

**LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE
FACULDADE NATALENSE PARA O DESENVOLVIMENTO DO RIO GRANDE DO
NORTE**

MILLER ELIAS DE SOUSA OLIVEIRA

**ANÁLISE E MELHORIA DE PROCESSOS COMERCIAIS NA EMPRESA GOLDEN
CAR**

Natal/RN
2009

MILLER ELIAS DE SOUSA OLIVEIRA

**ANÁLISE E MELHORIA DE PROCESSOS COMERCIAIS NA EMPRESA GOLDEN
CAR**

Monografia apresentada à Coordenação do Curso de Graduação em Administração com Habilitação em Marketing da Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte, como requisito obrigatório para a obtenção do título de Bacharel em Administração com Habilitação em Marketing.

Orientador: Flávio Emílio Monteiro Cavalcante, (MSc).

Natal/RN
2009

MILLER ELIAS DE SOUSA OLIVEIRA

**ANÁLISE E MELHORIA DE PROCESSOS COMERCIAIS NA EMPRESA GOLDEN
CAR**

Monografia apresentada ao Curso de Administração com Habilitação em Marketing da Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte – FARN e aprovado em _____, pela banca examinadora composta pelos seguintes membros:

Flávio Emílio Monteiro Cavalcante, (MSc).
Orientador

José Padilha Chrispim Neto, (MSc).
Membro examinador

Marcílio Rodrigues de Souza, (MSc)
Membro examinador

Dedico este trabalho a minha mãe principalmente, pois, ela acreditou na minha capacidade e nunca me deixou desistir deste sonho que está sendo realizado. Agradeço primeiramente à Deus, aos meus pais e também a todos que me ajudaram tornando mais fácil esta conclusão de curso, em especial minha esposa e minha filha.

AGRADECIMENTOS

Ao Orientador Prof. Flávio Emílio Monteiro Cavalcante, pelo incentivo, simpatia e presteza no auxílio às atividades e discussões sobre o andamento e normatização desta Monografia de Conclusão de Curso.

Aos demais idealizadores, coordenadores e funcionários da Faculdade Natalense para Desenvolvimento do Rio Grande do Norte.

A todos os professores e seus convidados pelo carinho, dedicação e entusiasmo demonstrado ao longo do curso.

Aos colegas de classe pela espontaneidade e alegria na troca de informações e materiais numa rara demonstração de amizade e solidariedade.

Às nossas famílias pela paciência em tolerar a nossa ausência.

E, finalmente, a DEUS pela oportunidade e pelo privilégio que me foi dado em compartilhar tamanha experiência, ao frequentar este curso, mantendo um bom desempenho de aprendizado.

Resumo

O presente estudo refere-se a como a Golden Car deverá utilizar os processos comerciais nas opções de compra, venda, agenciamento e na organização interna do ponto de venda, aplicando um bom padrão de atendimento na presença do cliente que ofereça com mais firmeza, as opções de compra. Se preocupando com nível de satisfação, pois, estará flexibilizando as melhores opções de avaliação dos bens que estão sendo avaliados. O objetivo geral do trabalho é fazer uma análise e melhoria de processos de compra, venda e agenciamento de veículos. Os objetivos específicos são levantar os processos atualmente realizados nas áreas de comércio, identificar falhas e oportunidades de melhoria, mapear novos processos a partir da correção de falhas e estabelecer atributos de desempenho para cada procedimento. Para atingir estes objetivos, foi utilizada uma pesquisa qualitativa e avaliação formativa abrangendo as áreas de treinamento, pois, o início do ciclo do processo resulta do comércio, onde abrange a venda, compra, troca e o agenciamento. A coleta de dados se deu a partir de uma entrevista com o proprietário, observação direta e participante e análise documental onde todos os dados foram interpretados de acordo com o foco da pesquisa e serviram de base para a aplicação dos manuais com intuito de facilitar e tornar mais rápido as respostas ao consumidor. A análise propôs a empresa implantar formulários para que no momento da entrada dos veículos, os vendedores que avaliaram o mesmo, os preencha e assine, relatando todos os itens que o veículo tem e como está seu estado de funcionamento para em seguida dar entrada na loja. De acordo com os dados coletados, no atendimento já se notou uma melhor satisfação dos clientes que achavam burocrático ter que assinar toda a documentação de agenciamento, mais em compensação, estão mais resguardados com o contrato, que lhe informa em cláusulas quais são seus deveres e os da empresa que esta agenciando seu veículo.

Palavras chave: processos, padronização, varejo.

Abstract

This study refers to as the Golden Car must use all the options trading in the purchase, sale, administration and internal organization of the retail outlet, providing a good standard of care in the presence of the client that more firmly, the options. Worrying level of satisfaction, therefore, is easing the best options for valuation of assets being evaluated. The overall objective of this study is to analyze process improvement purchase, sale and procurement of vehicles. The specific objectives are to raise the procedures currently performed in the areas of trade, identify gaps and improvement opportunities, map out new processes from the correction of faults and establish performance attributes for each procedure. To achieve these objectives, we used a qualitative research and formative evaluation covering the areas of training, since the beginning of the cycle of the process results from the trade, which includes the sale, purchase, exchange and agency. The data was collected from an interview with the owner, observation direct and participant and document analysis where all data were interpreted according to the focus of investigation and the basis for the implementation of the manual in order to facilitate and make faster responses to the consumer. The analysis suggested the company to deploy forms at the entry of vehicles, the vendors who evaluated the same, the complete and sign, telling all the items that the vehicle has and how is their state of operation to then be delivered to the store . According to data collected in the service already noticed better customer satisfaction found that bureaucratic having to sign any documentation of agency, more compensation, are more guarded with the contract, that tells you which are clauses in their duties and that the company is touting its vehicle.

