

JULIANE DE PAULA

**A PERCEPÇÃO DA QUALIDADE DE SERVIÇO DO DEPARTAMENTO DE
TERCEIRIZAÇÃO DE UMA GRANDE EMPRESA AUTOMOBILÍSTICA**

Projeto de Pesquisa apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Gestão da Qualidade pela Universidade Federal do Paraná

Orientador: Prof. Dr. Pedro José Steiner Filho

CURITIBA

2012

DEDICATÓRIA

Dedico esta monografia a minha amada família que sempre está ao meu lado e em especial a minha filha Julya de Paula El-Husseini que me ensina, todos os dias, a caminhar e olhar sempre à frente.

AGRADECIMENTOS

A Deus por estar me guiando e iluminando constantemente perante meus acertos e dificuldades.

Ao Professor Dr. Pedro José Steiner Filho pelos ensinamentos, força, boas energias, sinceridade e disposição durante todo este período.

Aos amigos Daniela e Aroldo pelo companheirismo, risadas, brincadeiras e ensinamentos.

A Universidade Federal do Paraná onde convivo desde de criança.

Ao Professor Roberto Cervi pela concessão parcial como bolsista neste curso junto a UFPR e que me ensinou a querer sempre um pouco mais.

A todas as pessoas que amo e que contribuíram de forma direta ou indireta para que mais este sonho se realizasse.

“Só é digno da liberdade, como da vida,
aquele que se empenha em conquistá-la.”

(Johann Goethe)

RESUMO

PAULA, JULIANE DE. A percepção da qualidade de serviço do departamento de terceirização de uma grande empresa automobilística.

Este trabalho aborda a avaliação da qualidade de serviços na área de Serviços em uma grande empresa automobilística considerando uma pesquisa interna aplicada aos colaboradores.

O trabalho busca demonstrar através da pesquisa aplicada o índice de satisfação dos colaboradores entrevistados, bem como, melhorias que podem ser implementadas nos serviços de alimentação e frota.

Para o estudo do tema e maior embasamento teórico foram estudados os conceitos com relação à processos de terceirização, serviços e qualidade na prestação de serviços. Para coletar esses dados, foi feita uma pesquisa bibliográfica, visto que este permitiu constatar informações mais completas sobre Qualidade em Serviços.

Palavras-chave: Terceirização, Serviços, Qualidade na Prestação de Serviços, Pesquisa de Satisfação.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Os componentes do pacote de serviços	18
Gráfico 1 - Comparativo Site 1 (2010 a 2012)	27
Gráfico 2 - Comparativo Site 2 (2010 a 2012)	29
Gráfico 3 - Comparativo Site 3 (2010 a 2012)	30

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Formas de Terceirização.....	15
Tabela 2 - Distribuição dos Trabalhadores em Empresas Tipicamente Terceirizadas e Tipicamente Contratantes, 2010	16
Tabela 3 - Condições de Trabalho e Terceirização	17
Tabela 4 - Resultado Site 1	23
Tabela 5 - Resultado Site 2.....	23
Tabela 6 - Resultado Site 3.....	24
Tabela 7 - Classificação dos Serviços Site 1.....	25
Tabela 8 - Classificação dos Serviços Site 2.....	25
Tabela 9 - Classificação dos Serviços Site 3.....	26

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	9
1.1 PROBLEMATIZAÇÃO.....	9
1.2 OBJETIVOS.....	10
1.2.1 Objetivo Geral.....	10
1.2.2 Objetivos Específicos.....	10
2 LITERATURA PERTINENTE.....	11
2.1 A EMPRESA.....	11
2.2 TERCEIRIZAÇÃO.....	12
2.2.1 As dificuldades na terceirização.....	15
2.3 SERVIÇOS.....	17
2.3.1 Valor Percebido e Expectativa dos Clientes.....	18
2.4 QUALIDADE NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS.....	19
2.4.1 Dimensões e Indicadores de Desempenho de Qualidade em Serviços.....	20
2.5 PESQUISA APLICADA SOBRE SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES NOS SERVIÇOS DE ALIMENTAÇÃO, TRANSPORTE, FROTA, PÓLO IMOBILIÁRIO E VIAGENS.....	21
2.6 PROPOSTAS PARA MELHORIA NAS LINHAS DE ALIMENTAÇÃO E SERVIÇOS DE VEÍCULOS DE FROTA.....	30
2.6.1 Propostas para Melhoria Alimentação.....	30
2.6.1.1 Ampliação do Restaurante Principal.....	30
2.6.1.2 Inclusão de KPI's para Acompanhamento dos Serviços Prestados pelo Fornecedor (terceiro).....	32
2.6.1.3 Pesquisa Interna Periódica de Satisfação do Cliente.....	33
2.6.2 Proposta para Melhoria Frota.....	34
2.6.2.1 Melhoria Carros de Pool Táxi.....	34
2.6.2.2 Criação de Indicadores de Desempenho para Acompanhamento as Trocas da Área de Frota.....	34
3 CONSIDERAÇÕES FINAIS OU CONCLUSÃO.....	36
REFERÊNCIAS.....	37

1 INTRODUÇÃO

A terceirização de serviços é hoje uma prática amplamente adotada pelas empresas privadas e tem como objetivo principal redução nos custos e aumento da possibilidade da empresa contratante em concentrar os esforços dos tomadores de serviços nas suas competências principais, deixando assim de realizar serviços dos quais consideram não possuir conhecimento necessário ou serviços que servem de apoio.

Entretanto, até onde os serviços terceirizados contratados e ditas como apoio, interferem na produtividade e qualidade do produto ou serviço gerado pelos tomadores? Até onde vale a pena reduzir custos pela contratação contínua pelos preços mínimos? E quando estes serviços interferem diretamente na qualidade junto ao dia a dia dos colaboradores, como medir isto?

Este trabalho tem o propósito de apresentar a pesquisa de satisfação aplicada pela matriz de uma grande empresa automobilística junto ao departamento responsável pelos serviços de alimentação, transporte, limpeza, frota, pólo imobiliário e viagens e demonstrar a percepção dos colaboradores em relação a estes serviços bem como, trazer algumas propostas de melhorias para os serviços de alimentação e frota.

Assim será possível identificar os aspectos considerados favoráveis e os aspectos desfavoráveis, para a empresa que utiliza esse tipo de serviço, já que trata de um processo que está sendo cada vez mais utilizado no mercado de trabalho.

1.1 PROBLEMATIZAÇÃO

A definição do tema de pesquisa ocorreu em função da autora do trabalho ter acesso e participado a pesquisa de satisfação dos serviços de terceiros de uma grande empresa automobilística situada na região sul do país.

Esta pesquisa trouxe a possibilidade de enxergar a satisfação dos colaboradores em relação a alguns serviços terceirizados utilizados na empresa e de acompanhar estes resultados nos anos de 2010 a 2012.

A partir do contexto exposto, se propõe o seguinte problema de pesquisa: os colaboradores desta grande empresa automobilística estão satisfeitos com os

serviços terceirizados de alimentação, transporte, frota, pólo imobiliário e viagens? O que pode ser melhorado em relação à alimentação e frota?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Apresentar a pesquisa de satisfação aplicada no ano de 2012 com o índice de satisfação dos colaboradores, bem como os resultados já encontrados em 2011 e apresentar proposta de melhoria para as linhas de alimentação e frota.

1.2.2 Objetivos Específicos

- relatar sobre a empresa;
- relatar sobre a terceirização;
- relatar sobre serviços;
- relatar sobre a qualidade na prestação de serviços;
- demonstrar a pesquisa de satisfação aplicada em 2012 e sua comparação com a pesquisa de 2011;
- apresentar proposta de melhoria para alimentação e frota.

2 LITERATURA PERTINENTE

Neste tópico, serão elaborados os seguintes itens: a Empresa, Terceirização, Serviços, Qualidade na Prestação de Serviços, Pesquisa Aplicada Sobre a Satisfação dos Colaboradores nos Serviços de Alimentação, Transporte, Frota, Pólo Imobiliário e Viagens e Propostas para melhoria nas linhas de Alimentação e Transporte.

