o envolvimento grupal imperam. A ênfase é nas recompensas sociais, mas as recompensas materiais também são frequentes. Punições são raras e quando ocorrem são definidas pelos grupos.

Liderar é saber conduzir as pessoas, e, liderança é algo necessário nas empresas e em cada um de seus departamentos. Além disso, é fundamental nas funções do administrador: planejamento, organização, direção e controle. Não se deve confundir liderança com direção, ao passo que um bom dirigente deve ser um bom líder e nem sempre um bom líder é um bom dirigente. Os líderes devem estar presentes não apenas no nível institucional, mas em todos os níveis da empresa e nos grupos informais de trabalho.

Tannenbaum (1970) mostra que liderança é a influência interpessoal exercida numa situação e dirigida através do processo da comunicação humana à consecução de um ou de diversos objetivos específicos, por isso ela é de fundamental importância dentro de uma organização.

Liderança é uma influência interpessoal na qual uma pessoa age de modo a modificar o comportamento de outra. Essas influências de acordo com Tannenbaum (1970), podem ser classificadas em:

- Coação: forçar a fazer algo sem aceitação através de imposição.
- Pressão: coerção, ameaça, forçar a aceitação.
- Persuasão: mudar a cabeça de alguém através de indução.

- Sugestão: propor algo sem forçar para a aceitação.
- Emulação: imitar com vigor para igualar ou ultrapassar o espontâneo.

### 3.6 Estrutura

Segundo Newman (1971), em seu sentido mais amplo, organização pode ser entendida como o processo pelo qual se faz com que a estrutura da organização se ajuste a seus objetivos, a seus recursos e a seu ambiente. A estrutura organizacional pode ser definida como a aptidão e o inter-relacionamento entre as partes que a compõem, além das funções de uma empresa.

A estrutura de uma organização é o ambiente no qual se realizam as atividades administrativas e operacionais. Isso permite deduzir que tudo o que se passa dentro da empresa está dentro de sua estrutura. Newman (1971) diz que a estrutura trata dos esquemas de organização geral de uma empresa. Quanto mais coesa a organização, mais eficaz ela é. Por isso, justifica-se a necessidade do desenvolvimento de uma estrutura forte e harmônica dentro das organizações, que é o alcance da eficácia.

Dentro dos tipos de estrutura, Newman (1971) considera a hierárquica aquela cujo poder é centralizado de baixo para cima, o que força o surgimento de departamentos (departamentalização), onde essas áreas possuem sua administração dentro da própria empresa. Nessa estrutura, pode existir um maior número de áreas de administração reduzindo o número de níveis (chamada estrutura horizontal). Vale ressaltar que a estrutura vertical é exatamente ao contrário, pois utiliza áreas administrativas menores e um número maior de níveis dentro da empresa.

Jucius e Schelender (1974) nos mostram que em uma organização existem determinantes para a formação de sua estrutura, que são estratégia, tecnologia, pessoas que a integram e seu porte. Existem várias formas de estrutura que podem ser empregadas dentro de uma empresa:

- Forma por Função – É aquela que separa o trabalho com bases nas etapas, processos ou atividades que dão resultado final;
- Forma por Produto ou Serviço – Esta forma se apoia no produto ou no serviço que a empresa oferece, isto é, se a empresa produz vários produtos, são feitos departamentos específicos para cada produto produzido.
- Forma de Organização Matricial – Esta serve para a organização que é relativamente grande. Desta forma, são feitos projetos (área de criação) dentro de subsetores da organização que se localizam em um outro setor da empresa. E isso tudo é administrado pelo gerente de projetos - este foi exemplo mais fácil de explicar essa forma de estrutura. Vale frisar que ela foi criada quando se precisava de progressos tecnológicos rápidos e de muita coordenação dos esforços na produção.

Chiavenato (1976) afirma que a organização do tipo linear constitui a forma estrutural mais simples e mais antiga. Ela é chamada de linear porque as linhas de comunicação são rigidamente definidas. Chiavenato (1976) completa que entre o superior e os subordinados existem linhas diretas e únicas de autoridade e de responsabilidade.

Os tipos de organização *linha-staff* proporcionam um tipo organizacional mais abrangente, completo e complexo. Chiavenato (1976) sustenta que na organização linha-staff há características do tipo linear e do tipo funcional, reunidas para proporcionarem um tipo de organização mais completo e complexo. Essas organizações têm órgãos específicos para realizarem suas tarefas meio e suas tarefas fim (objetivos fim). Chiavenato (1976,p.152) nos apresenta isso:

]

“ Na organização linha-staff convivem órgãos de linha e órgãos de staff. Os órgãos de linha são os órgãos responsáveis pelo alcance dos objetivos básicos da organização: são os órgãos que produzem resultados para a organização. Os órgãos de staff são os órgãos de apoio e de auxílio que assessoram os órgãos de linha”.

### **3.7 Identificar os Requisitos para a Implantação da International Organization for Standardization – ISO 9000.**

No mercado atual, a concorrência está muito grande, e a qualidade do produto é uma necessidade da manutenção da empresa. Reis e Manas (1994), acreditam que qualquer empresa só pode sobreviver no mercado dos nossos dias, se o que ela produz atender às expectativas dos clientes. Assim sendo, a principal preocupação de qualquer empresa deverá ser os seus clientes e/ou consumidores.

A necessidade das empresas terem um sistema de garantia de qualidade implantado, que dê garantia ao cliente de que o produto é fabricado de acordo com especificações de garantia de qualidade, hoje mundialmente são aceitas como Normas Internacionais série ISO 9000.

A história da ISO 9000 no Brasil pode-se dizer que é recente e ela foi marcada com a emissão da série 9000 em 1987 quando esta marcou o início da popularização da ISO, sendo hoje conhecida até pelo cidadão comum; é raro encontrar alguém, por mais simples que seja, que não tenha uma idéia ( mesmo que errônea) do que seja a ISO e a ISO 9000. A primeira versão criou uma estrutura de 3 normas sujeitas à certificação, a ISO 9001, 9002 e 9003, além da ISO 9000 que era uma espécie de guia para seleção da norma mais adequada ao tipo de organização. Com 3 anos de atraso, a ABNT emitiu a primeira versão ( tradução) da série no Brasil. A mesma foi "batizada" com o nome de série NBR 19000. Em 1994, a série foi revisada, porém sem grandes modificações, apenas com uma pequena ampliação e alguns esclarecimentos em seus requisitos, mantendo a mesma estrutura , ou seja três normas sujeitas à certificação; em paralelo, agora não mais com os três anos de atraso, a ABNT revisou as normas brasileiras, adotando o nome "série NBR ISO 9000", alinhando-se com o resto do mundo que já adotava nomenclatura similar para suas versões nacionais. Em Dezembro de 2000 a série foi totalmente revisada; além das alterações em sua estrutura, agora temos apenas uma norma sujeita à certificação, a ISO 9001, a

norma trouxe o enfoque de gerenciamento de processos; empresas já certificadas pela versão 94 devem adequar seus Sistemas até o mês de dezembro de 2003; empresas ainda não certificadas, também podem se certificar pela versão 94 até a mesma data, porém terão seus certificados válidos por um período inferior de tempo.

Ao decidirem pela implantação da ISO 9000, a empresa e seus dirigentes devem estar focados nos benefícios que a implantação do sistema proporciona, e não apenas no certificado, caso contrário, ocorrerá um desgaste muito grande, não só da parte da diretoria, mas como também de todos os funcionários da empresa.