Keywords: processes, standardization, retail.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
1.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO	9
1.2 SITUAÇÃO PROBLEMATICA	11
1.3 OBJETIVOS	12
1.3.1 Objetivo Geral	12
1.3.2 Objetivos Específicos	12
1.4 JUSTIFICATIVA	12
2 REVISÃO DA LITERATURA	14
2.1 TEORIA DOS SISTEMAS	14
2.1.1 Conceitos de Sistema	14
2.1.2 Classificação dos Sistemas	15
2.1.3 Elementos do Sistema	15
2.2 CONCEITO DE PROCESSO	17
2.2.1 Métodos de Controle de Processo	17
2.2.2 Fundamentos do Processo de Organização	18
2.2.3 Divisão do Trabalho	19
2.2.4 Departamentos	19
2.3 ANÁLISE DE PROCESSOS - FLUXOGRAMAS	20
2.3.1 Indicadores de Problema no Processo	20
2.3.2 Estratégias para o Estudo de Processo	21
2.3.3 Técnicas	22
2.4 MANUALIZAÇÃO: ELABORAÇÃO E USO DE MANUAIS	23
2.4.1 Tipos de Manuais	24
3 METODOLOGIA	26
3.1 TIPO DE PESQUISA	26
3.2 ÁREA DE ABRANGÊNCIA	27
3.3 COLETA DE DADOS	27
3.4 ANÁLISE DOS DADOS	28
4 RESULTADO DO TRABALHO	29
4.1 OPORTUNIDADES DE MELHORIA	30
5 PROPOSTA TÉCNICA	31
5.1 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS	33
6 CONCLUSÃO	36
REFERÊNCIAS	37
APÊNDICES	38
ANEXOS	41

1 INTRODUÇÃO

O tema é bastante importante pelo qual demonstrará como a empresa deverá utilizar os processos de compra, venda, agenciamento e organização interna do ponto de venda com seus funcionários aplicando um padrão de atendimento na presença do cliente que ofereça, com mais firmeza, as opções de compra e se preocupando com nível de satisfação, pois estará sendo flexível as melhores opções de avaliação dos bens.

No ato da venda facilitará uma negociação mais curta, a decisão do cliente será conduzida por meio das vantagens ofertadas, algumas delas poderiam ser: transferência do veículo, emplacamento anual, tanque cheio, se o cliente for financiar alguma quantia, a loja pagará a taxa de registro do financiamento no cartório, a garantia que normalmente é de noventa dias pode se estender para cento e oitenta dias e fazer qualquer revisão extra.

Já no agenciamento o gerente ou o vendedor explicará ao cliente quando abrir a ordem de serviço (OS), e os critérios que a loja exige que são: deixar o carro disponível no estoque, lavagem geral, pintura de alguma peça que esteja muito aranhada ou amassada junto com um polimento de espelhamento, documentação tem que está em dia, sem nenhum débito junto ao DETRAN ou a qualquer outro órgão.

Enfim, na organização interna a utilização do manual de processos vai proporcionar com que não aconteça nenhuma pendência sobre documentos, para que no ato da venda não haja perda de tempo para transferir e o cliente com isso, não se aborreça com a demora na entrega do documento.

Dessa forma, o trabalho tem como meta aprimorar e padronizar o processos comerciais de compra, venda, troca e agenciamento. E é composto pela caracterização da empresa Golden Car, onde foi feito um breve comentário acerca da história da empresa, objetivo de estudo, descrevendo a problemática estudada, destacando a pretensão geral e objetivos específicos que detalham o roteiro para alcançar o fim pretendido; referencial teórico, onde constaram aspectos literários que funcionou como embasamento do trabalho; metodologia, dados, resultados obtidos mencionando o diagnóstico situacional e a proposta técnica, e por fim, as conclusões e referências bibliográficas consultadas.

1.1 Caracterização da Empresa

A empresa onde foi feita a análise e melhoria dos processos é a J e E Corretora de Veículos LTDA, mais conhecida pelo seu nome de fantasia Golden Car, localizada na Avenida Senador Salgado Filho, 1871. – Lagoa Nova / Natal – RN. Sua abertura se deu em 10 de novembro de 2006 com a união de dois sócios onde cada um teria seu próprio capital e a sociedade seria apenas nas despesas, como: aluguel, luz, água, telefone e funcionários.

O tipo de negocio é comercio automotivo de compra, venda e troca de veículos, a empresa está estabelecida no mercado há três anos, porém seus sócios já estão no mercado a mais de oito anos.

Como a empresa tem apenas três anos, a participação dela no mercado ainda é pequena, visto o grande numero de empresas do mesmo ramo aqui em Natal. Calcula-se em média que a Golden Car possua cerca de 3% do mercado atual, segundo levantamento periódico realizado pelo site meu carango.

Como estratégia de vendas, a empresa adota uma postura no sentido de patrocinar festas, vaquejadas, sendo propagadas constantemente na rádio 96 FM, devido ao conhecimento por parte de um dos sócios com os donos da radio. Outra forma de aumentar as vendas é através do site MEU CARANGO, onde estão expostos todos os veículos, com informações do tipo: ano, modelo, opcionais, preço e fotos.

A missão da empresa é: “Não só satisfazer a necessidade do cliente, mas também realizar um desejo que lhe proporciona satisfação, segurança, presteza, atendimento diferenciado e personalizado”. (Meu carango, 2007).

No geral, a Golden Car é uma empresa que apesar de ter apenas três anos de mercado, apresenta-se como promissora, porém, com alguns pontos a serem melhorados para que seus objetivos possam ser cumpridos.

Logomarca



Figura 01: Logomarca da Golden Car.

Fonte: Meu Carango,2006.

A logomarca adquiriu esse nome de fantasia devido a tradução de Golden Car que significa carro de ouro em inglês, isso teve o propósito de chamar a atenção dos clientes que estão habituado a verem lojas de carro com nome de pessoas, como parte integrada foi escolhido um Mustang dourado para acompanhar na fachada o fundo dourado junto com o nome.

Com relação ao organograma, observou-se que a empresa não possui um definido, portanto, sugeriu-se o que se segue:

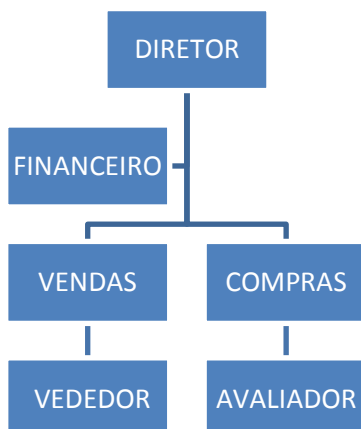


Figura 02 : Organograma da Golden Car

Fonte: Organograma sugerido pela empresa.