2.1 A EMPRESA

Devido às informações sigilosas do mundo automobilístico, não citaremos o nome da Empresa neste trabalho de conclusão.

1.1 - História

Empresa Multinacional com sede no Sul do Brasil, possuindo 6.000 empregados diretos gerando 25 mil postos de trabalhos indiretos. A rede comercial alcança 204 pontos de venda em todo o país e conquista 5,7% de participação no mercado.

O investimento total para construção desta fábrica foi mais de R\$1,35 bilhão, e ocupa uma área total de 2,5 milhões de metros quadrados.

Está a mais de 10 anos no mercado brasileiro conforme a linha do tempo apresentada abaixo:

- 1996 – início da sua construção da planta industrial veículos de passeio;
- 1998 – inauguração da fábrica veículos de passeio;
- 1999 – inauguração da fábrica de motores;
- 2000 – construção da fábrica de veículos utilitários;
- 2001 – 100 mil veículos fabricados na fábrica de veículos de passeio; 100 mil motores fabricados na fábrica de motores; inauguração do novo armazém central de peças; inauguração da fábrica de veículos utilitários;
- 2003 – 10 mil veículos fabricados na fábrica de veículos utilitários e certificação ISO14001;
- 2004 – produção do motor biocombustível (gasolina e etanol);

- 2005 – anúncio de produção de novos 2 modelos de carro, gama completa de motores Flex e a fábrica de motores atinge 750.000 unidades produzidas;
- 2006 – 50 mil veículos fabricados na fábrica de veículos utilitários; 400 mil veículos fabricados pela fábrica de veículos de passeio e a fábrica de motores atinge a marca de 1 milhão de motores produzidos;
- 2007 – lançamento comercial de três novos veículos; a fábrica de passeio atinge a marca de 500 mil unidades produzidas;
- 2008 – lançamento comercial de 5 novos veículos;
- 2009 – lançamento comercial de 2 novos veículos de passeio; lançamento comercial de 3 novos veículos utilitários e a marca de 700 mil veículos de passeio fabricados no Brasil;
- 2010 – lançamento comercial de 2 novos veículos de passeio; fim da produção de outros 2 veículos de passeio e lançamento do Instituto da Empresa no Brasil com lançamento no salão do automóvel em São Paulo;
- 2011 – a Empresa atinge a marca de 1 milhão de carros emplacados no Brasil e anuncia novos investimentos no País.

2.2 TERCEIRIZAÇÃO

Terceirização é uma técnica onde se transfere a terceiros atividades acessórias e de apoio para que a empresa contratante possa concentrar-se nas atividades fim do seu negócio. Esta técnica motiva e incentiva à criação de novas empresas e assim novos postos de trabalho. Estas novas empresas podem ser micro e médias, inclusive autônomos e podem também trazer melhorias para as empresas já existentes no mercado.

Pode-se chamar de parceria se vista pela visão moderna empresarial objetivando assim redução nos custos e economia de recursos financeiros, materiais, de equipamentos, entre outros.

No Brasil a terceirização chegou em próximo de 1989 e veio com o objetivo de reduzir os custos de mão de obra, utilizando-se desse recurso apenas para obter alguma economia em atividades sem muita significância sem preocupar-se com especialização, qualidade, eficácia, eficiência e produtividade.

Segundo o site terceirizacao.info (2012) a terceirização começou a ser utilizada há cerca de 20 anos atrás, desenvolvendo-se primeiro na Europa e Estados Unidos. Expandindo-se para todo o mundo, a terceirização é mais do que um modo

de contratar mão-de-obra, constituindo-se em ferramenta gerencial. Isto porque delegar operações ou atividades auxiliares a terceiros faz com que a empresa possa focar suas atividades fim. Mas a terceirização tem obviamente vantagens e desvantagens.

De acordo com Queiroz (1998) as empresas, com o passar do tempo, tendem a ser mais focadas nos seus produtos passando assim a terceiros, suas atividades-meio avaliando assim somente os resultados dos seus parceiros.

....aquele que não a entender bem, no mundo dos negócios, poderá tornar-se um candidato a ver a sua empresa perder a competitividade, a eficiência e a eficácia empresarial, tornando o seu produto defasado em relação ao mercado consumidor. (QUEIROZ, 1998, p. 31)

Boyson, Corsi, Dresner e Harrington (1999) fazem uma relação bastante sucinta e, ao mesmo tempo, abrangente das razões que levam empresas a terceirizarem atividades. São elas...

- Aumentar o foco da empresa;
- Ganhar acesso a conhecimento e capacidade de reengenharia;
- Acelerar os benefícios de processo de reengenharias;
- Compartilhar riscos;
- Liberar recursos para outras finalidades;
- Disponibilizar capital adicional;
- Criar um aporte de caixa;
- Reduzir e controlar despesas operacionais;
- Ganhar acesso a recursos não disponíveis internamente.

As limitações principais dessa abordagem são a visão estática do que se busca fazer internamente ou terceirizar, a abordagem fortemente econômica e transacional, e não consideração da questão do relacionamento.

Segundo Queiroz (1998), há várias formas de aplicação da técnica de terceirização podendo classificá-las assim:

- A desvercatilização – passar para o fornecedor externo, especializado, atuando o mesmo em suas próprias instalações;
- A prestação de serviço – quando o terceiro intervém na atividade-meio do tomador;

- A franquia – quando é concedido ao terceiro o uso da sua marca;
- Compra de serviços – quando empresas com capacidade produtiva saturada necessitando assim aumentar as suas atividades buscando parceiros especializados para que assim complementem sua capacidade produtiva;
- Nomeação de representantes – quando outra empresa é contratada para representar a contratante em atividades de vendas em geral;
- Concessão – quando uma empresa atua em nome da outra cedendo a sua marca sob condições para comercializar seus produtos;
- Permissão – terceirização de serviços públicos;
- Locação de mão-de-obra – pode ser através do Trabalho Temporário ou Trabalho sindicalizado;
- Desintegração – é a desverticalização avançada onde o fornecedor planeja e desenvolve as especificações técnicas, da atividade que assumiu. O fornecedor cria e industrializa o produto;
- Facção – muito utilizada nas atividades têxteis e calçadista onde o fornecedor manufatura, nas suas instalações, parte ou produto completo do tomador. Este agrega as partes ou apenas coloca a sua marca;
- Corporação virtual – quando duas empresas especializadas se unem com partes-componentes de um outro produtos que ambas decidiram criar;
- Descentralização integrada – o fornecedor atua nas instalações do tomador em módulos integrados e complementares para assim compor o produto final. Foi implementada, muito precariamente na área automobilística.

Tabela 1 - Formas de Terceirização

Forma	Atuação	Tecnologia	Resultado	Execução	Função da Atividade-fim	Exclusividade	Posição do tomador	Riscos legais-trabalhistas
Desverticalização	Fora do tomador	Criação e desenvolvimento	Produto próprio	Independente do tomador	Passa, exceto a tecnologia básica	Somente de produto	Avalia qualidade	Nenhum
Prestação de Serviços	Dentro do tomador	Execução	Soment e serviços	Depende de Instruções	Não pode passar	Não pode depender	Avalia o resultado	Se exclusivo, sim
Venda de Serviços	Fora do tomador	Processo e Operação	Soment e serviços	Depende de especificações	Passa, exceto a tecnologia básica	Somente de tipo de serviço	Avalia a qualidade	Se exclusivo, sim
Nomeação de representante	Fora ou dentro	Execução	Soment e serviços	Depende de Instruções	Dentro não, fora sim	Não pode depender	Avalia o resultado	Se exclusivo, sim
Concessão de marca	Fora do tomador	Execução e Venda	Soment e serviços	Depende de especificações	Passa, exceto a tecnologia básica	Somente de marca	Avalia o resultado e audita a operação	Nenhum
Locação de mão-de-obra	Dentro do tomador	Não tem	Não tem	Supervisão do tomador	Não pode passar	Não pode depender	Supervisiona a mão-de-obra	Se exclusivo ou ultrapasse três meses, sim
Franquia	Fora do tomador	Execução e Venda	Soment e serviços	Depende de orientação e treinamento	Passa, exceto a tecnologia básica	Somente da marca e produto	Avalia o resultado e audita a operação	Nenhum
Desintegração	Fora	Desenvolvimento	Serviço Produto	Instruções	Tecnologia para desenvolvimento	Produto	Avalia	Exclusivo trabalhista
Corporação visual	Fora	Produção Distribuição	Produtos Ambos	Especificações de ambos	Cada um com a sua	Produto	Não há tomador	Comerciais civis
Fação	Fora	Processo	Serviço	Instruções	Tecnologia de suporte	Não pode ser exclusivo	Avalia	Exclusivo trabalhista
Descentralização integrada	Dentro ou fora	Tecnologia	Serviço	Especificações de ambos	Tecnologia de suporte	Não pode ser exclusivo	Avalia	Exclusivo trabalhista