Para a implantação da ISO 9000 em uma empresa é necessário uma responsabilidade da administração, como podemos observar em Reis e Manas, pois acreditam que a postura que a Alta Administração de uma empresa tem para com a qualidade, tendo que dela partir os exemplos maiores de comprometimento, como forma de demonstração a todos os funcionários da sua vontade de implantar um sistema de garantia da qualidade. Tal comprometimento, analisaremos se é, ou não, viável na empresa em estudo.

Segundo Reis e Manas (1994), existem vários passos que uma empresa precisa dar no seu sistema de qualidade, ao preconizado pela norma Internacional ISO 9000. Entre eles podemos salientar:

1. Conscientização da alta administração da empresa para a importância da Qualidade;
2. Escolher a norma internacional série ISO 9000 mais adequada às necessidades da empresa, isto é;
  - 2.1. ISO 9001 – Sistemas da Qualidade – Modelo para a Garantia da Qualidade em Projeto/Desenvolvimento, Produção, Instalação e Assistência Técnica;
  - 2.2. ISO 9002 – Sistemas da Qualidade – Modelo para a Garantia da Qualidade em Produção e Instalação;
  - 2.3. ISO 9003 – Sistemas da Qualidade – Modelo para a Garantia da Qualidade em Inspeção e Ensaio Finais;

3. Estabelecer uma Política de Qualidade e os princípios que se pretende seguir;
4. Criar uma estrutura independente para gerenciar a Qualidade, com grupos de ação e grupos de controle;
5. Investir no treinamento e motivação dos funcionários;
6. Definir as áreas que serão trabalhadas, adequando-as aos requisitos da Norma Internacional;
7. Avaliar o estágio atual do Sistema da Qualidade da empresa, comparativamente à Norma Internacional escolhida para a certificação;
8. Quantificar os custos da qualidade;
9. Preparar os planos de ação para executá-los;
10. Atuar, em primeiro lugar, nas áreas com custos da não qualidade elevados;
11. Corrigir os pontos mais fracos na comparação com os requisitos exigidos pela Norma Internacional da série ISO 9000 escolhida;
12. Implementar o controle estatístico do processo para gerar cifras e dados;
13. Escrever o Manual da Qualidade e os Manuais de Procedimentos das áreas envolvidas, com o máximo de participação dos funcionários da área;
14. Implementar o Sistema;
15. Criar auditorias internas da qualidade para acompanhamento e correção da evolução do Sistema da Qualidade;
16. Contratar uma empresa certificadora reconhecida no mercado para realizar a auditoria final de certificação e emitir o certificado da ISO 9000.

A documentação necessária para a obtenção do certificado da ISO 9000, deve ter uma estrutura. De acordo com Reis e Manas (1994), a documentação

que precisa ser apresentada para a obtenção do Certificado ISO 9000, é dividida em quatro níveis, sendo assim distribuídos:

- Manual da Qualidade – É o primeiro nível, e consiste num documento que expressa a política da qualidade e descreve o sistema da qualidade de uma empresa;
- Procedimentos Documentados – Este é o segundo nível, que tem sua função em documentar em documento controlado e autorizado a descrição da atividade, ou seja, quais os passos a dar para efetuar aquela atividade;
- Instruções de Trabalho – Este tipo de documento é considerado, dentro da estrutura de documentação, como sendo de terceiro nível, isto é, são documentos que se destinam a fixar os procedimentos para cada tipo de trabalho.
- Registros/Formulários – O último nível da estrutura da documentação. Normalmente um registro é um formulário onde estão registrados dados de inspeção, de controle de produção, etc.

Para viabilizar uma certificação de qualidade da ISO 9000, é necessário que toda a empresa esteja envolvida com a qualidade, desde a alta diretoria até os colaboradores de funções mais simples. Reis e Manas (1994) avisa que cabe aqui salientar o papel importante a ser desempenhado pelo corpo gerencial da empresa, que deverá orientar os funcionários no sentido da qualidade, seja ela do produto ou das suas ações do dia-a-dia.

A norma ISO 9001, de acordo com Reis e Manas (1994), é constituída por 20 elementos do sistema da qualidade que são:

1. Responsabilidade da administração;
2. Sistema da Qualidade;
3. Análise crítica de contrato;
4. Controle de projeto;
5. Controle de documentos;
6. Aquisição;
7. Produto fornecido pelo comprador;

8. Identificação e rastreabilidade do produto;
9. Controle de processo;
10. Inspeção e ensaios;
11. Equipamentos de inspeção, medição e ensaios;
12. Situação da inspeção e ensaios;
13. Controle de produtos não conformes
14. Ação corretiva;
15. Manuseio, armazenamento, embalagem e expedição;
16. Registros da qualidade;
17. Auditorias Internas da Qualidade;
18. Treinamento;
19. Assistência Técnica;
20. Técnicas estatísticas.

Esses são os requisitos básicos para a implantação da ISO 9001. Alcançando esses requisitos a empresa esta apta para a utilização do selo de qualidade da ISO 9001.



## **4 METODOLOGIA DE TRABALHO**

### **4.1 Tipo de estudo**

O trabalho de pesquisa é vital para a administração, por esta ser uma ciência aplicada e, conseqüentemente, estar sistematicamente precisando renovar conhecimentos a fim de se adaptar à realidade em que as empresas estão inseridas.

A abordagem deste estudo é qualitativa, ou seja, não foi feito um estudo estatístico sobre o caso.

Esta renovação do conhecimento ocorre a partir do trabalho de campo – aquele que é feito dentro de uma empresa - pois é a partir dele que surgem questionamentos que produzirão novos conhecimentos através da incorporação e superação daquilo que já foi produzido.

Este estudo caracteriza-se por ser estudo de caso exploratório. Para esclarecer essa caracterização são descritos os fundamentos da dimensão do “como é” e do como “deve ser”. A realidade empírica será estudada a partir de concepções teóricas por meio de um processo investigativo.

### **4.2 Instrumentos de coleta de dados**

Os instrumentos de coleta de dados utilizados nesta pesquisa foram: análise documentada, entrevista e a observação livre.

O estudo de caso relatado está sustentado em pesquisa bibliográfica e também levantamento de dados; embasado em documentação escrita da organização e por observação “in loco”, acompanhado de entrevistas abertas, associadas à vivência prática e efetiva das situações observadas.

A população deste estudo representa todas as pessoas que trabalham na DVA Veículos S.A. Uma vez que todas as pessoas foram entrevistadas esta pesquisa é definida como uma pesquisa censo.

### **4.3 Análise dos dados**

Os dados foram analisados em cima da pesquisa censo, onde todos os funcionários da organização foram entrevistados. A análise é qualitativa pois não foram usados métodos estatísticos para ser realizada a pesquisa.

Com os dados coletados foi feita uma correlação entre eles e a fundamentação teórica para se conhecer as características da empresa.

## **5 DESENVOLVIMENTO**

### **5.1 Natureza e tipologia**

A empresa DVA Veículos S/A foi criada no de 1971, quando o atual diretor, Paulo Toniolo, veio de Porto Alegre para morar em Florianópolis e abrir a concessionária Mercedes-Bens na cidade. A DVA Veículos faz parte de um grupo de empresas com sede no Rio Grande do Sul.

Quando começou a realizar serviços em sua sede local, a DVA Veículos S/A era uma pequena empresa e não possuía as parcerias que hoje possui com a Bandag (recapadora de pneus), Michelin (marcas de pneus), Rodobens (consórcio e seguros), além de muitos outros parceiros. Hoje ela situa-se às margens da BR 101, Km 212, no bairro Barreiros em São José – SC. Ela possui hoje 165 funcionários, possui um patrimônio líquido em torno de 18.000.000,00 (dezoito milhões de reais), consagrando-se a sétima empresa do estado de Santa Catarina no quesito de mais capitalizadas, a sétima com o menor endividamento, e a oitava com maior liquidez do estado de Santa Catarina, esses dados foram retirados da revista Amanhã.