A diretoria é formada pelo dono do estabelecimento em seguida o gerente financeiro que atende e avaliar, um vendedor que possuir conhecimento de avaliação e comprar, e um zelador. Pois uma empresa deste segmento possui poucos colaboradores e os que a ela pertencem trabalham executando varias funções.

Na empresa onde foi realizado o trabalho efetivamente só possui três funcionários que são eles o gerente, o vendedor e um zelador.

1.2 SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA

A empresa possui uma boa qualidade nos produtos e serviços que oferece, pois está em processo de evolução onde à maioria de seus primeiros clientes já voltaram e compraram novamente seus carros, recomendam a amigos e familiares fazendo assim uma propaganda boca a boca, mas a empresa ainda apresenta deficiências em algumas áreas devido a falta de padrão de atendimento, alguns clientes ficam aborrecidos com a avaliação de seus automóveis que são recebidos na troca, a maneira utilizada pelo vendedor é feita por meio de uma avaliação com os avaliadores das concessionárias a quem o carro pertenceu ou uma pesquisa de mercado junto ao site de vendas que é o MEU CARANGO. As vezes essa avaliação sofre variação quando o carro que esta sendo vendido é um carro que está a muito tempo no estoque, ou seja, a mais de quarenta e cinco dias e por sua vez já adquire uma queda em seu preço de mercado ou uma baixa no volume de venda.

A compra vem seguida de uma oportunidade. A maioria dos carros que são comprados são recebidos de clientes que tiveram seus carros avaliados com uma elevada depreciação feito por uma concessionária, que só tem interesse em vender o carro novo. Por isso avalia muito abaixo do mercado para poder repassar para um lojista ou corretor, na avaliação feita pela loja são analisados a pintura, pneus, quilometragem do carro, a última revisão feita na concessionária, funcionamento do motor e a parte interna do veículo. Sendo aprovado nestes itens o avaliador passa todas estas informações para o comprador e daí começa a negociação onde se paga um pouco a mais que o valor médio de recebimento nas concessionárias e acrescenta os gastos para colocá-lo a venda junto com o sugerido lucro.

Outro ponto importante são os carros agenciados, os clientes que procuram esse meio de venda para seus veículos na maioria são aqueles que já compraram carros na loja. Essas pessoas fazem visita, perguntam em quanto a loja avaliaria seus veículos e anunciam querendo receber a mesma quantia que eles pagaram e às vezes continuam utilizando o veículo para uso próprio, fazendo com que possíveis clientes interessados nesses veículos não encontrem no estoque ou marquem uma hora para analisarem, e ao chegar ao carro, o mesmo está sujo ou

diferente das fotos demonstrada, isto facilitará o surgimento de insatisfação por causa da demora, o cliente ficará esperando o carro chegar, ou mesmo voltar de uma lavagem.

Portanto esses são alguns dos problemas que a empresa sofre por falta de um manual de processos. Assim, surge a seguinte questão: ***como padronizar processos de venda, agenciamento e troca para empresa Golden Car?***

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo Geral

Fazer uma análise e melhoria dos processos comerciais de compra, venda e agenciamento de veículos para a empresa Golden Car.

1.3.2 Objetivos Específicos

Levantar processos atualmente realizados pela empresa nas áreas de compra, venda e agenciamento de veículos;

Identificar falhas e oportunidades de melhoria;

Mapear novos processos a partir da correção de falhas e inclusão de melhorias;

1.4 JUSTIFICATIVA

Esse trabalho é importante por que irá disponibilizar o quanto seus clientes estão satisfeitos ou insatisfeitos, demonstrando os possíveis erros que geram insatisfação e dando uma força maior nos pontos positivos para que a empresa diminua cada vez mais a perda de clientes e gere maneiras de evolução.

Para haver essa evolução esta por sua vez precisa de um trabalho oportuno, neste exato momento de dificuldade e ao mesmo tempo de aprendizado para concretizar seus planos de melhorar no atendimento e nas áreas que causam insatisfação.

A empresa permite a execução deste trabalho, pois espera um retorno pró-ativo de processos que irá ajudá-los na prática do dia-a-dia a satisfazer as necessidades dos clientes no momento que eles precisarem, esses processos vão ser extremamente viáveis, pois será analisado sem nenhum custo e precisará apenas da ajuda da empresa em fornecer informações sobre os processos não padronizados que ela utiliza.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 TEORIA DOS SISTEMAS

Cada sistema é constituído por subsistemas e ao mesmo tempo, faz parte de um sistema maior. Cada subsistema pode ser detalhado em componentes e assim por diante.

Segundo Chiavenato (2000, p. 544), “ Teoria dos sistemas desenvolve princípios unificadores que atravessam verticalmente os universos particulares das diversas ciências envolvidas, visando ao objetivo da unidade da ciência”.

A TGS (Teoria Geral dos Sistemas) afirma que se devem estudar os sistemas globalmente, envolvendo todas as interdependências de suas partes, exemplo: a água é diferente do hidrogênio e do oxigênio que a constituem.

2.1.1 Conceito de Sistemas

A palavra sistema denota um conjunto de elementos interdependentes e interagentes ou um grupo de unidades combinadas que formam um todo organizado.

Para Chiavenato (2000, p. 545), “ A teoria de sistemas permite reconceituar os fenômenos dentro de uma abordagem global, permitindo a inter-relação e integração de assuntos que são, na maioria das vezes, de naturezas completamente diferentes”.

Como cada sistema tem suas próprias características isso dá idéia de um conjunto de elementos interligados para formar um todo. Essas características se dividem em duas que são: propósito ou objetivo, e globalismo ou totalidade.

- Propósito ou objetivo – é a característica do sistema que tem um ou alguns propósitos ou objetivos, bem como relacionamento que definem o arranjo que visa sempre uma meta de finalidade a alcançar.

- Globalismo ou totalidade – é a característica de natureza orgânica, que ao produzir mudança em uma unidade deverá reproduzir mudanças em todas as suas unidades, afetando assim todas as outras áreas que estão entre si relacionadas. Nestes tipos de sistemas total, os componentes necessários a operação de um

sistema são chamados de subsistemas, que, por sua vez, são formados pela reunião de novos componentes, mais detalhados.

