GESTÃO DE SERVIÇO SOB A ÓTICA DA TEORIA DAS RESTRIÇÕES: UM ESTUDO DE CASO

Gisele Simi Turchetti [1]

Robson K S [2]

Andreia S M [3]

Eduardo S S [4]

Rodrigo Belmonte da Silva [5]

Resumo:

As organizações prestadoras de serviços sofrem com as oscilações de mercado. Assim, é importante praticar uma boa gestão para uma melhor otimização de seus materiais/serviço. Neste estudo de caso pesquisou-se qual a principal restrição/gargalo no processo de serviço realizado pela gestão da organização, através da Teoria das Restrições. Os métodos utilizados foram a abordagem qualitativa e descritiva de estudo de caso e desenho do fluxograma mostrando os processos da empresa. Identificou-se o gargalo, no diagnóstico realizado pela empresa, caracterizado como superficial, esse é ineficiente em relação ao tempo de execução, tanto a empresa quanto o cliente perdem em produtividade. Desta forma, as informações coletadas nas atividades da empresa podem auxiliar uma melhor utilização do tempo de trabalho, onde seus funcionários podem assumir outras demandas, bem como um atendimento mais eficiente especializado no diagnóstico do problema do veículo, restabelecendo e fidelizando esse cliente, por meio de uma compreensão melhor do real problema. Ainda, percebeu-se que através da Teoria das Restrições é possível identificar e minimizar as restrições dos processos de serviços, sendo uma ferramenta teórica importante para melhorar a eficiência operacional.

Palavras-chave: Gestão de Processos, Gestão de Serviços e Teoria das Restrições

Modalidade de Participação: Iniciação Científica

GESTÃO DE SERVIÇO SOB A ÓTICA DA TEORIA DAS RESTRIÇÕES: UM ESTUDO DE CASO

[1] Aluno de graduação. simigisele@hotmail.com. Autor principal

[2] Aluno de graduação. robsonsnovarski@gmail.com. Apresentador

[3] Aluno de graduação. andreiadasilvamigliorin@gmail.com. Co-autor

[4] Aluno de graduação. eduardosilvasacardi@gmail.com. Co-autor

[5] Docente. rodrigo.silva@iffarroupilha.edu.br. Orientador

GESTÃO DE SERVIÇO SOB A ÓTICA DA TEORIA DAS RESTRIÇÕES: UM ESTUDO DE CASO DE UMA EMPRESA DE SERVIÇOS

1 INTRODUÇÃO

Os primórdios da administração são oriundos das teorias da Administração Clássica e Administração Científica, que retratam como os estudos de filósofos auxiliaram no decorrer das atividades desenvolvidas nas empresas. Assim como, os estudos de Taylor e Ford contribuíram para os primeiros métodos e técnicas científicas, outros estudiosos propuseram outros modelos de trabalho, para que como o mesmo intuito a organização trabalhasse com a otimização dos recursos disponíveis, com eficiência e eficácia.

Diversos fatores influenciam e determinam a conclusão dos processos administrativos com os quais uma organização opera continuamente. Os elementos internos e externos corroboram para que a empresa desempenhe o seu negócio de forma eficiente ou ineficaz. Por sua vez, o processo de prestação de serviço da empresa coordena toda uma cadeia produtiva com o cliente no qual participa do processo.

Os recursos da organização são determinados pela melhor estratégia de otimização de seus materiais/serviço. O problema de pesquisa traz uma reflexão quanto a principal restrição/gargalo no processo de serviço realizado pela gestão da empresa B em São Vicente do Sul? Com ressalvas a algumas hipóteses quanto ao gargalo no processo de serviço da empresa encontra-se no diagnóstico do serviço a ser prestado, que ocorre em duas fases, na análise do orçamento do serviço e sobre o imprevisto encontrado em um orçamento futuro mais detalhado e minucioso. Segundo Lacerda, Rodrigues e Neto (2011, pág. 3) o gargalo ou restrição define-se como “todo e qualquer fator que limita a empresa à consecução de sua “meta”.