Os funcionários dos departamentos de serviços da empresa em estudo tem um salário base, além de serem comissionados com uma parcela já embutida no valor do produto, ou seja, ganham uma parcela de seu salário de acordo com a quantidade de serviços que realizam.

No departamento de vendas de veículos novos, se a meta anual for alcançadas, a equipe de vendas é premiada em alguma data do ano, com um final de semana em um hotel. Isso é uma conduta que gera motivação para a equipe, sem deixar de lado a ética e o respeito.

Essa organização não se encaixa no modelo das organizações coercitivas, pois não apresenta nenhuma característica de tal modelo. Segundo os diretores da empresa, esse modelo apenas gera medo e insegurança no momento de uma

tomada de decisão, o que acaba prejudicando o alcance das metas e conseqüentemente a própria organização.

A empresa, como já foi observado anteriormente, possui alguns aspectos dos quais são características de organizações normativas e utilitárias, pois os funcionários sentem orgulho de trabalhar nela, além de serem recompensados com remunerações ou moralmente. Esse trabalho em conjunto faz da empresa a melhor do estado no seu mercado. Para completar, quando os objetivos são alcançados pelos funcionários, a empresa também contribui com remunerações para agraciar a motivação dos mesmos, e exalta os funcionários na frente dos outros, como forma de prestigiar a equipe e seu trabalho.

Na empresa pesquisada, pode-se observar que a tipologia que mais se adapta a empresa é a definida por Chiavenato (1976) como organizações utilitárias, onde a motivação principal dos funcionários baseia-se no controle dos incentivos econômicos. Outras características que a empresa possui se enquadram na tipologia de organizações normativas, pois trabalha com o moral dos funcionários.

A empresa apresenta uma tipologia quanto a sua dependência, que é a de ser uma empresa privada, pois visa o lucro. No contexto da grande Florianópolis, ela é considerada pela prefeitura de São José, como uma grande empresa na região, porque segundo a mesma, é uma das maiores arrecadoras de impostos da região; sendo que o seu faturamento também é um dos maiores. Ela é considerada uma prestadora de serviços de acordo com sua finalidade.

## **5.2 Planejamento**

O planejamento a longo prazo, segundo os diretores e o gerente, é o mais complicado de ser feito hoje em dia. Esse planejamento pode ser caracterizado como planejamento estratégico, que é traçado para até cinco anos (o tempo varia de acordo com as metas e objetivos traçados pelo conselho do grupo). Vale

ressaltar que ele não é estático, já que pode e deve se adaptar quando alguma perspectiva do seu cenário atual não foi ao encontro das perspectivas esperadas. Assim, a melhora acontece ao longo do tempo se não acontecer uma mudança excessivamente drástica no contexto onde a empresa está inserida. E quando isso acontece, é necessária a mudança de metas e de planejamento. Então, o Conselho se reúne e decide as devidas soluções para os problemas. Um exemplo de mudança de metas, segundo o diretor Paulo Toniolo, aconteceu com a alta do dólar no começo de 2000, que afetou diretamente os preços de seus produtos, inviabilizando, assim, as metas anteriormente traçadas. Nesse caso, o Conselho reuniu-se e novas metas foram traçadas.

Os planejamentos de médio prazo têm a duração entre três meses e um ano. Ele é a ponte para se obter sucesso no planejamento a longo prazo, pois se foi configurado com muitos erros, as metas tornam-se inviáveis de serem alcançadas nos prazos previamente determinados. O planejamento de médio prazo depende muito das decisões tomadas no presente, pois estas irão ser essenciais no futuro. Podemos dizer que o planejamento a médio prazo feito pela empresa caracteriza-se como planejamento tático.

Na empresa o planejamento a curto prazo é delimitado entre duas semanas até um mês. Tal planejamento é traçado em reuniões de cada setor e participam funcionários, diretores e gerentes. Esse tipo de planejamento, como não poderia ser diferente, segue as metas e objetivos traçados pelos planejamento de médio e longo prazos; além disso, tem características de um planejamento operacional, pois suas decisões são tomadas constantemente.

O planejamento da empresa, normalmente é passado a todos os colaboradores na reunião de final do ano, onde são apresentados os resultados do ano, as novas metas para os próximos anos. Assim, a empresa situa seus funcionários e os deixa a par de seus objetivos, buscando com isso, um maior comprometimento deles no alcance dos objetivos com sucesso.

### 5.3 Processo Decisório

O processo decisório está intimamente ligado com o planejamento da empresa. As decisões também são tomadas sem deixar de lado as mudanças que ocorrem no ambiente externo e interno da empresa. Os administradores devem fazer a leitura do contexto, e isso a DVA Veículos S/A faz. O processo decisório dentro da empresa passa por três fases:

- Análise das variáveis internas e externas;
- Os objetivos são traçados com base nas análises feitas;
- As decisões são tomadas em cima dos objetivos.

Essa forma de tomada de decisão tem a ver com as seis fases da tomada de decisão, que já foi explorada na fundamentação teórica. A tomada de decisões é feita individualmente e no trabalho em grupo, respeitando todas as idéias colocadas em questão e naturalmente aproveitando algumas delas.

À medida em que as decisões tornam-se importantes, elas vão se centralizando cada vez mais. Como as decisões da empresa estão ligadas ao planejamento, quando as decisões vão ficando de grande responsabilidades é pedido auxílio aos gerentes ou até mesmo aos diretores. As decisões que dizem respeito ao futuro da empresa são centralizadas nas gerências e na diretoria, ou seja, é a diretoria quem dá um rumo ao futuro da empresa, baseados nas metas e objetivos traçados no planejamento.

Quando as decisões podem ser planejadas, torna-se mais fácil a tomada de decisão, mas quando isso não é possível, as pessoas devem fazer uma rápida análise da situação e tomar a decisão que menos implique riscos para a empresa. Por isso é importante todos os funcionários estarem atentos aos objetivos e planejamentos traçados anteriormente para quando ocorrer essas adversidades, saibam lidar com elas. É importante ressaltar que quando ocorre esse tipo de situação com algum cliente, todos os funcionários devem tranquilizar o cliente, colocando a ele que o problema será resolvido com justiça e deve contatar algum de seus superiores, não importa se é com o gerente ou com o diretor. A empresa

toma essa precaução, pois mais tarde o problema pode se agravar e até perder o cliente por um problema que poderia ser resolvido sem desentendimento.

A tomada de decisão na área de vendas é mais complicada. Os vendedores tem autonomia até certo ponto para decidir e concluir a venda. Eles tem uma margem de trabalho, e quando essa margem ultrapassa eles são orientados para entrar em contato com a gerência para a aprovação ou não da venda. A partir do momento da conclusão da venda, o vendedor deve informar a gerência para o faturamento da mercadoria, e sua imediata reposição. Essa é uma ordem da diretoria, e vale para todas as vendas realizadas na empresa.

#### **5.4 Procedimentos e Instrumentos de Trabalho**

Os procedimentos realizados pela empresa são muito simples em sua maneira de ser. Nos departamentos estudados, os procedimentos são simples e fáceis de aprender.

Na parte de prestação de serviços, como a empresa é uma concessionária, o serviço deve ser realizado nos moldes da Mercedes Benz. Para isso a empresa qualifica seus funcionários treinando-os na própria Mercedes Benz ou seja, respeitando o padrão determinado. Os setores devem seguir normas preestabelecidas da Mercedes, isto é, a ferramenta certa no parafuso certo. Para cada setor da empresa existem procedimentos que devem ser seguidos através de uma padronização de atendimento promovida pela concessionária.