2.1.2 Classificação dos sistemas

Há uma grande variedade de sistemas assim como tipologias para classificá-los: quanto sua constituição e quanto sua natureza.

Quanto sua constituição, segundo Chiavenato (2000, p. 546), os sistemas podem ser físicos e abstratos:

A) Físicos ou concretos – quando é composto de equipamento, máquinas e objetos e coisas reais.

B) Abstratos ou conceituais - quando formado de idéias, planos, filosofia e conceitos.

Há uma complementaridade entre sistemas físicos e abstratos, os sistemas físicos precisam de um sistema abstrato que permita programá-lo para poder funcionar e desempenhar suas funções. E os sistemas abstratos somente se realizam quando aplicados a algum sistema físico, hardware e software se complementam.

Quanto sua natureza, os sistemas podem ser fechados ou abertos:

- A) Sistemas fechados – são os sistemas que segundo ALVAREZ (1990) possuem características básicas de não apresentarem intercâmbio com o meio ambiente que os circunda, pois são herméticos a qualquer influência ambiental. Sendo assim eles não recebem influência do ambiente e também não influencia o ambiente, não recebem nenhum recurso externo e nada produzem que seja enviado para fora.
- B) Sistemas abertos – são os sistemas que apresentam relações de intercâmbio com o ambiente, através de entradas e de saídas. Ao contrário do fechado ele troca matéria e energia regularmente com o ambiente, são adaptativos para sobreviverem devem reajustar-se constantemente as condições do meio.

2.1.3 Elementos do Sistema

Elementos são constantes arbitrários que caracterizam, por suas propriedades, o valor e a descrição dimensional de um sistema ou componente do sistema. Os elementos dos sistemas de acordo com Chiavenato (2000, p. 549) são: entrada ou insumo (input); processamento ou transformador (throughput); saída ou

resultado ou produto (output); retroação ou retroalimentação ou retroinformação (feedback); e ambiente (environment).

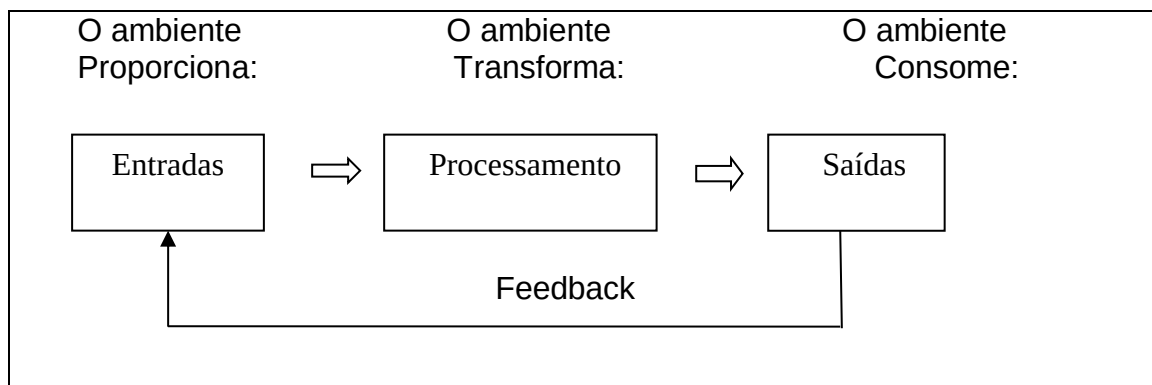


Figura 03 : A organização do sistema como sistema aberto.

FONTE: Chiavenato (2000, p. 357).

Entrada ou insumo – é o impulso de partida do sistema que fornece material, energia e informação para a operação. Segundo ALVAREZ (1990), “É tudo que o sistema necessita como material de operação e que é obtido no meio ambiente com o qual interage”. Exemplo: mão-de-obra ou pessoal, matéria-prima ou materiais, informações ou leis, normas e padrões, tecnologia ou máquinas e equipamentos.

Saída, produto ou resultado – é a reunião de todos elementos que dão origem a um resultado concluído. Os resultados de um sistema são as saídas, são finais conclusivos, enquanto os de subsistema são intermediários, estes devem ser coerentes com o objetivo do sistema, segundo ALVAREZ (1990, p. 20), “saídas ou output é o resultado do processo de transformações das entradas.”

Processamento ou transformador é o fenômeno que produz mudanças, que serve de mecanismo de conversão das entradas em saídas. O processador caracteriza a ação dos sistemas e defini-se pela totalidade dos elementos empenhados na produção de um resultado final.

Retroalimentação – é a função de sistema que compara a saída com um critério ou padrão previamente estabelecido, serve como monitor que compara o padrão de qualidade do produto com os critérios preestabelecidos pela empresa.

Segundo BERTALANFFY apud ALVAREZ (1990, p. 20), “realimentação é o controle por feedback, comparação entre o que havia sido planejado e o que efetivamente foi executado.” Sendo assim, o controle com um sistema de retorno de

informação avalia o que foi feito de acordo com o planejado pelos critérios e normas estabelecidos.

Ambiente é onde o sistema está inserido, no qual provêm às entradas e lança suas saídas, portanto o sistema e o ambiente estão intimamente relacionados. Para Chiavenato (2000, p. 550), “Para que o sistema seja viável e sobreviva, ele deve adaptar-se ao ambiente através de uma constante interação”, que assim a viabilidade ou sobrevivência deste sistema seja respondida de acordo com as exigências e demandas do ambiente externo.

2.2 CONCEITO DE PROCESSO

Processo é um conjunto de causas que provoca um ou mais efeitos, é dividido em famílias de causas como matéria-prima, máquinas, mão-de-obra e métodos que são também chamados de fatores de manufatura e na área de serviços chama-se fatores de serviços.

Segundo Campos (2004, p. 19), “O controle de processos é a essência do gerenciamento em todos os níveis hierárquicos da empresa, desde o presidente até os operadores.” Para ter início o primeiro passo no entendimento do controle de processo é a compreensão do relacionamento causa-efeito, que irá criar as pré-condições para que cada empregado da empresa possa assumir suas próprias responsabilidades.