Fonte: Manual de Terceirização (pg.74 e 75)

2.2.1 As dificuldades na terceirização

Como qualquer técnica de administração, a terceirização também apresenta dificuldades segundo Fontanella, Tavares, Leiria (1994, p. 35-41):

- Redução de pessoal – para contratação de terceirizados, a empresa tem que pensar na sua atividade fim e com isso estudar as funções dos departamentos substituindo os contratados pelos terceiros. Isto também pode ser positivo se com isto a empresa incentivar algumas pessoas demissionárias a criarem seu próprio negócio conseguindo com isto levar consigo uma parcela dos demitidos. Alguns dos que restarem conseguirão alocar-se em outras empresas entretanto, muitos engrossarão os índices de desemprego do país;
- Diminuição dos Níveis de Comando – com as alterações de parte das atividades para terceiros, automaticamente há alteração no organograma da empresa causando até uma certa dificuldade para compreender suas estruturas;
- Mudança no perfil dos gestores – na administração tradicional a função principal do gestor é basicamente dar suporte técnico e coordenador pessoas e implantando-se um projeto de terceirização seu perfil terá que estar voltado para domínio da organização, conhecimento do mercado, habilidade negociação, conhecimento de custos e ética. Também terá que ter um profundo conhecimento das ofertas de mercado, conhecendo os melhores fornecedores que devem possuir qualidade, tecnologia, preço, factibilidade e adimplência ou seja, na terceirização a exigência é significativamente maior substituindo a técnica fazia, mandava pela procura, negocia, compra e faz!

- Mudança nas relações externas – neste caso a mudança está em como esta relação se estabelece e se desenvolve no dia-a-dia e na o sucesso está diretamente ligado na capacidade de criar-se e manter-se parcerias entre contratante e contratados.

No momento em que o terceiro passa a assumir funções que antes eram realizadas internamente, deve haver harmonia e até certa cumplicidade entre as duas empresas. A relação passa a ser de ganha-ganha. Ou seja: ganho eu, ganhas tu, ganha a sociedade. A empresa contratada tem que estar atenta às necessidades da contratante e vice-versa. Deve haver consciência clara de que pode-se e deve-se negociar permanentemente para manter a relação, pois é claro que o cenário externo estará em constante mudança, exigindo ajustes.

- Integração com a comunidade - as relações de parceria, por si só, trazem a necessidade da contratante estabelecer uma nova relação com a comunidade ocorrendo assim ganhos de plano econômico social.
- Relações com os Sindicatos – com a terceirização as contribuições sindicais são destinadas a diversos sindicatos representados conforme sua categoria ao invés de desembocarem numa só entidade sindical e nisto há conseqüentemente mudança de processos de negociação.

Segundo pesquisa realizada em 2011 pela CUT, Central Única dos Trabalhadores e maior sindical brasileira, os trabalhadores terceirizados perfazem 25,5% do mercado formal de trabalho:

Tabela 2 - Distribuição dos Trabalhadores em Empresas Tipicamente Terceirizadas e Tipicamente Contratantes, 2010

Setores	Número de trabalhadores	%
Setores tipicamente terceirizados	10.865.297	25,50
Setores tipicamente contratantes	31.740.392	74,50
Total	42.605.689	100,00

Fonte: Rais, 2010. Elaboração DIEESE/CUT Nacional, 2011. Nota: setores agregados segundo Classe/CNAE 2.0. Não estão contidos os setores da agricultura.

Constatou-se também que os salários dos terceirizados acabam sendo menores que os dos contratados e que a jornada de trabalho também é maior:

Tabela 3 - Condições de Trabalho e Terceirização

Condições de trabalho	Setores tipicamente Contratantes	Setores tipicamente Terceirizadas	Diferença Terceirizados/ Contratante
Remuneração de dezembro (R\$)	1.824,2	1.329,4	-27,1
Tempo de emprego (anos)	5,8	2,6	-55,5
Jornada semanal contratada (horas)	40h	43h	7,1

Fonte: Rais, 2010. Elaboração DIEESE/CUT Nacional, 2011. Nota: setores agregados segundo Classe/CNAE 2.0. Não estão contidos os setores da agricultura. Esses dados foram obtidos na RAIS 2010 *On line*.

Estes dados mostram que a terceirização pode ser benéfica, mas que se não for feita com objetivo de parceria e troca constante entre contratados e contratada pode tornar-se exclusivo de ganho imediato tornando-se uma forte ameaça ao futuro da empresa e aos terceiros contratados.

2.3 SERVIÇOS

A atividade de serviços é cada vez mais crescente na composição do PIB brasileiro e, portanto, é geradora de empregos. Sendo os serviços intangíveis, eles podem ser utilizados como elementos de diferenciação competitiva, participando, de forma marginal ou direta, com produtos intangíveis – bens.

Serviços são idéias e conceitos logo, os serviços são adquiridos a partir da percepção que o consumidor tem da empresa e de seus produtos.

Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE – Pesquisa Anual de Serviços 2010) depois de um crescimento real de 6,4% na receita operacional líquida em 2009, o setor de serviços voltou, em 2010, a ter alta de 11,0%, patamar próximo ao obtido em 2008 (11,4%), o que indica a recuperação do setor frente à crise econômica mundial que se iniciou no segundo semestre de 2008. Entre 2007 e 2010, a receita líquida das empresas de serviços acumulou um crescimento real de 31,6%, sendo que em quatro segmentos a variação acumulada foi superior a este resultado: os serviços de manutenção e reparação (63,0%); as atividades imobiliárias (59,8%); os serviços prestados principalmente às famílias (44,9%) e os serviços profissionais, administrativos e complementares (44,9%).

É o que revela a Pesquisa Anual de Serviços (PAS) 2010, que traz informações sobre a estrutura produtiva do setor de serviços não financeiros no Brasil. A publicação mostra também que, em 2010, as 992.808 empresas investigadas obtiveram R\$ 869,3 bilhões de receita operacional líquida e geraram R\$

510,4 bilhões de valor adicionado, ocuparam 10.622 mil pessoas e despenderam R\$ 172,5 bilhões em salários, retiradas e outras remunerações. As 54.827 empresas que ocuparam 20 pessoas ou mais representaram 5,5% do total, foram responsáveis por 77,9% da receita (R\$ 677,0 bilhões), 73,2% do valor adicionado (R\$ 373,6 bilhões), 66,0% do pessoal ocupado (7.012 mil) e 76,1% da massa salarial (R\$ 131,3 bilhões).

Os serviços apresentam uma clara dicotomia entre as operações de atendimento – front office -, e de apoio ou retaguarda – back room.

Nas operações de front office (linha de frente) há alto contato com o cliente, incertezas, variabilidade e difícil controle enquanto que na back room (retaguarda), há baixo contato com o cliente, previsibilidade, padronização e melhor controle.

O conjunto de mercadorias e serviços que são fornecidos em uma mesma empresa é chamado de pacote de serviços.

Todos os componentes do pacote de serviços são notados pelos clientes e formam a base para a percepção que o cliente terá dos serviços da empresa. Logo, a análise das características próprias dos serviços oferecidos pelas empresas é uma importante tarefa de seus gestores.