O departamento de vendas é como vários outros departamentos da empresa: tem sua autonomia de decisão, traça metas e objetivos a curto, médio e longo prazo. Isso favorece o trabalho em grupo nesse departamento e também o alcance de metas.

A venda pode ser feita por telefone ou pessoalmente. A venda por telefone é concretizada através do pedido feito pelo cliente onde o vendedor passa as informações necessárias (disponibilizadas por meio de programas específicos de

computador) ao cliente. Este, por sua vez, analisa as condições de negócio e manda uma resposta ao vendedor. Se positiva, o vendedor manda uma cópia do pedido por fax, e, logo em seguida, o cliente retornará com o pedido assinado por fax. Mas caso o cliente não possua um fax, o vendedor fará uma visita ao mesmo.

A venda com o contato ao vivo com o cliente se caracteriza pela visita do cliente à empresa, ou da visita do vendedor ao cliente. Se ocorrer da primeira maneira, o cliente poderá observar o produto que deseja e pedir qualquer informação a respeito de produto. Essas informações são retiradas dos programas dos computadores que a empresa possui. Se ocorrer da segunda maneira, a empresa disponibiliza *lap top* a seus vendedores, proporcionando a mesma maneira de busca de informações que ocorre na própria empresa.

Os formulários que são usados no departamento de vendas da empresa são basicamente a tabela de preços e os pedidos. A tabela de preços, como o nome já diz serve para auxiliar o vendedor na hora da venda. Os pedidos são usados quando a venda é efetuada e serve como documento do acordo realizado entre o cliente e a empresa; é utilizado também para mostrar dados dos clientes como CPF ou CGC, endereço, telefone entre outros dados.

No departamento de peças da empresa, além das maneiras de vendas do departamento comercial, ainda existe o tele-peças. A venda pelo tele-peças é igual a qualquer outra venda, apenas com a diferença que o cliente pode receber a peça em seu estabelecimento. É tirada a nota fiscal da mercadoria, e o cliente assina o recebimento da mercadoria num canhoto da primeira via da nota fiscal, o canhoto volta para a empresa para ser armazenado juntamente com as outras vias da nota. Toda a venda realizada pela empresa é necessária a assinatura do canhoto da primeira via da nota fiscal, este serve como comprovante de entrega da mercadoria.

Na oficina, assim como em qualquer outro departamento da empresa, existem procedimentos. O procedimento padrão é o seguinte: chega o veículo, o cliente é atendido por um funcionário, constata-se o problema. Em seguida é feito um orçamento, abre-se uma ordem de serviço do veículo e é realizado o serviço



respeitando o prazo combinado. Depois disso, se for a prazo fatura-se; se for à vista, é efetuado o pagamento.

No atendimento existem duas equipes de recepção: a azul e a verde. Cada equipe ganha por horas trabalhadas, e por conserto do veículo de acordo com o valor do serviço. No entanto, se o serviço é mal feito e o veículo retorna à empresa por problema de negligência do funcionário, esse trabalho é descontado do mecânico que realizou o primeiro serviço erroneamente. Isso é um método que a empresa utiliza para a manutenção da qualidade: através da remuneração por conserto e da punição pelo erro.

Na oficina existem vários procedimentos dos quais devem ser seguidos para a minimizar os erros e evitar a manutenção do trabalho. Para cada parafuso existe uma ferramenta, e para cada tipo de conserto existe um método. Além das ferramentas, existem os formulários de ordem de serviço, os de orçamento, e os de conclusão de serviço.

Os procedimentos adotados na oficina não são diferentes daqueles empregados no departamento de retífica. Existem metas a serem cumpridas, e se forem cumpridas, os funcionários recebem um “extra” em seus salários – sem contar a remuneração por serviço realizado na retífica. O serviço negligente também é descontado do funcionário ou dos responsáveis. A parte de faturamento e emissão de pagamentos também é similar ao da oficina. Na retífica também existe t uma padronização de maneiras de realização de serviços.

Os formulários de ordem, orçamento e conclusão do serviço são padronizados, isto é, são iguais em todos os setores de prestação de serviços. Existem ferramentas padronizadas, conforme o departamento, para todos os tipos de serviços prestados pela a organização.

O departamento de pneus é muito parecido com o de vendas. Também é importante salientar que os caminhões da marca Mercedes Benz são geralmente mais caros que os concorrentes. Isso também vale para os pneus que a DVA vende da marca Michelin, que prezam, acima de tudo, a qualidade e o custo benefício do produto.

Já no departamento de recapagem, quando chega um pneu para ser recapado, é feito um teste com o pneu para ver se ele pode ser aproveitado novamente. Essa verificação acontece de forma eletrônica e acontece da seguinte maneira: quando o sinal é positivo e o pneu é qualificado para ser recapado, abre-se uma ordem de serviço e ele fica na empresa para entrar no processo de recapagem. Após a recapagem, acontece o faturamento de serviço, podendo ser a vista ou não, se não for à vista, é dado um prazo e emitido o boleto para pagamento em banco, assim como em todos os outros setores da empresa.

No departamento de cobrança, existe integrado a ele o departamento de cadastro, onde é necessário a apresentação de vários documentos e comprovações para que o cadastro receba a aprovação. Se não for aprovado por alguma razão, o cliente só poderá comprar da empresa se for com pagamento à vista. A cobrança se encarrega de cobrar os títulos à vista e à prazo e também os títulos vencidos. Quando não se faz possível uma cobrança amigável, os advogados da empresa assumem a cobrança. Ressalta-se que esses profissionais não trabalham apenas em cobrança, mas também em todos os assuntos jurídicos referentes à empresa.

O departamento administrativo realiza auditorias de algumas vendas, cuida da parte de contabilidade financeira, de Pesquisa e Desenvolvimento, e do Centro de Processamento de Dados. Cada profissional fica com a responsabilidade de sua função.

Existe também na empresa uma unidade de Recursos Humanos dentro do Setor Pessoal. A unidade de RH da empresa é caracterizada assim, porque é apenas uma pessoa que cuida dessa área na empresa, essa pessoa é auxiliada por profissionais terceirizados pela empresa, de acordo com o trabalho necessário. O setor pessoal cuida da parte burocrática da empresa, como a folha de pagamento, advertências, recrutamento e seleção (juntamente com a unidade de Recursos Humanos) demissão (parte burocrática com sindicatos), preenchimento de diversos formulários também da parte burocrática. O setor pessoal trabalha juntamente com a unidade de Recursos Humanos da empresa, que realiza a parte de acompanhamento do trabalho dos funcionários, seus

rendimentos e o porquê dos rendimentos, apresentado os resultados a diretoria que se preciso fazem mudanças para a contínua melhoria da organização. A unidade de Recursos Humanos ainda efetua a parte de entrevistas no recrutamento e seleção de novos profissionais, como também no desligamento de funcionários; acompanha os programas de qualidade e motivação dentro da empresa e escuta as reclamações e sugestões dos funcionários.

Todos os vendedores possuem e sabem manusear a calculadora HP 12c, que os ajuda, entre outras funções, a calcular juros com os prazos determinados pelo acordo firmado entre o cliente e o vendedor.

Cada funcionário tem suas ferramentas de trabalho e seus métodos de realização de acordo com o setor no qual atua.

No depósito de peças, quando uma peça é vendida, ela é faturada imediatamente, gerando uma mala direta para o fornecedor, que logo avisa a falta e a necessidade de reposição da mesma. Assim também acontece na venda de pneus e recapes, tornando a empresa uma fonte segura para seus clientes.