Para poder gerenciar um processo é necessário medir ou avaliar os seus efeitos que são controlados por meios que meçam a qualidade, custo, entrega, moral e segurança. As características da qualidade é uma designação especial dada ao item de controle quando este mede a qualidade de um produto ou serviço resultante de um processo.

2.2.1 Métodos de Controle de Processo

Seus métodos de controle são para Campos (2004, p. 33), os termos do ciclo PDCA (PLAN, DO, CHECK, ACT) que significa planejar, executar, verificar e atuar corretivamente.

Planejamento – consiste em estabelecer metas sobre os itens de controle e mostra o caminho ou método para atingir as metas propostas.

Execução – a execução das tarefas deve ser feita exatamente como prevista no plano de coletas de dados para verificação do processo. Este modo é o método onde há o treinamento no trabalho para os executantes de tal forma que, de acordo com Campos (2004, p. 39), eles se tornam os “Melhores do mundo naquilo que fazem”. Estes treinamentos são baseados nos processos padrão.

Verificação – a partir dos dados coletados na execução, compara-se o resultado alcançado com a meta planejada. Neste método se for verificado que a meta não foi atingida é implantado um novo planejamento, algum tempo depois, cerca de dois meses que as ações propostas forem implementadas.

Atuação corretiva – está é a etapa onde o usuário detectou desvios e atuará no sentido de fazer correções definitivas, de tal modo que o problema nunca volte a ocorrer. Segundo Campos (2004, p. 39), “Caso tudo esteja normal, manter os procedimentos atuais para que os resultados possam ser mantidos em uma faixa padrão.” E assim a atuação seja eficiente e se caso houver um erro, a chefia deve ser avisada imediatamente para ser usadas as medidas corretivas necessárias.

2.2.2 Fundamentos do Processo de Organização

Tem o objetivo em esclarecer quais objetivos a empresa pretende alcançar e definir quais recursos queira utilizar para montar uma estrutura organizacional que seja eficiente e facilite o cumprimento das estratégias.

Segundo Maximiano (2000, p. 265), “O processo de organizar, ou processo de organização, cria um trabalho de estrutura estável e dinâmica, que define o trabalho que as pessoas, como indivíduos ou integrantes de grupos, devem realizar.”

Portanto o processo de organizar define em uma organização como as pessoas devem trabalhar dentro de um grupo, utilizando estratégias para cada vez mais se tornarem eficientes em diversos fatores, a estrutura será alterada para se ajustar dinamicamente a novas circunstâncias.

Para definir um processo organizacional é preciso tomar determinadas decisões, nas quais três são mais importantes: divisão de trabalho que define as responsabilidades dos cargos e departamentos, a definição do sistema de comunicação que trata como deve se relacionar os departamentos e o tipo de influência entre eles.

2.2.3 Divisão do Trabalho

É o processo pelo qual são divididas as tarefas em partes, a organizar tarefas complexas, como prestar um serviço, atender um cliente interno ou externo, cuidar do estoque de mercadorias e caixa.

Com essa divisão em algumas organizações ela transforma seus funcionários em pessoas especializadas em certas tarefas, capazes de aumentar a produtividade com mais rapidez e perfeição.

Segundo Maximiano (2000, p. 267), “A divisão do trabalho permite às organizações realizar tarefas complexas, como a montagem de equipamentos de grande porte, ou fabricar produtos em grande quantidade.”

Segundo Chiavenato (2000, p. 59), “Com isso, cada operário passou a ser especializado na execução de uma única tarefa ou de tarefas simples e elementares, para ajustar-se aos padrões descritos e às normas de desempenho estabelecidas pelo método.” A limitação de cada operário à execução de uma única operação ou tarefa, de maneira contínua e repetitiva, encontrou a linha de produção (ou a linha de montagem) como sua principal base de aplicação. A idéia básica era de que a eficiência aumenta com a especialização: quanto mais especializado for um operário, tanto maior será sua eficiência.

Portanto a divisão do trabalho é feita para tornar um processamento de produto mais rápido, onde cada operário faça sua parte e com isso estará na prática fazendo seus deveres ou obrigações em busca de resultados positivos.

2.2.4 Departamentos

Um departamento é uma unidade de trabalho responsável por uma função ou por conjunto de funções. Em certos casos, o departamento tem uma única função como departamento de recursos humanos que se trata de recrutar, treinar e selecionar os melhores, em outros são formados por diversas funções como diretoria, vendas que possui promoção de vendas, pós-venda e atendimento direto ao consumidor.

Segundo Maximiano (2000, p. 270), “A missão da organização dividi-se em funções, essas dão origem aos departamentos e estes aos cargos, funções, departamento e cargos desdobram-se em responsabilidades e tarefas.

Portanto cada funcionário é responsável por seu departamento e tem deveres e tarefas a serem cumpridos com intuito de promover valores lucrativos a sua empresa, para cargos de nível elevado será mais alto a sua responsabilidade de forma a manter-lo sempre motivado.

2.3 ANALISE DE PROCESSOS – FLUXOGRAMAS

O fluxograma é uma técnica de apresentação de um fluxo de documentos onde se procura apresentar o processo passo a passo, ação por ação, com intuito de registrar e demonstrar todo o manejo de documentos.

Para Araújo (2001, p. 64), “O termo fluxograma é utilizado para todo e qualquer gráfico que demonstre algum fluxo, obedecendo, além do costume, ao verdadeiro sentido etimológico da palavra”.

Toda ação ou qualquer determinado processo deve ser registrada na folha de fluxograma para que possa mostrar vários tipos de representação gráfica e com isso melhore o manuseio e o fácil entendimento.

Segundo Cury (2000, p. 237), “Sentimos a necessidade de substituir os relatórios, expressos em palavras, por uma apresentação esquemática, que possibilite uma visualização dos eventos e que seja, ao mesmo tempo, racional e sistematicamente organizada”.

Para obter esses sentimentos foram utilizados símbolos que tem por finalidade colocar em evidência a origem, processamento e o destino da informação, de forma que o rápido entendimento qualquer alteração nos processos existentes, mostre claramente as modificações introduzidas.