Figura 1 - Os componentes do pacote de serviços

<p style="text-align: center;">Instalação de Apoio</p> <p>dentista: consultório, equipamentos agência bancária: prédio, rede de computadores cartão de débito: sede, lojas, rede de acesso</p>	<p style="text-align: center;">Bens facilitadores</p> <p>dentista: medicamentos, seringas agência bancária: boletos, talões de cheques cartão de débito: cartão</p>
<p style="text-align: center;">Serviços Explícitos</p> <p>dentista: diagnósticos agência bancária: crédito, remuneração cartão de débito: facilidade pagamentos</p>	<p style="text-align: center;">Serviços Implícitos</p> <p>dentista: ambiente, informação agência bancária: orientação financeira cartão de débito: segurança</p>

2.3.1 Valor Percebido e Expectativa dos Clientes

Os consumidores enfrentam uma crescente oferta de produtos e serviços disponíveis para compra. Muitas das escolhas de compra são feitas a partir de

percepções de qualidade, serviço e outros itens agregados de valor e a qualidade também é avaliada em diferentes níveis. Desta forma, o custo das matérias-primas, adicionado aos demais custos envolvidos no processo, irá adquirir maior ou menor grau de importância frente ao poder da empresa em atribuir maiores ou menores margens de lucro a seus produtos. Na teoria neoclássica, a determinação das margens é, fundamentalmente, uma função da estrutura dos mercados em que a firma atua.

O valor é subjetivo, sendo definido a partir da percepção dos consumidores. Dessa forma, o custo das matérias-primas, adicionado aos demais custos envolvidos no processo, irá compor apenas uma parte do preço-final dos produtos e serviços. Uma parcela significativa será definida pela satisfação percebida pelos consumidores, à partir da aquisição do serviço.

A qualidade dos serviços pode ser vista como resultante, em grande parte, da mão de obra existente da empresa. De fato, a qualidade é percebida pelo cliente no exato momento em que ocorre o contato entre ele e a empresa prestadora do serviço, e, geralmente, um funcionário está na interface entre ambos. Esse é o momento da verdade.

2.4 QUALIDADE NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS

A qualidade na prestação do serviço é o que fará com que o consumidor seja seu cliente pois nos dias de hoje as pessoas são bem mais informadas, críticas, conscientes dos seus direitos e sabem o que quer.

Para entender o que é qualidade na prestação do serviço primeiro se faz necessário entender o que é serviço e, segundo o artigo 3º do Código de Defesa do Consumidor, serviço é qualquer atividade fornecida no mercado de consumo, mediante remuneração, inclusive as de natureza bancária, financeira, de crédito e securitária, salvo as decorrentes de caráter trabalhista.

Mas, o que é qualidade? Segundo o dicionário Aurélio 1. propriedade, atributo ou condição das coisas ou das pessoas que as distingue das outras e lhes determina a natureza. 2. Superioridade, excelência de alguém ou de algo. 3. Dote, virtude. 4. Condição social, civil, jurídica etc., casta, laia.

Logo, podemos definir qualidade na prestação de serviço como “plena satisfação do cliente”. Podemos afirmar então que a qualidade na prestação de serviços é essencial para o perfeito funcionamento de qualquer empresa.

2.4.1 Dimensões e Indicadores de Desempenho de Qualidade em Serviços

Podemos encontrar, na literatura e em pesquisas, uma visão de que os serviços têm diversas dimensões, o que torna difícil diagnosticar e planejar certos tipos de serviços.

Foram identificadas dez dimensões de qualidade para os serviços:

- Tangível – aparência das instalações físicas, etc;
- Confiabilidade – capacidade de executar o serviço prometido;
- Pró-atividade – prontidão em ajudar clientes e prover pronto atendimento;
- Competência – possuir capacitação técnica e habilidades necessárias;
- Cortesia – polidez no contato pessoal;
- Credibilidade – honestidade do prestador/provedor de serviço;
- Segurança – não oferecer perigo;
- Acesso – facilidade de contato;
- Comunicação – garantir que os clientes estejam informados;
- Entendimento do Cliente – fazer esforço para conhecer seus clientes e entender suas necessidades.

Ainda em relação a medidas objetivas – tangíveis – do processo de prestação de serviços, podemos citar algumas medidas utilizadas:

- Tempo de Ciclo – tempo total de conclusão de um processo;
- Throughput – velocidade (razão) de saída (produção) dos produtos (serviços);
- Produtividade – Número de produtos (serviços prestados) por unidade de tempo (ou por recurso consumido);

- Custo – custo total do serviço prestado (agrega valor versus agrega custo);
- Tamanho da fila ou tempo de espera

2.5 PESQUISA APLICADA SOBRE SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES NOS SERVIÇOS DE ALIMENTAÇÃO, TRANSPORTE, FROTA, PÓLO IMOBILIÁRIO E VIAGENS

A pesquisa foi aplicada, em três sites, totalizando 2268 colaboradores efetivos (Brasil) onde deste total 448 são gestores. No período de 15 de fevereiro a 02 de março/2012 e possuía 26 perguntas medindo a satisfação dos serviços como satisfeito, insatisfeito, totalmente insatisfeito ou não se aplica. Os itens analisados estão descritos abaixo:

2.5.1 Questões Avaliadas no Questionário Aplicado

- Organização do Local de Trabalho (exceto mobiliário do escritório):
Questão avaliada: organização e ambientação do seu local de trabalho
- Mobiliário do Escritório:
Questão avaliada: funcionalidade e qualidade do seu mobiliário
- Manutenção/Limpeza dos Locais
Questões avaliadas: limpeza interna nos locais de trabalho / manutenção e assistência técnica do seu local de trabalho (iluminação, aquecimento)
- Serviço de Segurança Patrimonial (bens pessoais e da organização):
Questões avaliadas: funcionamento dos sistemas de controle de entrada e saída (crachá, cancelas e catracas) / nível de segurança no seu local de trabalho (bens pessoais e da organização)
- Atendimento nas Recepções:
Questões avaliadas: nível de profissionalismo e amabilidade dos recepcionistas / regras de acesso aos seus visitantes / recepções (hall, área de espera, área de recepção)
- Telefonia:
Questão avaliada: atendimento telefônico (telefonistas)
- Serviço de Alimentação:

Questões avaliadas: qualidade das refeições / disponibilidade de atendimento nos restaurantes (horário, capacidade de atendimento) / disponibilidade de água mineral (bebedouros), bebidas quentes e insumos (máquinas de café)

- Transporte Fretado:
Questões avaliadas: transporte fretado / transporte das vans internas no CAS / estação de embarque/desembarque de ônibus situado no CAS?
- Serviço de Viagem:
Questões Avaliadas: serviços oferecidos pelo Serviço de Viagens (cias aéreas, hotéis, locadoras de veículos) / atendimento da agência de viagem?
- Serviços de Veículos de Frota:
Questões Avaliadas: serviços de gestão de frota (veículo de função, 2º veículo, ação pontual e veículos de serviço) / serviços de gestão do Pool Táxi (disponibilidade de veículos, manutenção e limpeza)
- Estacionamento:
Questões avaliadas: estacionamento de veículo do colaborador (oferta de vagas, localização) / facilidade de acesso ao site
- Correio Interno
Questão avaliada: prazo de entrega da sua correspondência
- Logística Terciária (Documentos e Peças para Testes)
Questões Avaliadas: serviços prestados por empresas terceiras para transporte de mercadorias (amostras, protótipos, carrocerias, materiais para testes) / serviços prestados por empresas terceiras para armazenamento e envio de suas correspondências?
- Pergunta Geral:
Questão Avaliada: Agora que você conhece os serviços que estão à sua disposição pela Empresa e pela Área de Serviços, pedimos que nos informe qual seu nível de satisfação global

2.5.2 Resultado da Pesquisa por Site

A nota mínima utilizada para avaliação do desempenho das áreas do departamento de serviços foi 65.