A empresa possui *intranet*, onde circulam as informações da empresa para que as pessoas fiquem devidamente informadas dos acontecimentos internos da organização. Esse trabalho em rede integrada disponibiliza aos funcionários as informações necessárias para a realização de um trabalho seguro e informações precisas na hora da tomada de decisão. Com isso, a margem de informações erroneamente passadas aos clientes internos e externos da empresa é bem próximo de zero. Finalmente, a empresa ganha credibilidade e confiança junto a seus clientes.

O pós venda é uma qualidade fortíssima da empresa. Ele é feito através dos próprios vendedores e gerentes. Após a venda de um produto, ou a realização de um serviço, esse produto ou serviço terá uma manutenção permanente de peças, ou pneus, ou recapes, ou vários desses itens juntos, e, a partir daí, é que a empresa tira grande parte de seu faturamento e conseqüente lucro. Para se ter uma idéia, o setor que traz maior rentabilidade e faturamento da empresa é o setor de peças, depois vem o setor de pneus e só depois vem a venda de veículos novos e usados. O pós venda pode ser realizado de diversas maneiras; as mais

comuns são as realizadas por telefone e através de visitas ao cliente. Além disso é realizado um contato com mala direta, no qual os clientes recebem constantemente folhetos de produtos e novidades da empresa. Esse contato com o cliente após a venda é, segundo seus diretores, imprescindível para a empresa, pois de acordo com seus pensamentos baseados em pesquisas realizadas pela própria empresa, é muito mais difícil reconquistar um cliente do que mantê-lo seu cliente.

### **5.5 Estilo de Direção e Liderança**

O estilo de direção da empresa em análise pode-se igualar ao estilo consultivo, o qual a consulta aos níveis inferiores é feita com freqüência, questionando suas idéias para o melhor rendimento da empresa. Os diretores e gerentes estão sempre abertos a idéias novas para um melhor aproveitamento de sua empresa e seu respectivo departamento.

A empresa procura facilitar o desenvolvimento de sadios grupos informais, proporcionando aos funcionários vários tipos de entretenimento dentro da empresa, como jogos de futebol nas quadras que fazem parte das dependências da empresa; jogos de bocha; carteados, e outras formas de unir o corpo de funcionários da organização. Os diretores pensam que isso forma uma empresa mais coesa, a "família DVA".

O estilo de liderança que mais se encaixa com o estilo de liderança da empresa, é o de sugestão. Com uma maior experiência, os líderes (diretores) têm um conhecimento maior sobre as artimanhas do mercado, passando e mostrando suas conseqüências para os funcionários. Vale frisar que isso não é uma coerção, pois os diretores também aceitam idéias dos vendedores. É constante o intercâmbio de conhecimentos.

Nota-se que os funcionários têm uma enorme admiração pelos diretores, tanto na parte pessoal como na profissional.

Os líderes da empresa, tanto os diretores e gerentes, e até líderes de grupos, não necessariamente pelo cargo que ocupam, têm a prática de ensinar como fazer e não simplesmente mandar fazer. Assim, capacitam os funcionários a tomar decisões com independência.

Geralmente os funcionários dão sugestões e idéias para a empresa, com total liberdade, e até são motivados para isso. Eles podem abordar seus chefes e gerentes, mas numa hora oportuna. Algumas dessas idéias já foram postas em prática pelo setor, podendo constatar melhoras. Esse aspecto é muito importante dentro da empresa, pois fazem com que os funcionários se sintam realmente importantes e saibam realmente a sua importância. O funcionário que teve sua idéia colocada em prática recebe algum tipo de reconhecimento. Já as idéias que não vingaram rendem uma explicação detalhada ao seu mentor sobre o porquê da resposta negativa. Mesmo assim, o funcionário é elogiado tanto nas reuniões setoriais, como nas reuniões gerais.

É possível observar que a empresa leva isso muito a sério, sempre tratando seus funcionários com o respeito merecido.

## **5.6 Análise da Estrutura**

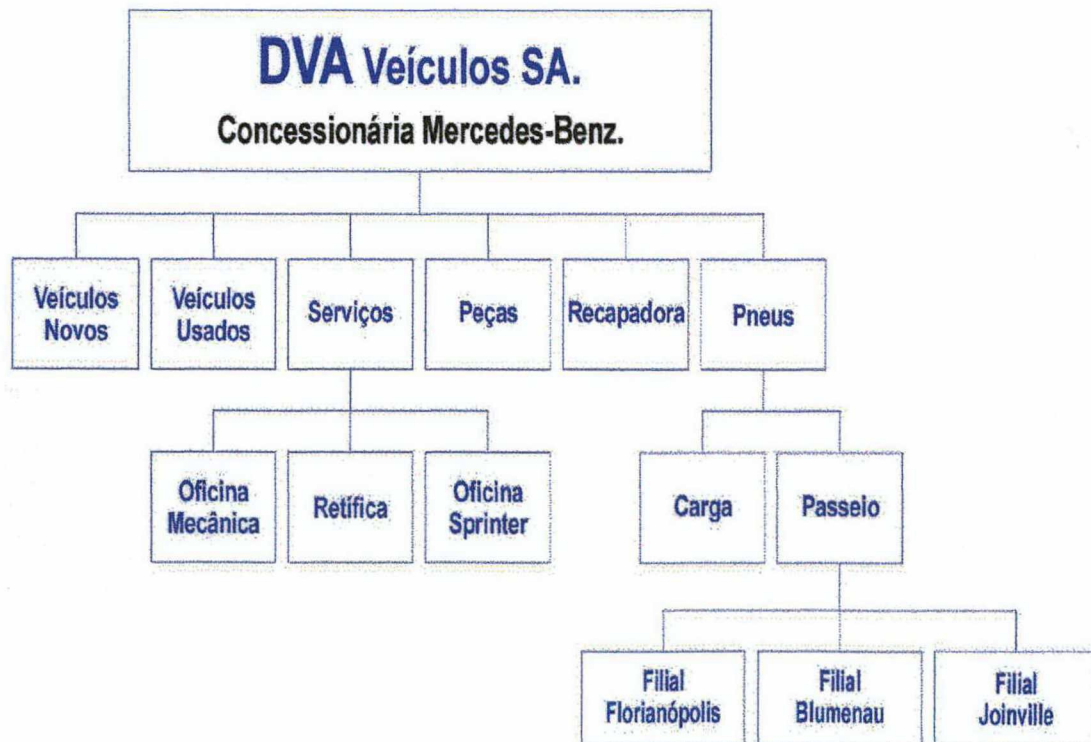
O tipo de estrutura da empresa é a hierárquica, onde ela cria departamentos dada a sua necessidade. A empresa à medida em que foi ficando grande, foram sendo criados seus respectivos departamentos para os mais diversos setores.

Outra forma que a organização apresenta características é a forma por serviços e produtos, Segundo Jucius e Schelender (1974). A organização realiza vários tipos de prestação de serviços e cada serviço possui seus funcionários, seu gerente e responde por uma parcela das metas traçadas pela empresa no seu planejamento. Cada departamento possui sua estrutura suas metas e seus

procedimentos de acordo com o que já foi relatado anteriormente, possuindo também sua autonomia para a tomada de algumas decisões.

A estrutura linha-staff apresentada por Chiavenato (1976), não condiz com a realidade da empresa, pois como já foi ressaltado anteriormente, cada departamento possui sua autonomia e metas a serem alcançadas, sendo independentes entre si.