2.3.1 Indicadores de Problemas no Processo

O administrador sempre encontrará falha nos processos, pois as pessoas que deles fazem parte, às vezes se sentem desmotivadas com a monotonia de todo dia fazer as mesmas coisas.

Para Rocha (1987, p. 167), Esta fase de se sentir desmotivados por fazerem todo dia a mesma coisa, irá constituir-se em dispor o problema, demonstrar o meio e o método mais adequado para enfrentá-lo e equacioná-lo. Portanto a todo tempo para Rocha estamos envolvidos pelos problemas que são encontrados na organização e depois de analisados são resolvidos através das melhores estratégias

e alternativas para busca de uma melhor dinamicidade do cotidiano das organizações.

Essas alternativas são analisadas no dia-a-dia, na movimentação, no melhor uso da informação e dos conhecimentos, para que seja utilizada a melhor estratégia e assim adequá-la ao processo.

Todo e qualquer trabalho de administração de processos necessita do estabelecimento e da análise de indicadores de desempenho, principalmente para verificar se cada processo alcançou os resultados anteriormente estabelecidos, objetivos e metas, mas também se cada uma das atividades do processo alcançou os resultados esperados.

Os indicadores de desempenho para Oliveira (2006, p. 145), “ É o parâmetro e critérios de avaliação previamente estabelecido que permite a verificação da realização, bem como da evolução da atividade ou do processo na empresa ou negócio”.

Esses critérios ou indicadores são relacionados a perspectiva do mercado e dos clientes que segundo Oliveira (2006, p. 146) são de participação de mercado, fidelidade, conquista de novos clientes, satisfação, insatisfação e relacionamento. Quanto a área de perspectiva de processos ela abrange indicadores como; eficiência operacional e flexibilidade.

2.3.2 Estratégia para o Estudo de Processo

A estratégia é formada por um conjunto de fases ou etapas que tem o objetivo de conduzir o analisador corretamente e proporcionando um resultado de qualidade positiva devido ao esforço dos empregados.

De acordo com Rocha (2001, p. 66) essas etapas são: escolha do processo a estudar, coleta dos passos e sua representação gráfica, análise dos métodos empregados no processamento atual, implantação de novo processo e manualização do processo.

Na escolha do processo a estudar uma simples identificação de um problema não é um fator determinante de um estudo, um processo envolve certo número de unidades e pessoas para ser um objeto de estudo.

A coleta dos passos e sua representação gráfica vêm logo após ter definido o processo, são feitos a coleta dos dados e posteriormente a fluxogramação, que é o

mais exaustivo esforço que o gerente e a equipe vão desenvolver para o estudo simplificado do trabalho. Nessa etapa a exigência técnica é a busca passo-a-passo, do que faz cada funcionário, onde faz e como faz.

Conforme Ronchi apud Araújo et al (1976, p.67), a “Análise dos métodos empregados no processamento atual é a característica de análise de todo o processo”. É a inclusão das pessoas, o que elas fazem, como fazem e qual a visão que essas pessoas têm de sua parte e de todo o processo. Essa etapa faz análise de tudo que contribui para a realização do processo, nela surgem às críticas ao método seguido e determina alternativas para futuras análises.

De acordo com Rocha (2001, p. 66), implantação de novo processo é semelhante a qualquer outra implantação dentro de uma empresa, mas apenas exige que o gerente responsável pelo estudo esteja sempre presente durante o período de implantação e adaptação do pessoal envolvido no novo processamento. Para que todos o acessem e o conheça.

Manualização do processo vem depois dos cumprimentos de ajustes e adaptações e fornece direito ao gerente de desenvolver esforços com intuito de manter os movimentos que compõem o processo, de forma que outros possam dela tomar conhecimento, á medida que isso lhes seja relevante.

Para Araújo (2001, p. 107), o objetivo da manualização “É permitir que a reunião de informações dispostas de forma sistematizadas, criteriosa e segmentada atue como instrumento facilitador do funcionamento da organização.”

Com essa permissão o manual serve como instrumento de consulta, que ajuda cada vez mais os executivos em seu dia-a-dia e que para isso deve está bem elaborado, claro, lógico e sem limitações da criatividade humana.

2.3.3 Técnicas

São gráficos formados por autores que procuram inovar criando no fluxograma modelos para cada processo. Estes gráficos segundo Araújo (2001), fica restrito ao uso de três alternativas:

Quando desejamos o esboço, a fim de decidir sobre o detalhamento da operação.

Quando queremos apresentar o processo a um grupo de pessoas pouco acostumadas com a leitura e interpretação de gráficos.

E quando o propósito é apenas demonstrar o processo com o intuito de análise superficial.

Símbolos de diagramas de blocos e fluxogramas

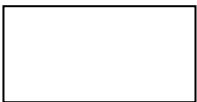
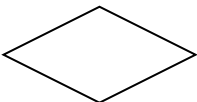
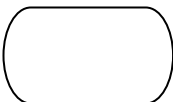
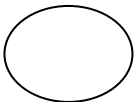
	Processamento: um grupo de instruções que executam uma função de processamento do programa.
	Decisão: símbolo utilizado para indicar a possibilidade de desvios para diversos outros pontos do programa, de acordo com situações variáveis.
	Terminal: é o ponto de início, término ou interrupção de um programa.
	Conexão: uma entrada ou uma saída de/ou para uma outra parte do diagrama de blocos.
	Documentos: relatórios de todas as variedades.

Figura 04 : Modelos de fluxogramas

Fonte: MATTOS, Alexandre M. de. Organização: uma visão global. Rio de janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1980.

2.4 MANUALIZAÇÃO: ELABORAÇÃO E USO DE MANUAIS.

Na elaboração trataremos de manuais apenas vinculados à movimentação de processos, os manuais cujo conteúdo atinja partes importantes da empresa podendo afetar a estrutura. Nesses manuais habitualmente ensinam como fazer o trabalho de forma mais ágil e sem perda de tempo.

Para Araujo (2001), este conceito geralmente é aceito quando os indicadores para o uso de manuais estão ligados aos processos como: divulgação, coordenação, análise e treinamento.