Tabela 4 - Resultado Site 1

QUESTÕES AVALIADAS - Site 1					
Qual o seu nível de satisfação em relação a(o):	% AVIS POSITIFS	Totalmente Satisfeito	Satisfeito	Insatisfeito	Totalmente Insatisfeito
organização e ambientação do seu local de trabalho?	77	10	67	19	4
funcionalidade e qualidade do seu mobiliário?	66	10	55	27	7
limpeza interna nos locais de trabalho?	66	8	58	27	6
manutenção e assistência técnica do seu local de trabalho (iluminação, aquecimento)?	62	8	54	31	8
funcionamento dos sistemas de controle de entrada e saída (crachá, cancelas e catracas)?	82	17	65	15	3
nível de segurança no seu local de trabalho (bens pessoais e da organização)?	62	8	53	28	11
nível de profissionalismo e amabilidade dos recepcionistas?	94	28	66	6	1
regras de acesso aos seus visitantes?	87	18	69	10	3
recepções (hall, área de espera, área de recepção)?	89	19	70	9	2
atendimento telefônico (telefonistas)?	75	13	62	19	6
a qualidade das refeições?	37	3	34	37	26
disponibilidade de atendimento nos restaurantes (horário, capacidade de atendimento)?	56	4	52	30	14
disponibilidade de água mineral (bebedouros), bebidas quentes e insumos (máquinas de café)?	60	7	53	27	14
transporte fretado?	76	15	61	17	7
transporte das vans internas no CAS?	63	5	58	27	9
estação de embarque/desembarque de ônibus situado no CAS?	74	8	66	19	7
serviços oferecidos pelo Serviço de Viagens (cias aéreas, hotéis, locadoras de veículos)?	87	12	75	10	3
atendimento da agência de viagem?	90	16	74	8	2
serviços de gestão de frota (veículo de função, 2º veículo, ação pontual e veículos de serviço)?	67	10	57	21	12
serviços de gestão do Pool Táxi? (disponibilidade de veículos, manutenção e limpeza)?	46	5	41	29	24
estacionamento de veículo do colaborador (oferta de vagas, localização) ?	33	5	28	32	35
facilidade de acesso ao site ?	68	8	60	19	13
prazo de entrega da sua correspondência?	93	13	79	6	2
serviços prestados por empresas terceiras para transporte de mercadorias (amostras, protótipos, carrocerias, materiais para testes)?	84	5	79	11	5
serviços prestados por empresas terceiras para armazenamento e envio de suas correspondências?	94	8	86	5	2
Agora que você conhece os serviços que estão à sua disposição pela Renault e pela DSE, pedimos que nos informe qual seu nível de satisfação global:	69	1	68	29	2

Tabela 5 - Resultado Site 2

QUESTÕES AVALIADAS - Site 2					
Qual o seu nível de satisfação em relação a(o):	% AVIS POSITIFS	Totalmente Satisfeito	Satisfeito	Insatisfeito	Totalmente Insatisfeito
organização e ambientação do seu local de trabalho?	68	22	46	24	7
funcionalidade e qualidade do seu mobiliário?	68	12	56	20	12
limpeza interna nos locais de trabalho?	93	39	54	7	0
manutenção e assistência técnica do seu local de trabalho (iluminação, aquecimento)?	78	22	56	17	5
funcionamento dos sistemas de controle de entrada e saída (crachá, cancelas e catracas)?	98	48	50	3	0
nível de segurança no seu local de trabalho (bens pessoais e da organização)?	93	35	58	8	0
nível de profissionalismo e amabilidade dos recepcionistas?	98	41	56	2	0
regras de acesso aos seus visitantes?	88	32	56	12	0
recepções (hall, área de espera, área de recepção)?	80	23	58	18	3
atendimento telefônico (telefonistas)?	97	19	78	3	0
a qualidade das refeições?	-	-	-	-	-
disponibilidade de atendimento nos restaurantes (horário, capacidade de atendimento)?	-	-	-	-	-
disponibilidade de água mineral (bebedouros), bebidas quentes e insumos (máquinas de café)?	91	34	57	9	0
transporte fretado?	-	-	-	-	-
transporte das vans internas no CAS?	-	-	-	-	-
estação de embarque/desembarque de ônibus situado no CAS?	-	-	-	-	-
serviços oferecidos pelo Serviço de Viagens (cias aéreas, hotéis, locadoras de veículos)?	94	23	71	6	0
atendimento da agência de viagem?	89	20	69	11	0
serviços de gestão de frota (veículo de função, 2º veículo, ação pontual e veículos de serviço)?	76	16	60	24	0
serviços de gestão do Pool Táxi? (disponibilidade de veículos, manutenção e limpeza)?	-	-	-	-	-
estacionamento de veículo do colaborador (oferta de vagas, localização) ?	61	21	39	21	18
facilidade de acesso ao site ?	89	26	63	4	7
prazo de entrega da sua correspondência?	89	17	72	6	6
serviços prestados por empresas terceiras para transporte de mercadorias (amostras, protótipos, carrocerias, materiais para testes)?	-	-	-	-	-
serviços prestados por empresas terceiras para armazenamento e envio de suas correspondências?	-	-	-	-	-
Agora que você conhece os serviços que estão à sua disposição pela Renault e pela DSE, pedimos que nos informe qual seu nível de satisfação global:	90	12	78	10	0

Tabela 6 - Resultado Site 3

QUESTÕES AVALIADAS - Site 3					
Qual o seu nível de satisfação em relação a(o):	% AVIS POSITIFS	Totalmente Satisfeito	Satisfeito	Insatisfeito	Totalmente Insatisfeito
organização e ambientação do seu local de trabalho?	81	11	69	17	3
funcionalidade e qualidade do seu mobiliário?	78	19	58	14	8
limpeza interna nos locais de trabalho?	64	6	58	33	3
manutenção e assistência técnica do seu local de trabalho (iluminação, aquecimento)?	33	0	33	50	17
funcionamento dos sistemas de controle de entrada e saída (crachá, cancelas e catracas)?	57	11	46	29	14
nível de segurança no seu local de trabalho (bens pessoais e da organização)?	78	11	67	17	6
nível de profissionalismo e amabilidade dos recepcionistas?	87	17	70	4	9
regras de acesso aos seus visitantes?	100	16	84	0	0
recepções (hall, área de espera, área de recepção)?	66	13	53	28	6
atendimento telefônico (telefonistas)?	95	16	79	5	0
a qualidade das refeições?	26	0	26	46	29
disponibilidade de atendimento nos restaurantes (horário, capacidade de atendimento)?	34	0	34	51	14
disponibilidade de água mineral (bebedouros), bebidas quentes e insumos (máquinas de café)?	46	9	37	34	20
transporte fretado?	50	0	50	6	44
transporte das vans internas no CAS?	-	-	-	-	-
estação de embarque/desembarque de ônibus situado no CAS?	-	-	-	-	-
serviços oferecidos pelo Serviço de Viagens (cias aéreas, hotéis, locadoras de veículos)?	91	17	74	4	4
atendimento da agência de viagem?	91	13	78	9	0
serviços de gestão de frota (veículo de função, 2º veículo, ação pontual e veículos de serviço)?	-	-	-	-	-
serviços de gestão do Pool Táxi? (disponibilidade de veículos, manutenção e limpeza)?	-	-	-	-	-
estacionamento de veículo do colaborador (oferta de vagas, localização) ?	45	0	45	45	9
facilidade de acesso ao site ?	77	3	73	23	0
prazo de entrega da sua correspondência?	90	7	83	3	7
serviços prestados por empresas terceiras para transporte de mercadorias (amostras, protótipos, carrocerias, materiais para testes)?	-	-	-	-	-
serviços prestados por empresas terceiras para armazenamento e envio de suas correspondências?	-	-	-	-	-
Agora que você conhece os serviços que estão à sua disposição pela Renault e pela DSE, pedimos que nos informe qual seu nível de satisfação global:	69	3	67	31	0

2.5.3 Importância dos Serviços para os Colaboradores

Através da pesquisa, foi possível montar um ranking de Importância dos Serviços prestados por site.

Para o site 1, o serviço mais importante é o de alimentação seguido pelo de limpeza e então o serviço de segurança patrimonial.

Tabela 7 - Classificação dos Serviços Site 1

Classificação dos Serviços Segundo sua Importância Site 1	
Serviço de Alimentação	18,7%
Limpeza do Local de Trabalho	13,2%
Serviço de Segurança Patrimonial (bens pessoais e da organização)	10,5%
Organização do Local de Trabalho (exceto mobiliário do escritório)	10,4%
Estacionamento	10,3%
Manutenção do local de Trabalho	8,5%
Mobiliário do Escritório	7,8%

Para o site 2 o serviço mais importante é o de limpeza tanto na questão de organização do local de trabalho quanto o quesito limpeza.