Está pesquisa tem por objetivo de estudo, identificar o gargalo/restrição, no processo de serviço da Empresa B em São Vicente do Sul, bem como, descrever o processo de serviço da mecânica, desenhar o fluxograma atual e posteriormente desenhar um novo fluxograma das atividades que envolvem a gestão da mecânica, visando sugestões e modificações para otimizar a gestão do serviço prestado pela empresa. A relevância desta pesquisa se origina das necessidades específicas da empresa abordada.

2 METODOLOGIA

Os procedimentos metodológicos usados para nortear a pesquisa partiram de meios utilizados para coleta de dados e dos procedimentos de análise de dados, conforme os autores da literatura científica sustentam sobre suas diversas classificações.

Do ponto de vista da abordagem do problema de pesquisa, trata-se de uma análise de natureza qualitativa. De acordo com Gil (1991), o estudo de caso é caracterizado pelo estudo exaustivo e em profundidade de poucos objetos, de forma a permitir conhecimento amplo e específico do mesmo; tarefa praticamente impossível mediante os outros delineamentos considerados.

Quanto ao seu objetivo, se caracteriza como descritiva, segundo Trivinos (1987), a pesquisa descritiva exige do investigador uma série de informações sobre o que deseja pesquisar. Esse tipo de estudo pretende descrever os fatos e fenômenos de determinada realidade.

Do ponto de vista dos procedimentos técnicos, este estudo se apresenta como um estudo de caso de uma empresa do ramo de prestação de serviço do município de São Vicente do Sul.

Para tanto, foi utilizado como procedimento de coleta de dados a aplicação de entrevista semiestruturados contendo perguntas abertas e fechadas, conversas informais, referentes ao contexto da organização, sendo elaborados pelos alunos e orientador e aplicado através de uma visita na empresa.

O desenho do fluxograma pode ser feito no papel ou em programas/ softwares com tal finalidade. Optou-se no estudo desenhar o fluxograma do processo de compra da organização usando-se do Software Bizagi, que funciona como ferramenta de modelagem e notação de processos de negócio. Criado para os sistemas operacionais do Windows o Bizagi é disponível atualmente em versão 3.1 e em língua portuguesa.

3 RESULTADOS e DISCUSSÃO

Assim como as grandes corporações, as pequenas empresas, mesmo que do ramo de prestação de serviço ou manufaturas, também sofrem com as oscilações de mercado, o que reflete em seus lucros e nos possíveis investimentos que alavancaram o seu ramo empresarial.

De forma que, Santos (2000) diz, que os serviços se constituem de certas diferenças dos produtos manufaturados. Os serviços estão atrelados à participação do cliente que é principal referencial de melhoria no desenvolvimento do serviço (SANTOS, 2000).

O papel de alguns conceitos bibliográficos é de identificar e auxiliar em um novo processo nas rotinas administrativas da empresa. Dessa forma, é importante destacar a relevância em que os colaboradores se apropriem de uma nova metodologia de trabalho, mas que leve em consideração todos os conhecimentos prévios que já desempenhavam. Assim, para que unidos possam aprimorar suas atividades dando um respaldo positivo para a empresa e consequentemente um melhor ambiente de trabalho.

De acordo com a Teoria das Restrições, identificamos alguns questionamentos cruciais no processo de melhoramento da teoria, proposto por Cox e Spencer (2002): O que mudar? (Identificar o problema central); para o quê mudar? (Construir a solução) e como provocar a mudança? (Determinar o plano de implantação).

Na busca por compreender melhor os vários processos presentes dentro das organizações, faz-se necessária à representação gráfica dos mesmos para que ocorra uma visualização espaço visual possibilitando o melhor entendimento do leitor tanto quanto a análise do pesquisador.

3.1 Processo De Serviço

Percebe-se então, que a empresa em questão realiza uma análise inicial do carro, em que dispõe para o cliente uma possibilidade de problema no momento que chega para o conserto. Contudo, após realizar uma análise mais profunda do veículo se encontra outros problemas. Assim o cliente e a empresa acabam tendo que mudar completamente a ideia inicial, e começar outro orçamento.