Divulgação – a existência de filas, o contínuo desconforto por falta de informação e inúmeras perguntas semelhantes do público-usuário, o desconhecimento do funcionamento interno de dado serviço e o desejo de fortalecimento da imagem de um serviço ou atividade frente à organização, gera a importância da montagem de manuais divulgadores do trabalho exigido para a execução de determinado objetivo que traga grande eficiência.

Coordenação – esse é um indicador típico do pós-estudo técnico de análise de processos, quando notamos a vantagem da atomização pela organização dos resultados positivos do estudo. Alterações num processo de recrutamento e seleção, por vezes, precisam ser disseminadas pela organização para, então, atuar como agente coordenador da ação de recrutar e selecionar pessoal.

Análise – indicador típico do pré-estudo técnico de racionalização do trabalho, com efeitos vigorosos no pós-estudo. A existência de manuais de processo, procedimentos, serviços e outros são de enorme valia no estudo organizacional.

Treinamento – as vantagens na adoção do manual para fins de treinamento, visando reduzir a ineficiência e aumentar a capacidade da organização no enfrentamento de suas dificuldades, problemas e demanda de toda a ordem. A utilização de manuais no resultado final é extremamente gratificante que faz com que haja um crescimento organizacional.

2.4.1 Tipos de Manuais

Á vários modelos adaptáveis de manuais para qualquer tipo de organização, os principais são: Manuais de Organização, Estrutura, Procedimentos ou processos e Instruções, Conduta e Ética.

De acordo com Rocha (1987, p. 232) manuais de organização: “Tem como função apresentar a estrutura formal de uma empresa, tal como delineado pelo Regulamento da Instituição, por meio da definição clara, racional e objetiva de autoridade, responsabilidade, atividades-fins e meio, assim como as relações criadas, de modo que coordene os esforços das pessoas para que os objetivos comuns sejam atingidos”.

Este tipo de manual é o meio ideal para tornar bem mais claro quais são os deveres que tocam aos executivos dos diversos níveis, assim como para seus subordinados levando desse modo as obrigações e atribuições a todos os empregados da empresa.

Manuais de estrutura vão demonstrar, de forma coordenada e organizada, a estrutura organizacional da empresa necessária para conseguir os objetivos e diretrizes traçadas, segundo Araújo (2001), este manual define função, posição hierárquica, as responsabilidades, as relações e a autoridade dos cargos que devem atender às exigências das normas internacionais, mais especificamente, da série ISO 9000 que, praticamente exige que a direção da empresa, interessada na obtenção de certificados, manualize todo o funcionamento da empresa.

Segundo Araújo (2001, p. 110), manuais de instruções “Apenas escolhe a instrução originada mediante a divulgação de x documento”. Deste manual originam-se novas instruções, como o atendimento ao público de uma filial de uma empresa é o mesmo que as demais que segue instruções da matriz.

Para Rocha (1987, p. 234) este manual de procedimentos e instruções “É um conjunto de instruções escritas, elaborando para destacar em todos os seus detalhes a rotina a ser seguida de uma função específica”. Portanto ele esclarece quais as diretrizes, propiciando dessa forma toda a assistência para que o funcionário se mantenha dentro dos limites por elas estabelecidos.

Manuais de Conduta mostra a maneira de proceder dos servidores, no exercício de suas funções que deve esta controlada por um consistente sistema de regras. De acordo com Cury (2000, p. 106), “as finalidades destas regras é conseguir uniformidade de procedimento em casos analógicos.” Atualmente, para orientar a conduta de seus empregados, as empresas adotam manuais e fazem descrições de cargos.

Manuais de ética possuem duas racionalidades a ética da responsabilidade e a ética do valor absoluto, seu conceito conforme Cury (2000) é que a ética da responsabilidade informa que o comportamento humano é orientado segundo as regras impostas pela organização. E a ética do valor absoluto orienta o comportamento do homem como ser livre, dotado de inteligência e de capacidade de julgamento. Portanto conclui-se que a organização será mais produtiva quanto mais puder aproximar essas duas racionalidades, impondo, por exemplo, manuais de normas de conduta, inteiramente, compatíveis com os positivos valores da sociedade em que se integra a organização.

3 METODOLOGIA

3.1 - TIPO DE PESQUISA.

A pesquisa foi realizada através de um estudo de caso que possui como base informações coletada em processos comerciais de compra, venda e agenciamento que são feitos sem nenhum tipo de embasamento. Mas encontramos características de pesquisa qualitativa e avaliação formativa.

O estudo de caso para Stake et al (1994; Roesch 1999, p. 197), “Não é um método, mas a escolha de um objeto a ser estudado.” Por esse motivo o estudo pode ser único ou múltiplo e a unidade de análise pode ser um ou mais indivíduos, grupos, organizações, eventos, países ou regiões.

Alguns aspectos caracterizam o estudo de caso como uma estratégia de pesquisa que permite o estudo de fenômenos em profundidade dentro de seu contexto: é especialmente adequado ao estudo de processos e explora fenômenos com base em vários ângulos.

O presente trabalho tem características como sendo qualitativas e segundo Lakatos e Marconi (1999), nos estudos de avaliação de programas que dizem respeito a procurados efeitos e resultados de todo um programa ou método específico de atividades de serviços ou auxílio, que pode mostrar a grande variedade de objetivos, relativos a agilidade, desempenho, satisfação e outros.

De acordo com Roesch (1999, p. 155), “A pesquisa qualitativa é apropriada para a avaliação formativo, quando se trata de melhorar a efetividade de um programa, ou plano, ou mesmo quando é o caso da proposição de planos, ou seja, quando se trata de selecionar as metas de um programa e constituir uma intervenção.

A avaliação formativa implica em um diagnóstico atual do sistema fazendo sugestões para sua reformulação, por esse motivo requer familiaridade com o sistema e idealmente a possibilidade de implementar as mudanças sugeridas e observar seus efeitos.

De acordo com Roesch (1999, p. 74) Avaliação formativa tem “O propósito de melhorar ou aperfeiçoar sistema ou processos”. Que induz a identificação de problemas e oportunidades de melhoria em sua organização, visando normalmente

a uma área específica como avaliação de desempenho, ou treinamento, ou recrutamento e seleção.