O organograma da empresa possui uma estrutura hierárquica. No topo da empresa, está a diretoria - setor que decide o rumo que a empresa vai tomar. Logo abaixo, vêm os departamentos de vendas de veículos novos e usados, de pneus, de recapagem, de peças e de serviço. E ainda existem departamentos abaixo desses citados, que são subordinados. O organograma mostrado abaixo é o operacional da empresa. O departamento administrativo da empresa e suas demais ramificações (cadastro, financeiro, jurídico, centro de processamento de dados – CPD, pessoal, RH e marketing), não aparecem nesse organograma. O organograma da empresa não foi disponibilizado no momento por razões de reformulações nos setores, não encontrando-se finalizados.



Cada departamento tem autonomia para decidir, mas com limites de atuação. Os funcionários dos departamentos têm liberdade para decidir quando essa decisão não envolva o âmbito geral da empresa ou não mude planos estratégicos previamente fixados. Esses departamentos traçam as próprias metas e procuram alcançá-las.

Os departamentos da DVA Veículos S.A têm sua autonomia de decisão, traça metas e objetivos a curto e médio prazo. Isso favorece o trabalho em grupo das equipes de trabalho.

À medida que a empresa cresce, outros departamentos são criados. Isso no entendimento dos diretores facilita a direção da empresa.

## **5.7 Identificação dos Requisitos Básicos da Empresa para a Implantação da ISO 9000.**

Com o estudo podemos observar que a ISO que a organização se caracteriza é a ISO 9001, pois a empresa é uma prestadora de serviços e assistência técnica.

A DVA Veículos realiza programas de qualidade e faz a manutenção destes. Existe um programa que está sendo realizado na empresa que se chama Sistema Bandag de Qualidade Padrão e Controle - SBQPC. Esse programa é um programa realizado pela Bandag (marca dos recapes que a empresa possui a concessão), para que suas diversas concessões no Brasil tenham a mesma padronização. Ele está sendo realizado na recapadora onde se encontra na fase final de implantação, e seu objetivo é a padronização dos serviços no departamento de recapagem, buscando manutenção da alta qualidade. Esse programa realizado pela Bandag – SBQPC, na verdade está servindo como referência para a elaboração de um programa chamado Buscando a Excelência no Processo – BEP , onde a organização busca como o nome do programa já diz, a excelência e a manutenção da qualidade. Esse programa começou a ser concretizado através de uma idéia do funcionário responsável pelo programa SBQPC, onde ele apresentou a idéia a diretoria, e essa idéia foi aceita, isso ocorreu em setembro do ano de 2001. Após o “sinal verde da diretoria foi reunida pessoas dos diversos departamentos da empresa onde foi colocada a idéia e essa idéia começou a tomar corpo de programa. Cada pessoa responsável por seu departamento ficou com a tarefa de padronizar os processos de acordo com os padrões da Mercedes Benz, e avaliar de acordo com eles. Para isso, a diretoria deu total apoio a elaboração do programa, que se der certo, poderá servir de exemplo para as outras concessionárias do grupo. Esse programa, tem entre outros objetivos a preparação da empresa para a certificação da ISO 9000, o que agrega ainda mais valor e respeito ao nome da organização junto ao mercado.



Atualmente a empresa trabalha com padrões que devem ser seguidos pelos funcionários, mas isso na realidade não acontece como deveria, e esse é outro objetivo abordado pelo programa BEP.

Para essa padronização empresa busca com a elaboração desse novo programa, a manutenção da padronização diminuindo erros, e conseqüentemente diminuindo custos.

A criação da padronização dos processos foram simples de serem elaborados, pois a Mercedes Benz possui uma padronização de processos em seus manuais de treinamentos, esses treinamentos que são realizados com os funcionários da empresa, cada funcionário recebe o treinamento adequado para seu setor. A organização estudada segue esses processos, mas como já foi ressaltado anteriormente, não existe uma cobrança direta nem uma avaliação constante da padronização, o que pode gerar erros por parte dos funcionários que não realizam o serviço de acordo com a padronização.

As planilhas de avaliação foram feitas com base nos processos de realização dos serviços, analisando vários aspectos como ferramentas específicas, padronização dos serviços, tempo de realização dos serviços. A avaliação dos serviços será feita pelo conselho do programa, do qual será formado por profissionais capazes de realizarem uma avaliação correta. Primeiramente esse conselho é formado por funcionários da empresa, mas posteriormente pode ser composto de pessoas que não trabalham na empresa. Se posteriormente forem contratados profissionais para o acompanhamento do programa, será com o intuito de começar paralelamente a implantação da ISO 9000, mas essa, como me foi revelado, não é o interesse imediato da organização, e sim, a busca da excelência de qualidade.

Existem as pessoas responsáveis por cada setor, com função de orientar os funcionários do departamento a realizarem os processos de acordo com a padronização.

Esse programa esta ainda em fase final de elaboração. A empresa, esta ciente dos problemas que podem vir a ocasionar na fase de implantação do programa, pois toda a mudança gera desconfiança e desconforto entre os

funcionários da empresa. O programa conta com o total apoio da diretoria para sua elaboração e conseqüente implementação. Após várias reuniões e propostas apresentadas pelos membros do conselho em relação a elaboração do programa, chegou-se em um consenso e foi elaborado da seguinte forma.

Ele é dividido por vários manuais, que são compostos da seguinte forma:

1. Manual de Qualidade – Tem como objetivo preparar o concessionário para futuras certificações em qualidade de sistemas existentes no mercado, como a ISO 9000. Ele é composto por todas as fases normativas de qualidade, como o Manual de Procedimentos e da Qualidade, oferecendo ao concessionário a possibilidade de serem adaptadas conforme as condições de cada um. Esse modelo foi elaborado e baseado nas características gerais dos concessionários, cabendo a cada um as adaptações necessárias.
2. Manual do Processo da Prestação dos Serviços – Seu objetivo é propor maior agilidade às consultas das etapas de prestação de serviços, bem como informa suas especificações, EPI's e todo o ferramental necessário. Esse manual faz especificações e procedimentos do sistema de cada departamento. Ele também faz as especificações dos equipamentos de segurança conforme a legislação, mostrando todo o processo por etapas com fluxograma, tabelas gerais e equipamentos para o processo de recapagem, além do controle de numeração e revisão individual para cada concessionário.
3. Manual de Equipamentos – O objetivo é facilitar a identificação de peças e o funcionamento dos equipamentos. Ele traz desenhos dos equipamentos, com a identificação de peças, manutenções preventivas dos equipamentos, a análises de possíveis falhas e o controle de numeração e revisão individual para cada concessionário.
4. Análise da Qualidade – Ele analisa e dimensiona todos os parâmetros de controle do concessionário. Seu conteúdo têm planilhas contendo possíveis falhas, dentro e fora da oficina, e controle de carcaças rejeitadas na inspeção inicial, ele analisa as restrições de capacidade e

melhorias, quantifica a mão-de-obra, faz a avaliação dos custos por resultados e controles (durante a avaliação é cronometrado o tempo de cada etapa do processo).