Tabela 8 - Classificação dos Serviços Site 2

Classificação dos Serviços Segundo sua Importância Site 2	
Organização do local de trabalho (exceto mobiliário do escritório)	18,9%
Limpeza do local de trabalho	14,3%
Mobiliário do escritório	11,9%
Serviço de Segurança Patrimonial (bens pessoais e da organização)	10,7%
Manutenção do local de trabalho	8,9%
Serviço de Viagem	6,7%
Veículos de Frota	6,5%

Para o site 3 o item mais importante também é alimentação seguido do item limpeza e manutenção do local de trabalho.

Tabela 9 - Classificação dos Serviços Site 3

Classificação dos Serviços Segundo sua Importância Site 3	
Serviço de Alimentação	17,2%
Limpeza do local de trabalho	16,0%
Organização do local de trabalho (exceto mobiliário do escritório)	13,1%
Manutenção do local de trabalho	11,7%
Mobiliário do escritório	10,4%
Serviço de Segurança Patrimonial (bens pessoais e da organização)	9,9%
Transporte fretado	7,4%

Através deste ranking pudemos observar que a questão alimentação e limpeza, embora visualizados por sites distintos são os itens mais importantes para os colaboradores da empresa.

2.5.4. Comparativo do Ano de 2010 a 2012 por Site

2.5.4.1 Análise do Site 1

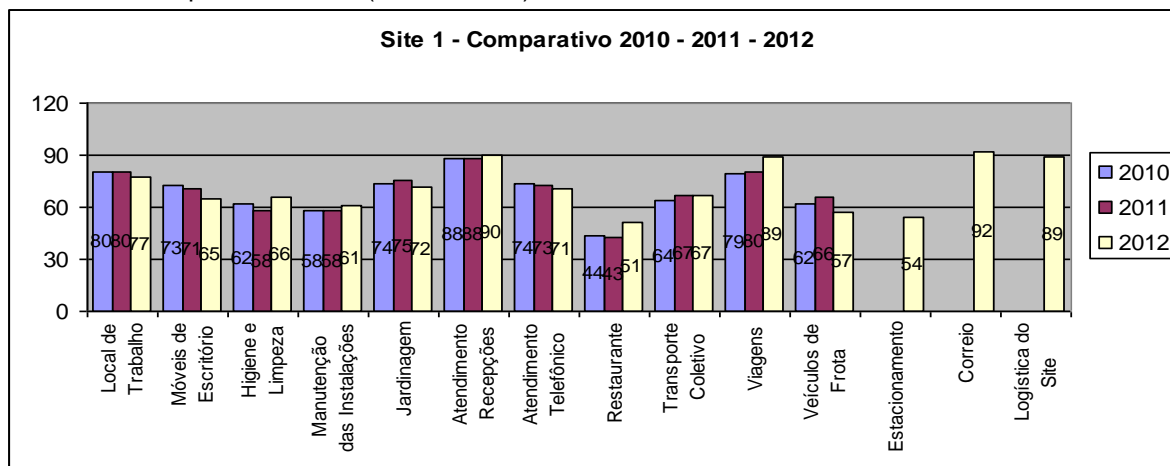
Observamos através do Gráfico do Site 1 que:

- Para a questão do Local de Trabalho, houve queda na satisfação do serviço prestado estando ainda o item dentro da média nota 65;
- Para a questão Móveis de Escritório, houve queda na satisfação do serviço prestado estando ainda o item dentro da média nota 65;
- Para a questão Higiene e Limpeza, houve aumento do índice de satisfação que em 2011 foi de 58 pontos percentuais para 66 pontos percentuais em 2012;
- Para a questão Jardinagem, houve queda no índice de satisfação do serviço prestado estando ainda o item dentro da média nota 65;

- Para a questão do Atendimento das Recepções, houve aumento no índice de satisfação que em 2011 foi de 88 pontos percentuais para 90 pontos percentuais;
- Para a questão de Atendimento Telefônico, houve queda no índice de satisfação do serviço prestado estando ainda o item dentro da média nota 65;
- Para a questão do Restaurante, houve aumento no índice de satisfação do serviço que em 2011 foi de 43 ponto percentuais para 51 ponto percentuais entretanto, o índice ainda está abaixo da nota 65 mínima para avaliação do serviço;
- Para a questão do Transporte Coletivo, a nota se manteve em 67 pontos percentuais com em 2011;
- Para o item Viagens, houve aumento no índice de satisfação que em 2011 foi de 80 pontos percentuais para 89 pontos percentuais em 2012;
- Para a questão de Veículos de Frota, houve queda no índice de satisfação do serviço prestado que em 2011 foi de 66 pontos percentuais e em 2012 foi de 57 pontos percentuais;
- Os itens estacionamento, correio e logística do site foram inclusos na pesquisa em 2012 mas, o quesito estacionamento teve nota inferior a 65 pontos percentuais.

Analisando os serviços do site 1, pudemos observar que os quesitos alimentação e transporte são os que precisam de maiores ajustes para aumento no índice de satisfação dos colaboradores.

Gráfico 1 - Comparativo Site 1 (2010 a 2012)



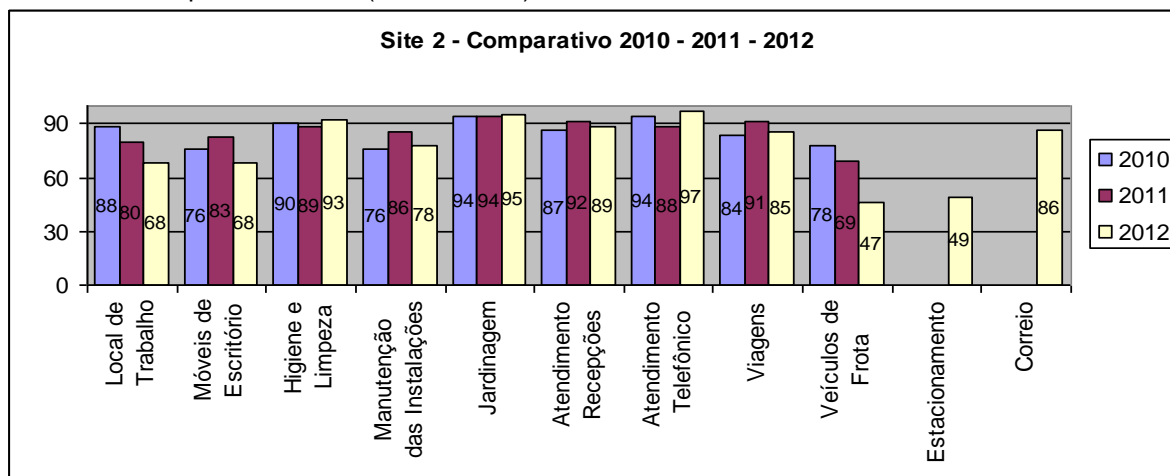
2.5.4.2 Análise do Site 2

- Para a questão do Local de Trabalho, houve queda na satisfação do serviço prestado estando ainda o item dentro da média nota 65;
- Para a questão Móveis de Escritório, houve queda na satisfação do serviço prestado estando ainda o item dentro da média nota 65;
- Para a questão Higiene e Limpeza, houve aumento do índice de satisfação que em 2011 foi de 89 pontos percentuais para 93 pontos percentuais em 2012;
- Para a questão Manutenção de Instalações houve queda no índice de satisfação do serviço prestado estando ainda o item dentro da média de 65;
- Para a questão Jardinagem, houve aumento no índice de satisfação do serviço prestado que em 2011 teve 94 pontos percentuais e em 2012 teve 95 ponto percentuais;
- Para a questão do Atendimento das Recepções, houve queda no índice de satisfação estando ainda a nota dentro dos 65 pontos percentuais;
- Para a questão de Atendimento Telefônico, houve aumento no índice de satisfação do serviço prestado que em 2011 foi de 88 pontos percentuais e em 2012 foi de 97 pontos percentuais;
- Para o item Viagens, houve queda no índice de satisfação que em 2011 foi de 91 pontos percentuais e em 2012 foi de 85 pontos percentuais;
- Para a questão de Veículos de Frota, houve queda no índice de satisfação do serviço prestado que em 2011 foi de 69 pontos percentuais e em 2012 foi de 47 pontos percentuais ficando abaixo da pontuação mínima de 65 pontos;
- Os itens estacionamento e correio do site foram inclusos na pesquisa em 2012 mas o item estacionamento teve sua nota inferior a 65 pontos percentuais.