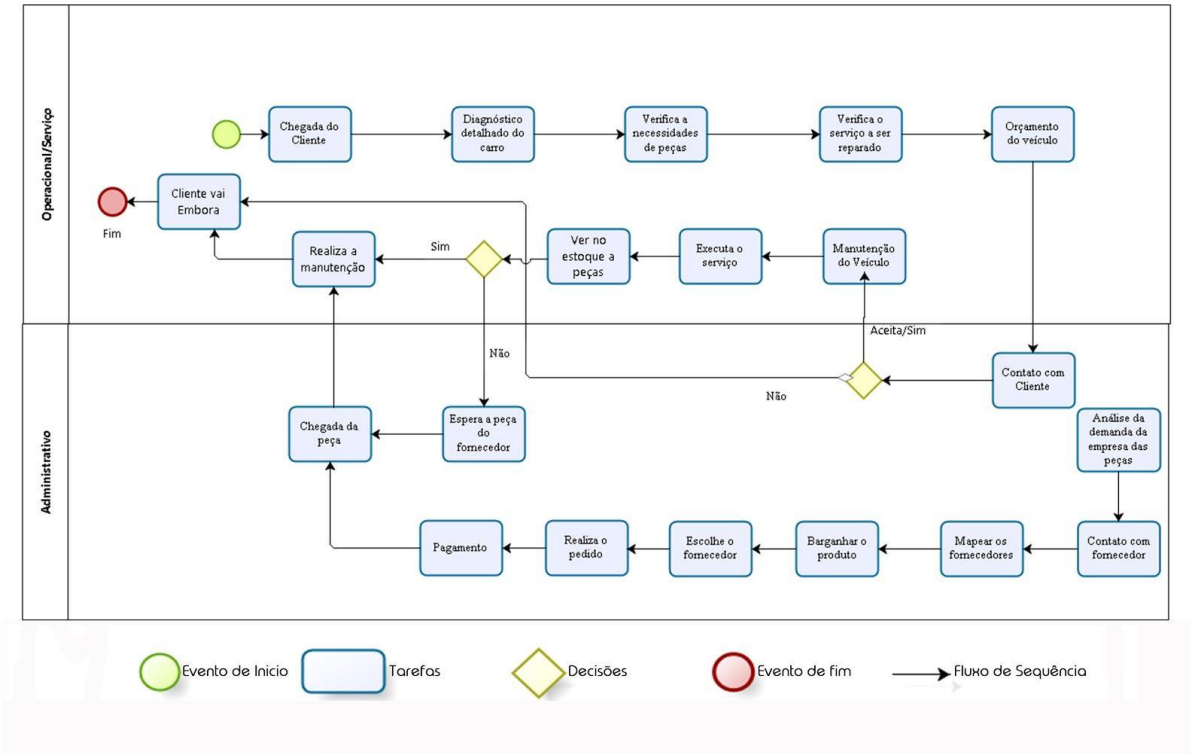
3.2 Fluxograma Atual

Santos (2000), ressalva que as técnicas utilizadas como o fluxograma, facilitarem a compreensão do processo, as mesmas não são adaptadas aos processos de serviço, mas sim a manufaturas, o que vai ao encontro da ideia proposta por ele em relação à participação do cliente. Sendo assim, com base nesse entendimento, a variável cliente requer uma abordagem dirigente na estruturação do fluxograma.

O uso do fluxograma, como representação gráfica, demonstra de uma forma mais profunda a situação administrativa e operacional da empresa prestadora de serviços. Desta forma, o estudo de caso na empresa B, fluxograma auxilia no processo de análise para averiguar os possíveis gargalos, sob a ótica da teoria das restrições.

Através do trabalho desenvolvido, possibilitado pela aplicação das entrevistas, foi possível realizar o mapeamento do fluxo do serviço feito pela gestão da empresa em questão. Na busca por atingir um dos objetivos do estudo, desenhou-se, usando o software Bizage, o processo de gestão da organização conforme Figura 1.