5. Curso Básico do 5'S – Seu objetivo é proporcionar uma visão geral de limpeza, organização, desperdício e noções básicas de qualidade. Ele se constitui de palestra ministrada pelo coordenador do programa, em que são mostradas situações e conceitos de limpeza, organização, cidadania e mudança de comportamento baseados na filosofia do 5'S; é mostrado filme com enfoque no desperdício no Brasil; Comentários sobre a influência da qualidade no mercado, e a sobrevivência das empresas na atualidade.
6. Material Didático – Ele proporciona impacto visual a facilita a interpretação de cada etapa do processo. Ele é constituído de cartazes com frases enfocando o cliente, a qualidade, a limpeza e organização; quadros com fluxogramas de cada etapa do processos de prestação de serviços e quadros com descrição de manutenção preventiva dos equipamentos e planilhas de controles diversos.
7. Avaliações Gerais – Seus objetivos são: mostrar a situação atual e após a implantação, para certificação e manutenção do programa; e dar condição após implantação do concessionário no processo produtivo e organizacional. Para realizar estas avaliações, são feitas planilhas de verificação que contêm perguntas objetivas, enfocando a todos os itens dos processos de serviços que a empresa possui, controle geral, qualidade, processos e equipamentos; a certificação do programa será fornecida somente se a pontuação alcançada for superior ou igual às definidas para cada etapa do programa; as avaliações dar-se-ão em etapas distintas, duas ou três até a certificação e uma a cada seis meses para a manutenção do sistema – feitas pelo conselho; Mensalmente o próprio concessionário deverá fazer uma avaliação de seus processos de prestação de serviços, as quais serão verificadas durante a avaliação do programa realizado pelas pessoas indicadas

pelo conselho; a avaliação de certificação será efetuada após a implantação do programa, conforme acordo entre o concessionário e o conselho; durante a avaliação, havendo registro de algum ponto crítico, se este não for solucionado até a data da certificação, esta não será fornecida; caso não seja alcançada a meta estipulada, verifica-se o plano de ação corretivo. Para a avaliação, existem os pontos críticos, dos quais são identificados na planilha de verificação pela cor vermelha, e nas três fases do sistema os pontos críticos terão o mesmo peso.

8. Planos de Ações – São planos para a correção de possíveis desvios do processo, detectados durante a avaliação. Suas ações corretivas são tomadas para todas as conformidades encontradas durante a avaliação, sejam elas de pontos críticos ou não; estas ações devem ser executadas para que a certificação possa ser realizada; deverá possuir um responsável, com data limite e status atualizado; para os pontos críticos, devem ser verificados os planos de ação, pois este prevenirá possíveis perdas da certificação, caso os pontos críticos se repitam; os planos de ações serão observados e acompanhados em cada avaliação.
9. Tomada de Tempos – Seu objetivo é a avaliação da performance de cada etapa do processo. Ele consiste na cronometragem do processo para a avaliação da Análise da Qualidade.
10. Possíveis Melhorias – Indicação de melhorias detectadas durante a visita e avaliação.
11. Certificação – Reavaliação após tomadas as providências para a correção de não conformidades. A certificação se dará caso o concessionário obtiver pontos suficientes, estipulado para cada fase do processo, e não tenha conformidades graves (pontos críticos). Ela só poderá ocorrer durante a semana de implantação, caso o concessionário atender todas as metas descritas nesta fase. Poderá haver perda da certificação caso persistir pontos críticos em duas avaliações consecutivas. Se o concessionário optar por mais uma

tentativa, esta poderá ser realizada em até seis meses, conforme acordo entre o conselho do grupo e o empresa. O concessionário estará apenas autorizado a utilizar o símbolo do BEP após a certificação do programa. Se o concessionário for desqualificado, após a certificação ele não poderá usar o símbolo BEP, seus veículos de informação não poderão constá-lo, com penas de multas e advertências impostas pelo conselho do grupo. Existem três fases para a certificação, essas fases veremos a seguir.

**Concessionário Padrão** – As condições gerais para a manutenção do programa deverão ser cumpridas para manter a certificação. As avaliações serão efetuadas a cada seis meses após a primeira fase. Para alcançar a próxima fase, o concessionário deverá ter pelo menos três avaliações de mesmo nível de pontuação, sem pontos críticos na fase atual, ou seja, as avaliações não deverão ser inferior à pontuação mínima exigida para a fase atual, podendo assim, sustentar o programa e obter a pontuação mínima para a fase subsequente, sem pontos críticos. A pontuação mínima para a primeira fase é de oitenta e oito pontos. As condições gerais para este programa implicam metas a serem alcançadas em cada etapa do processo, das quais veremos agora:

- Alcançar a pontuação definida na planilha de verificação (mínimo 88 pontos) sem pontos críticos;
- Manter o conceito do 5`S (Limpeza, Organização, Desperdício e noções Básicas de Qualidade);
- Manter a equipe treinada (conforme especificado pela planilha de verificação);
- Manter a análise do programa atualizado.

O concessionário ainda receberá como símbolo de qualidade:

- Certificado denominado "Concessionário Padrão",
- Manual de Processo de realizado pelo programa baseados nos manuais de processos da Mercedes Benz.

- Etiqueta de certificação a ser colocada onde o serviço foi prestado.

**Concessionário Qualidade** – As condições gerais para manutenção do programa deverão ser cumpridas para manter a certificação. As avaliações serão efetuadas a cada seis meses após a segunda fase. Para alcançar a próxima fase, o concessionário deverá ter pelo menos três avaliações de mesmo nível de pontuação, sem pontos críticos na fase atual, ou seja, as avaliações não deverão ser inferior à pontuação mínima exigida para a fase atual, podendo assim, sustentar o programa e obter a pontuação mínima para a próxima fase. A pontuação mínima, aqui é de 94 pontos. Nessa fase também existem metas a serem atingidas em cada etapa do processo:

- Alcançar a pontuação definida na planilha de verificação (mínimo 94 pontos) sem pontos críticos;
- Manter o conceito do 5S (Limpeza, Organização, Desperdício e noções Básicas de Qualidade);
- Manter a equipe treinada (conforme especificado pela planilha de verificação);
- Verificação da manutenção Preventiva nos equipamentos;
- Reprocesso de Serviços (Reclamações de clientes – máximo de 1%);
- Inspeção Final (amostragem de 20% dos serviços, após finalizados, que passarão por uma inspeção detalhada e mensurada de acordo com os manuais, para que os serviços fiquem conforme o padrão da Mercedes Benz;

O concessionário receberá como Símbolo de Qualidade:

- Certificado denominado “Concessionário de Qualidade”;
- Etiqueta de certificação a ser colocada no serviço realizado.

**Concessionário Excelência** – Esse é o nível máximo de certificação e para a manutenção do programa, assim como nos anteriores, as condições gerais devem ser cumpridas. Será analisada a pontuação e o processo do Concessionário, que deverá manter a pontuação estipulada para esta fase e estar sem os pontos críticos. A pontuação mínima nessa

fase é de 98 pontos. As metas a serem alcançadas são quase similares às outras fases já descritas, com alguns detalhes a considerar:

- Alcançar a pontuação definida na planilha de verificação ( 98 pontos);
- Manter o conceito do 5S (Limpeza, Organização, Desperdício e noções Básicas de Qualidade);
- Manter a equipe treinada (conforme especificado pela planilha de verificação);
- Verificação da manutenção Preventiva nos equipamentos;
- Reprocesso de Serviços (Reclamações de clientes – máximo de 0,8%);
- Inspeção Final ( amostragem de 50% serviços realizados que também passarão por uma inspeção rigorosa. Tudo de acordo com o padrão de realização de serviços da Mercedes Benz.

Para a fase “Concessionário Excelência”, são estas as metas a serem alcançadas:

- Analisados se os serviços passados pela Inspeção Inicial, 80% deles deverão estar dentro dos padrões especificados pelo programa;
- Verificar se os equipamentos e produtos utilizados pelo Concessionário são da linha Mercedes Benz, e se estão sendo utilizados de maneira adequada;

E, finalmente, receberá como ícone de qualidade:

- certificado “Concessionário Excelência”;
- etiqueta de certificação a ser colocada no serviço.