Analisando os serviços do site 2, pudemos observar que o quesito Veículos de Frota teve forte queda do ano de 2012.

Os itens Restaurante de Transporte Fretado não foram avaliados neste site pois os colaboradores não utilizam estes serviços. Para o serviço de alimentação é utilizado vale refeição.

Gráfico 2 - Comparativo Site 2 (2010 a 2012)



2.5.4.3 Análise do Site 3

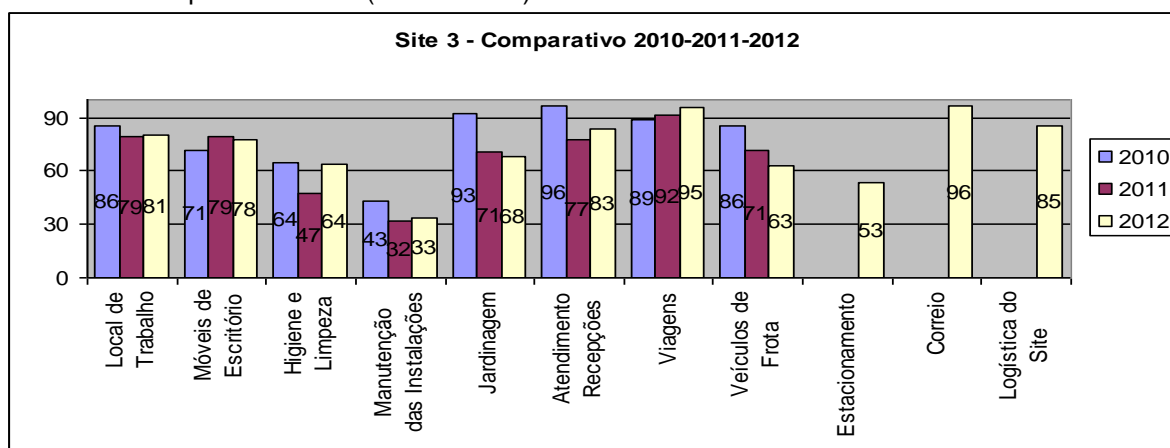
- Para a questão do Local de Trabalho, houve aumento no índice de satisfação de 79 para 81 pontos percentuais;
- Para a questão Móveis de Escritório, houve queda na satisfação do serviço prestado estando ainda o item dentro da média nota 65;
- Para a questão Higiene e Limpeza, houve aumento do índice de satisfação que em 2011 foi de 47 pontos percentuais para 64 pontos percentuais em 2012;
- Para a questão Manutenção de Instalações houve queda aumento no índice de satisfação do serviço prestado estando ainda o item abaixo da média de 65;
- Para a questão Jardinagem, houve queda no índice de satisfação estando ainda dentro da média de 65 pontos percentuais;
- Para a questão do Atendimento das Recepções, houve aumento no índice de satisfação que em 2011 foi de 77 pontos percentuais para 83 pontos percentuais;
- Para o item Viagens, houve aumento no índice de satisfação de 92 pontos de 2011 para 95 pontos percentuais em 2012;

- Para a questão de Veículos de Frota, houve queda no índice de satisfação do serviço prestado que em 2011 foi de 71 pontos percentuais e em 2012 foi de 63 pontos percentuais ficando abaixo da pontuação mínima de 65 pontos;
- Os itens estacionamento, correio e logística do site do site foram inclusos na pesquisa em 2012 mas o item estacionamento teve sua nota inferior a 65 pontos percentuais.

Analisando os serviços do site 2, pudemos observar que o quesito Veículos de Frota teve forte queda do ano de 2012.

Os itens Restaurante de Transporte Fretado não foram avaliados neste site pois os colaboradores não utilizam estes serviços. Para o serviço de alimentação é utilizado vale refeição.

Gráfico 3 - Comparativo Site 3 (2010 a 2012)



2.6 PROPOSTAS PARA MELHORIA NAS LINHAS DE ALIMENTAÇÃO E SERVIÇOS DE VEÍCULOS DE FROTA

2.6.1 Propostas para Melhoria Alimentação

2.6.1.1 Ampliação do Restaurante Principal

A maioria das instalações e equipamentos do restaurante Principal tem em média entre 12 e 15 anos de uso. Essas instalações foram feitas sob medida e capacidade para atender a Fábrica no start up (20 veículos/h), quando a empresa tinha um público médio de 3000 pessoas / dia. Todavia houve evolução representativa na fábrica Principal que passou para 45 veículos / h nos últimos anos

(atualmente são 47 veículos / hora), e mesmo com o aumento do público para em média 10.000 / dia a capacidade física dos Restaurantes permaneceu inalterada. Isso impacta diretamente em problemas com a legislação federal e municipal, pois a capacidade dos equipamentos e local é insuficiente e / ou já não estão em condição de uso.

Com a entrada dos novos efetivos para atender a demanda do 3º turno (3x8) em 2011 e o Projeto XL em 2012, os restaurantes estão operando no limite da sua capacidade de produção.

O primeiro restaurante construído na Empresa foi o Restaurante Principal, que hoje está fornecendo em média 5.500 refeições por dia em 3 turnos.

Sua capacidade máxima de produção no maior turno é de 2.500 refeições, mas com o aumento do volume de efetivos, está fornecendo 3.000 refeições.

Os novos equipamentos que foram comprados para permitir que o Restaurante Principal opere de acordo com fluxo estável de produção, garantindo a qualidade das refeições e cumprindo a legislação vigente, não puderam ser instalados em sua totalidade por 2 fatores:

- Falta de espaço e infra-estrutura para a instalação de todos os equipamentos necessários para estabilizar o volume de produção;
- Transformador elétrico no limite da sua capacidade de carga e não absorve todos os equipamentos.

As ações de melhoria contínua tomadas desde 2010 se refletiram na pesquisa de Satisfação 2012 => média resultado da pesquisa de satisfação (parcialmente satisfeitos + satisfeitos) era de 44% em 2010 / 2011 e em 2012 foi de 51%, porém há pontos a melhorar de forte impacto para os usuários e fornecedor do serviço.

Os problemas decorrentes da situação atual: dificuldades na logística de distribuição, limitação do cardápio, bem como os riscos de não atendimento das preconizações ANVISA impactam a rotina dos colaboradores que vivenciam a limitação do principal restaurante da Empresa. Os investimentos nos restaurantes são imprescindíveis para a manutenção e melhoria do serviço, o que impacta diretamente questões como clima social e a satisfação dos colaboradores, demanda expressa correntemente pelos colaboradores e pelo sindicato.

Em conclusão estamos, confrontados com três tipos de problemas: CAPACIDADE, DEPRECIAÇÃO, LEGISLAÇÃO. Em suma: Os equipamentos e o espaço é insuficiente para a capacidade e / ou não está mais em condição de

trabalho para que back office e front office operem para garantir níveis satisfatórios de qualidade do serviço e qualidade do alimento fornecido.

Não será possível manter o Restaurante Principal em boas condições de funcionamento, evitar transtornos com a LEGISLAÇÃO MUNICIPAL E FEDERAL, e corrigir os problemas apontados acima, sem a ampliação do restaurante.

Em síntese os objetivos são: Adequar as condições físicas do restaurante Principal à sua capacidade atual (estoque de câmaras frias, estoque seco, área de cocção) e melhorar as condições de trabalho dos colaboradores.

2.6.1.2 Inclusão de KPI's para Acompanhamento dos Serviços Prestados pelo Fornecedor (terceiro)

Para acompanhamento da empresa Terceira de Alimentação, será implantado KPI's de acompanhamento semanal e mensal onde a empresa pagará multa ou receberá valores conforme o fechamento mensal.