Figura 1- Fluxograma atual da empresa B



Fonte: Elaborado pelos autores

3.3 Gargalo

Ao analisar o fluxograma da empresa e tendo como base os 5 passos para identificar no processo a restrição proposto por Lacerda, Rodrigues e Neto (2011), verifica-se que o gargalo inicial da empresa está no diagnóstico superficial e externo do carro

Nesse contexto, o diagnóstico superficial consome tempo ocioso da empresa, e também gasta o tempo do cliente, o que pode provocar a desistência do mesmo no conserto, ocasionado pela mudança de valor após fazer o segundo orçamento.

Após essa etapa, o principal gargalo foi identificado, e como a teoria das restrições conforme vários autores comentam que a partir da resolução de um gargalo principal um novo gargalo pode ser identificado tornando o processo de certa forma constante.

3.4 Recomendações

Devido À reestruturação do orçamento que acontece durante o processo de serviço, como citado na sua descrição, muitas vezes o mesmo se torna mais caro, o que pode causar um desconforto para o cliente, fazendo com que este cliente desista do serviço.

O ideal para o processo ser reduzido e não ocorrer à perda do cliente seria realizar apenas um diagnóstico e orçamento, porém, para que tal processo se incorpore ao dia a dia da empresa seria necessária uma implantação de novos hábitos de forma gradativa.

Sugere-se que o processo de prestação de serviço, parta da entrega do carro que será identificado com o requerimento de orçamento e que isto fique claro para o cliente que após a análise minuciosa do veículo, para que o mesmo seja consultado para tomar conhecimento do preço do serviço. Presume-se que com a avaliação e posterior orçamento, por mais que haja certo tempo de espera, a confiança deva aumentar devido a seriedade em que se desempenha

o serviço, muito mais do que se houver um orçamento prévio que possa ser modificado devido a não avaliação completa por falta de tempo, além de gerar certo desconforto com o cliente que já havia de certa forma negociado o preço a pagar pelo serviço.

Para que este "novo processo" seja implantado de forma gradativa, seria importante um acompanhamento e introdução das novas etapas, através de um sistema que possibilitasse a identificação dos carros de forma que se evidencia ao cliente que o mesmo será avaliado da melhor forma possível para que ele tenha um retorno. É crucial também que haja certa sensibilização por parte da comunicação da empresa juntamente com os clientes de forma que no começo o novo processo seja opcional e em seguida se torne parte da empresa.

A partir desse pressuposto, sugere-se um processo com melhor reestruturação de algumas atividades prévias, que possibilitam, entre outras melhorias, uma especificidade maior no diagnóstico do serviço a ser prestado, e uma melhor otimização do trabalho dos colaboradores.

Após a empresa pode optar por profissionalizar seus funcionários que segundo Orrego et al (2012), possibilita um melhor desempenho na análise que se mostra mais completa do problema do carro, desse modo quando o cliente chega na mecânica, o trabalhador que tem a capacidade de realizar a análise completa, não precisa parar um possível trabalho que está executando para atender aquela demanda nova. Com a capacitação dos funcionários todos interagem de modo igualitário no entendimento total sobre o veículo, gerando um rápido entendimento de todos, e por consequência um conserto mais rápido. "Portanto, oficinas mecânicas devem empenhar esforços no treinamento dos mecânicos, pois caso estes não consigam desempenhar seu serviço de forma confiável e passando segurança para os clientes, a empresa não terá clientes satisfeitos", (ORREGO et al, 2012, p.8).

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após a verificação dos estudos bibliográficos, acerca da Teoria das Restrições, e sua importância ao analisarmos os gargalos nos processos administrativos, no qual uma organização está atrelada, podemos concluir que no estudo de caso sobre uma empresa de prestação de serviço, a restrição pode estar aliada a alguns aspectos operacionais e administrativos.