Os compromissos dos concessionários ao implantarem esses programas podem ser sintetizados como:

- Coordenar a execução das ações corretivas e preventivas solicitadas durante as avaliações;
- Dar continuidade ao programa de limpeza e organização;
- Manter o controle de materiais e dados das planilhas atualizadas;

- Dar manutenção ao BEP para manter o nível de qualidade;
- Manter em seu poder a guarda da chave do gabinete;
- Enviar mensalmente os dados das planilhas para atualização e reavaliação da Análise da Qualidade ao coordenador do programa na empresa;
- Manter o programa de treinamento para funcionários;
- Divulgar o BEP aos novos funcionários, para integração dos mesmos;
- Controlar as revisões dos manuais;
- Manter documentadas as reuniões do comitê interno de análise de carcaças e coletas de dados.

Esse programa está ainda em fase final de elaboração. A empresa, está ciente dos problemas que podem vir a ocasionar na fase de implantação, pois toda a mudança gera desconfiança e desconforto entre os funcionários da empresa.

A organização hoje não possui alguns dos requisitos para a implantação da ISO 9001, dos quais poderemos citar:

- Ela não dispõe do apoio da diretoria, o que é de fundamental importância para sua implantação, a diretoria alega que por ser a concessionária autorizada Mercedes Benz, ela não teria a necessidade de implantar a ISO 9001 agora, pode ser implantado posteriormente focalizando as forças para outras diretrizes;
- Não possui uma equipe que cuide exclusivamente da qualidade da empresa;
- Ela não possui uma política de qualidade específica, porém não deixa de ter uma qualidade elevada;
- Ela não dispõe um controle estatístico apurado do processo;
- A empresa não possui uma avaliação nem uma auditoria deste sistema;
- Não possui manuais de qualidade e procedimentos para todos os setores da empresa;
- Não possui planos de ação disponíveis no momento.

Dos requisitos que a organização estudada possui, poderíamos ressaltar:



- Seu único fornecedor é a Mercedes Benz, cuja qualidade dos produtos é reconhecida mundialmente;
- A empresa realiza treinamentos periódicos com seus funcionários.

Esses seriam os dois requisitos que seriam atendidos completamente pela empresa. Os outros requisitos precisariam ainda ser trabalhados para seu total atendimento as normas da ISO 9001.

Com a implantação do programa BEP, a organização após a implantação irá ter todos os requisitos para a implantação da ISO 9001. Como já foi colocado anteriormente, o objetivo do programa além de excelência da qualidade nos seus processos, é a preparação da empresa para uma futura certificação da ISO 9001.

## 6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Chegando ao fim do trabalho, pode-se concluir que todos os objetivos foram alcançados com sucesso. O trabalho foi realizado baseando-se nas informações obtidas durante a pesquisa, podendo assim ser realizado uma análise da organização.

Baseando-se na fundamentação teórica, a natureza e tipologia da empresa pode-se caracterizar como uma organização que possui aspectos de organizações normativas e utilitárias, pois ela motiva os seus empregados abordando suas partes moral e financeira.

O planejamento realizado na empresa que é o planejamento a curto , médio e longo prazo pode ser comparado respectivamente ao planejamento operacional, tático e estratégico. Logo pode-se observar que o planejamento dentro da empresa é levado muito a sério por seus diretores, onde falam que sem planejamento, uma empresa vive no escuro.

A tomada de decisão dentro da empresa, é de maneira geral limitada, podendo ter total autonomia apenas os diretores. Isso não quer dizer que os funcionários não podem decidir, eles podem, alguns com maiores restrições outros com menores restrições.

Pode-se perceber que os instrumentos e procedimentos de trabalho na organização é de grande informatização. Existem poucos formulários, na verdade dois que são os pedidos e a tabela de preços. O resto dos formulários, são impressos dos computadores internos da empresa onde só servem como controle, pois suas informações já estão armazenados no banco de dados da empresa.

O estilo de direção e liderança dos diretores, gerentes e chefes de setor, baseado nas informações dadas pelos funcionários, é um estilo aberto para novas idéias, facilitando outros pontos de vista. O estilo consultivo é o que apresenta maiores características ao estilo de direção da empresa.

A estrutura da empresa é hierárquica, possuindo vários departamentos com sua autonomia limitada até certo ponto. Os departamentos traçam metas e objetivos a curtos, médios e longos prazos, o que facilita o trabalho em grupo.

Em relação aos requisitos para a implantação da ISO 9001, pode-se verificar que a empresa atualmente não possui muitos dos requisitos, porém após a implantação do programa Buscando a Excelência nos Processos – BEP, a organização terá vários requisitos para a implantação da ISO 9001, pois uma dos objetivos do programa é deixar a empresa apta a certificar-se na ISO 9001.

Com relação a recomendações após a pesquisa realizada na empresa estudada, pode-se recomendar a implantação da ISO 9001, juntamente com a realização do programa BEP, pois facilitaria a implantação do mesmo com a ajuda de profissionais especializados, podendo economizar tempo e garantir a continuação do programa. Como as características são muitas em comum com a ISO 9001, o programa BEP seria melhor acompanhado e administrado com a implantação da ISO 9001, simultaneamente. Como as características da ISO 9001, e do programa interno BEP são muitas, se a implantação da ISO 9001 for simultânea ao programa BEP, essa idéia agrada a diretoria e terá seu apoio, o que é de fundamental importância para a implantação da ISO 9001.

Com relação a parte funcional da empresa, poderia recomendar a elaboração de um banco de idéias com remuneração de acordo com a idéia, isto é, se a idéia for mensurável (trazendo lucros ou diminuindo custos); e quando a idéia não for mensurável, alguma gratificação sendo na parte monetária ou na moral, ou até mesmo nos dois.

## REFERÊNCIAS

ARAUJO, Luiz C. G. **Organização & métodos**. São Paulo: Atlas, 1994.

BALLESTERO ALVAREZ. Maria E. **Organização sistemas e métodos**. São Paulo: Mcgraw-Hill, 1990.

BASIL, Douglas, COOK, Curtis. **O Empresário diante das Transformações Econômicas, Sociais e Tecnológicas**. São Pau McGraw- Hill, 1978.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de empresas: uma abordagem contingencial**. 3.ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

\_\_\_\_\_, Idalberto. **Introdução a Teoria Geral da Administração**. Aso Paulo: Makron Books, 1976.

COOPERS & LYBRAND. **Diagnóstico da empresa: o que somos, onde estamos e aonde queremos chegar**. In: COOPERS & LYBRAND. **Remuneração Estratégica: a nova vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1996.

COSTA BOUCINHAS, José Fernando da. **As Vantagens do Planejamento Estratégico**. **Revista Negócios em Exame**, março, 1976.

CRUZ NETO, Otávio. **O trabalho de campo como descoberta e criação**. In: **Pesquisa Social.- teoria, método e criatividade**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1994.

JUCIUS, Michael J. SCHLENDER, William E. **Introdução a Administração**. São Paulo: Atlas, 1974

KAST, Fremont E. RESENZWEIG, James E. **Organização e Administração**. São Paulo: Pioneira, 1976.

LETTERER, Joseph A. **Introdução a Administração**. São Paulo: Livros Técnicos e Científicos, 1973.

NEWMAN, William H. **As Técnicas de Organização e Gerência**. São Paulo: Atlas, 1974.

ROCHA, Luís Osvaldo Leal da. **Organização e métodos: uma abordagem prática**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 1983.

STONER, James A.F. FREEMAN, Edward R. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1995.

TANNENBAUM, Roberto. **Liderança e Organização**. São Paulo: Atlas, 1970.