O KPI será composto dos seguintes itens:

- Relatório de Auditoria Semanal onde serão avaliados itens de higiene, temperatura dos alimentos, cozimento adequado dos itens, cumprimento de check list (para preparação do cardápio), organização do restaurante, cordialidade e apresentação, reposição das rampas de alimentação e formação de filas e a nota poderá ser de 1 a 5 conforme a infração;
- Relatório de Reclamações onde será anotado todas as reclamações que ocorrerem via telefone ou e-mails que será avaliado como gravíssimo, grave, médio e leve com peso de 2 a 5 conforme a infração;
- Auditoria Mensal onde será avaliado itens de higiene e segurança do trabalho, meio ambiente, organização e planejamento do processo e a nota poderá ser de 0 a 5;

De acordo com a pontuação final, a empresa receberá bônus ou penalidade de até 2% ao mês.

2.6.1.3 Pesquisa Interna Periódica de Satisfação do Cliente

Será feita pesquisa de satisfação interna dos clientes para que assim possa ser avaliado o baixo índice de satisfação dos colaboradores e para que desta forma possa ser atacado os pontos relevantes para melhoria do processo e assim obter um conhecimento mais aprofundado dos graus de satisfação dos consumidores que freqüentam os restaurantes da empresa e suas preferências, bem como, revelar oportunidades de melhoria, pontos fortes da organização, a fim de aperfeiçoar cada vez mais os produtos e serviços da empresa de maneira que agrade os clientes e consumidores por completo.

A pesquisa acontecerá a cada 6 meses proporcionando subsídios para implementação dos planos de ação para melhoria contínua da prestação de serviços de alimentação dentro da empresa.

As perguntas que serão feitas na pesquisa serão:

- | | |
|-------------------|--|
| Estrutura | <ul style="list-style-type: none"> 1- Como você avalia o sistema de acesso ao restaurante? Acesso por catracas / leitura de crachá. 2- Como você avalia o funcionamento das catracas? 3- Como você avalia o lay-out das Linhas de Serviço? Forma como os serviços estão distribuídos no refeitório. 4- Quanto ao tempo de servimento-espera para atendimento (filas)? 5- Quanto ao nº de linhas abertas de cada serviço: A, B, C, D. 6- Quanto a limpeza das rampas e reposição dos alimentos? |
| Refeições | <ul style="list-style-type: none"> 7- Sabor das Preparações? 8- Temperatura dos alimentos? 9- Apresentação dos pratos? 10- Quanto a variedade dos cardápios? 11- Considerando as respostas 7,8,9 e 10 como você avalia a QUALIDADE da refeição servida? 12- Quanto às linhas de serviços qual a sua preferência? 13- Como você avalia - Mesa de temperos (variedade, limpeza, reposição)? |
| Equipe | <ul style="list-style-type: none"> 14- Quanto a apresentação dos colaboradores - Uniformes e asseio pessoal? 15- Quanto ao atendimento (Proatividade e Simpatia)? |
| Utensílios | <ul style="list-style-type: none"> 16- Reposição (pratos, bandejas, cumbucas, talheres) 17- Qualidade dos utensílios (pratos, bandejas, caçarolas, pegadores, panelas, travessas)? |
| Bebidas | <ul style="list-style-type: none"> 18- Em relação à variedade e qualidade das bebidas fornecidas? 19- Em relação ao funcionamento e abastecimento dos post mixer's (máquinas de suco e refrigerantes)? |
| Refeitório | <ul style="list-style-type: none"> 20- Como você avalia - mobiliário e ambiente e conforto? 21- Limpeza e Organização do salão? 22- Devolução de Bandejas- organização e limpeza? 23- Café e chá na saída do restaurante? |

2.6.2 Proposta para Melhoria Frota

O departamento de Frota é dividido em duas áreas: Atendimento Pool Táxi e Entrega de Veículos de Frota e por este motivo apresentaremos propostas de melhoria para as duas linhas.

2.6.2.1 Melhoria Carros de Pool Táxi

Verificamos através da pesquisa de satisfação que uns dos piores itens avaliados foi o de Carros de Pool Táxi.

A empresa possui uma gama de aproximadamente 60 veículos utilizado para empréstimos rápidos aos colaboradores que visitam fornecedores, clientes e com o intuito de melhoria do índice de satisfação dos colaboradores, sugere-se as seguintes questões:

- Troca dos veículos com mais de 3 anos de uso;
- Lavagem semanal do veículos desta categoria;
- Manutenção imediata dos veículos degradados;
- Aumento da Frota de Pool Táxi para atendimento de 100% do público requerente.

2.6.2.2 Criação de Indicadores de Desempenho para Acompanhamento as Trocas da Área de Frota

Observou-se que o Departamento não possui Indicadores de Desempenho que demonstre o fluxo do trabalho no Departamento de Frota.

Após estudar o fluxo de trabalho deste departamento sugere-se a criação dos seguintes indicadores para estudo da evolução das atividades:

- Indicador de Movimentação Logística_Frota
- Indicador de Veículos Recepcionados pela Oficina
- Indicador dos Veículos em Bom e Ruim Estado (Logística>Oficina)
- Indicador de Preparações Oficina

- Indicador de Preparações Pós Lava Car
- Indicador de Veículos Recebidos no Departamento de Frota (pós oficina)

Indicador de Veículos Entregues ao Colaborador

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS OU CONCLUSÃO

Este trabalho tinha como objetivo geral a avaliação da percepção da Área de Serviços de uma grande empresa automobilística avaliada através de pesquisa aplicada pela empresa matriz, para medir o índice de satisfação dos colaboradores, bem como propostas de melhoria para a área de Alimentação e Frota, cuja pontuação obteve maior índice de insatisfação.

Medir a satisfação de qualidade para um produto, não é tarefa fácil, quem dirá mensurar isto através de serviços prestados por empresas terceirizadas, cujo foco, não é o produto fim e sim a satisfação imediata e duradoura dos colaboradores que estão ligados à produção dos bens fabricados nas empresas.

Encontrar forma de satisfazer estes clientes, medir desempenho das empresas fornecedoras dos serviços, encontrar maneiras, demonstrar teorias e aplicar melhorias, esta foi a melhor forma encontrada de procurar mensurar a satisfação em serviços e equalizar aquilo que a empresa procura.

É preciso oferecer bons serviços, sem esquecer da mão de obra engajada para que ele aconteça e principalmente ouvir as pessoas que utilizam destes serviços para que estes sejam melhorados constantemente sem esquecer é claro, de dar o feedback a todos os envolvidos.

É possível sim melhorar sempre, sendo humano nas contratações das terceirizadas, com salários justos e direitos equivalentes, sabendo quais os serviços que deverão e poderão ser prestados, entender de qualidade no sentido amplo de toda a empresa e finalmente medir constantemente a satisfação de todos que o utilizam.

Na visão da autora, os Serviços oferecidos as empresas automobilística, de um modo geral, deveria ser conhecido com mais profundidade em função da expressividade do mercado atual.

REFERÊNCIAS

- KAPLAN, Daniel I. Qualidade Total na Prestação de Serviços: Como aprimorar as práticas gerenciais adotando a melhoria contínua: 1996
- LEIRA Jerônimo Souto; SARATT Newton Terceirização: uma alternativa de flexibilidade empresarial: 1995
- FONTANELLA Denise; TAVARES Eveline; LEIRA Jerônimo S. O lado desumano da terceirização: 1994
- TÉBOUL James A era dos Serviços: Uma Nova Abordagem de Gerenciamento: 1999
- QUEIROZ Carlos Alberto Ramos Soares Manual de Terceirização: 1998
- CUT. Terceirização e Desenvolvimento: Uma conta que não fecha. Disponível em www.cut.org.br/sistema/ck/files/terceirizacao. Acesso em 20 de novembro de 2012, às 20:13minh.
- IBGE. Pesquisa Anual de Serviços 2010 PAS 2010: Setor de Serviços se Recupera da Crise Econômica. Disponível em www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/noticia_impressao.php?id_noticia=2224 Acesso em 03 de novembro de 2012, às 20:49