Desta forma, como objetivo principal da pesquisa era a identificação de um problema operacional da empresa, com base nos resultados, a aplicação de uma representação gráfica das atividades existentes, através do fluxograma, torna uma visão melhor dos processos administrativos mais explicitados e de fácil entendimento. Sendo assim, conclui-se que o gargalo no processo de serviço foi encontrado através da aplicação das ferramentas dispostas pela TOC. O mesmo pode se dizer dos objetivos específicos (descrição do processo e desenho do fluxograma) que mediante a metodologia do estudo (entrevistas e representação gráfica no Bizagi) foram alcançados de forma satisfatória. Quanto às recomendações, as mesmas se tornam válidas pois encontrou-se respaldo das mesmas nos pensamentos apresentados pelos autores estudados, ou seja, nas teorias propostas.

Quanto a temática de pesquisa na área, pode-se se dizer que ainda existe um vasto campo de investigação uma vez que, o gargalo mesmo ao ser achado, já dá espaço para o aparecimento de outro. As limitações de estudo encontram-se justamente na não existência de sistemas que trabalhem com a variável cliente, pois nota-se segundo Lacerda, Rodrigues e Neto (2011), que os programas pensados para desenho de fluxograma são baseados nos aspectos industriais principalmente da manufatura, ou seja, algo de certa forma diferente dos serviços, que são processos que detém a participação do cliente o contrário da indústria que possibilita a correção de falhas antes que o cliente tome conhecimento. Assim levanta-se uma

possível questão de pesquisa: Como estruturar um sistema de desenho de fluxograma que possibilite

Com base nos resultados, a sinergia entre os setores administrativos e de serviço, num contexto mais prático, dentro da empresa pode afetar o desenvolvimento dos processos, quando estes não estão concomitantemente integrados.

Desta forma, as informações coletadas nas atividades da empresa podem auxiliar uma melhor utilização do tempo de trabalho, onde seus funcionários podem assumir outras demandas, bem como um atendimento mais eficiente especializado no diagnóstico do problema do veículo, restabelecendo e fidelizando esse cliente, por meio de uma compreensão melhor do real problema.

Portanto, o método utilizado para analisarmos o processo de serviço da empresa B, possibilita a revisão das estruturas operacionais e a resolução de uma deficiência, partindo assim, para outra demanda organizacional que vise a melhoria da gestão da empresa.

Neste estudo é importante destacar a limitação quanto à técnica de mensuração dos processos, o desenho do fluxograma, que segundo Santos (2000) carece de um melhor direcionamento para o setor de serviços. Assim constitui-se aqui importante tema para pesquisa acadêmica.

Conclui-se, que a Teoria das Restrições é uma ferramenta prática que auxilia a administração e minimizar suas falhas e planejar seus processos, possibilitando um melhor alinhamento dos seus procedimentos às perspectivas dos clientes, colaboradores e a empresa.

REFERÊNCIAS

BALLOU, Ronald H. **Logística Empresarial: Transportes, Administração de Materiais e Distribuição Física**. São Paulo: Editora Atlas, 2011.

COX III, J. F.; SPENSER, M. S. **Manual da teoria das restrições**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

LACERDA, Daniel Pacheco; RODRIGUES, Luis Henrique; NETO, Secundino Henrique Corcino. **Processo de pensamento da Teoria das Restrições: uma abordagem para compreensão, aprendizagem e ação sobre problemas complexos**. Perspectivas em Gestão & Conhecimento, V. 1, Nº. 2, Pág. 59-76, 2011.

Militares do Exército Brasileiro. XXX Encontro da ENANPAD. Salvador. 2006

NOVAES, Antônio Galvão. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição: estratégia, operação e avaliação.** 2. ed. rev. e atualizada. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

ORREGO, Roxana MM et al. SERVQUAL. **Aplicado a serviços mecânicos em veículos**. Recuperado em, v. 11, 2012.

RODRIGUES, Gisela Gonzaga; PIZZOLATO, Nélio Domingues. **Centros de Distribuição: Armazenagem e Estratégia**. Disponível em: <http://www.abepro.org .br /biblioteca/ENEGEP2003_TR0112_0473.pdf>. Acesso em 5 de maio de 2017.

SANTOS, LUCIANO COSTA. **Projeto e análise de processos de serviços: avaliação de técnicas e aplicação em uma biblioteca.** 2000. Tese de Doutorado. Universidade Federal de Santa Catarina.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.