3.2 - ÁREA DE ABRANGÊNCIA

As áreas que foram atingidas pelos manuais são as de treinamento, pois o início do ciclo do processo resulta do comércio, onde começa pela venda que demonstrará aos funcionários como é feito os processos de recepção, informação sobre o produto, negociação do preço e a forma de garantias que a empresa fornece na troca. Explicará como deve ser feita a avaliação do automóvel que será recebido e no agenciamento utilizará manuais de divulgações que irá informar quais os documentos que precisam para se manter na organização. Quais as responsabilidades que o cliente terá que adquirir com a venda do carro em se tratando de garantia de três meses e quanto aos débitos que poderão aparecer depois junto ao DETRAN ou qualquer outro órgão.

3.3 - COLETA DE DADOS

A coleta de dados do trabalho utilizou uma entrevista com o proprietário, uma observação direta ou participante e uma análise documental.

A entrevista segundo Lakatos e Marconi (1999, p. 94), “É um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional”.

Para Lakatos e Marconi (1999, p. 92) observação participante consiste “Na participação real do pesquisador com a comunidade ou grupo”. Nesta observação se encontra grandes dificuldades para manter a objetividade, pelo fato de exercer influência no grupo, ser influenciado por antipatias ou simpatias pessoais, e pelo choque dos quadros de referência entre observador e observado.

O objetivo do trabalho utilizou uma observação da rotina. Inicialmente, o observador teve que ganhar a confiança do grupo, fazendo com que os indivíduos compreendessem a importância da investigação, sem ocultar o seu objetivo ou missão, mesmo pertencendo a ele.

Segundo Lakatos e Marconi (1999), na análise uma vez manipulada os dados e obtidos os resultados, o passo seguinte é a análise e interpretação destes, constituindo-se ambas no núcleo central da pesquisa.

3.4 - ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos dados procurou dar um sentido mais amplo às informações coletadas, no qual se correlacionou com os conhecimentos existentes, através de estratégias de atendimento para deixar o cliente bem à-vontade.

Conforme Vergara (1998), o tratamento dos dados refere-se à seção onde se explica ao leitor como se pretende tratar os dados a coletar, justificando porque tal tratamento é adequado aos propósitos do projeto.

Com base no presente trabalho os dados foram tratados através de processos qualitativos que se refere aos dados obtidos mediante a entrevista, o qual possui informações do proprietário. Na observação participante foram coletadas informações do dia-a-dia na prática de como é feito o atendimento, as decisões que são tomadas pelo gerente e como o consumidor se comporta.

A análise destes dados já interpretados de acordo com o foco da pesquisa serviu de base para a aplicação dos manuais com intuito de facilitar e tornar mais rápido as respostas ao consumidor.

4 RESULTADO DO TRABALHO

Os processos utilizados pela empresa Golden Car têm início no momento em que o cliente interessado liga para a loja ou passa por e-mail uma mensagem oferecendo: uma proposta ou querendo fazer uma simulação de financiamento. Ao responder, a loja convida o cliente a fazer uma visita para negociar pessoalmente e o convida para fazer um teste drive no veículo interessado. Se o cliente vier, a loja, o atende oferecendo suas formas de pagamento fornecidas pelos bancos credenciados, além de lhe oferecer descontos como transferência do veículo, tanque cheio, revitalização de pintura entre outros.

Sendo fechado o negócio com o cliente, depois de ser efetuado o pagamento do veículo que pode ter sido vendido através de financiamento ou a vista, o carro será encaminhado ao DETRAN para fazer uma vistoria de transferência e será entregue ao cliente. A documentação do veículo está pronta no máximo em três dias, depois disso o gerente entra em contato com o cliente para ele vir receber a documentação do veículo na loja. A empresa trabalha com despachantes que agilizam todo o processo e o cliente não precisa se deslocar ao DETRAN para receber a documentação do veículo em seu nome.

Na empresa fica uma cópia deste documento em nome do novo proprietário, uma cópia da consulta consolidada do veículo retirada do site do DETRAN, do RG, CPF e comprovante de residência. Para que se aparecer alguma multa que até o momento da venda não tenha sido apresentado à loja poderá entrar em contato com o antigo proprietário e comunicar a infração, para que ele fique ciente e efetue o pagamento.

No processo de compra o vendedor às vezes vem acompanhado de um corretor que cobra em média de R\$ 200,00 a R\$300,00 reais para cada carro depois de fechado o negócio. Há compras que o cliente está querendo um carro zero e prefere não entregar na concessionária, pois sua avaliação é muito baixa e por esse motivo ele passa por todas as lojas que puder, oferecendo seu veículo, e, o que pagar mais alto, ele vende.

Há compras que são exatamente repasse oferecidos pelas concessionárias de carros que recebem com o preço muito baixo para vender aos lojistas conhecidos, esse tipo de compra é o mais usado pelos lojistas.

Já no processo de agenciamento não muda muito em relação do de venda, só aumenta o contrato e a autorização para a venda que é feito e assinado pelo cliente que deixa o seu carro a venda, o contrato de agenciamento apresenta todas as cláusulas ao qual ele é responsável, como garantia fornecida pela loja e a quantia que ele vai pagar pelo agenciamento. A loja guarda também as cópias de RG, CPF, e comprovante de residência do cliente para que quando o carro for vendido, e por ventura apareça algum débito de multas, o cliente possa ser encontrado e comunicado para que seja efetuado o pagamento.

A garantia que a loja fornece é de três meses ou três mil quilômetros que cobre danos de motor e caixa de macha, qualquer defeito nestes itens que ocorrerem dentro do tempo dado pela loja o carro será encaminhado à oficina credenciada onde será feito o conserto, onde ao término, o cliente é avisado para vir pegar seu veículo.

4.1 Oportunidades de Melhoria

O atendimento é demorado, pois o cadastro faz muitas perguntas que o cliente às vezes acha desnecessárias e critica por que tanta informação, mais é essencial para a análise.

É guardado um volume grande de documentos que gera um acúmulo de papéis. Cada carro que é vendido, é guardado em sua ficha, documentos como CPF, comprovante de endereço, consulta consolidada do veículo e contrato de compra e venda do antigo proprietário, do novo proprietário e os formulários de avaliação.

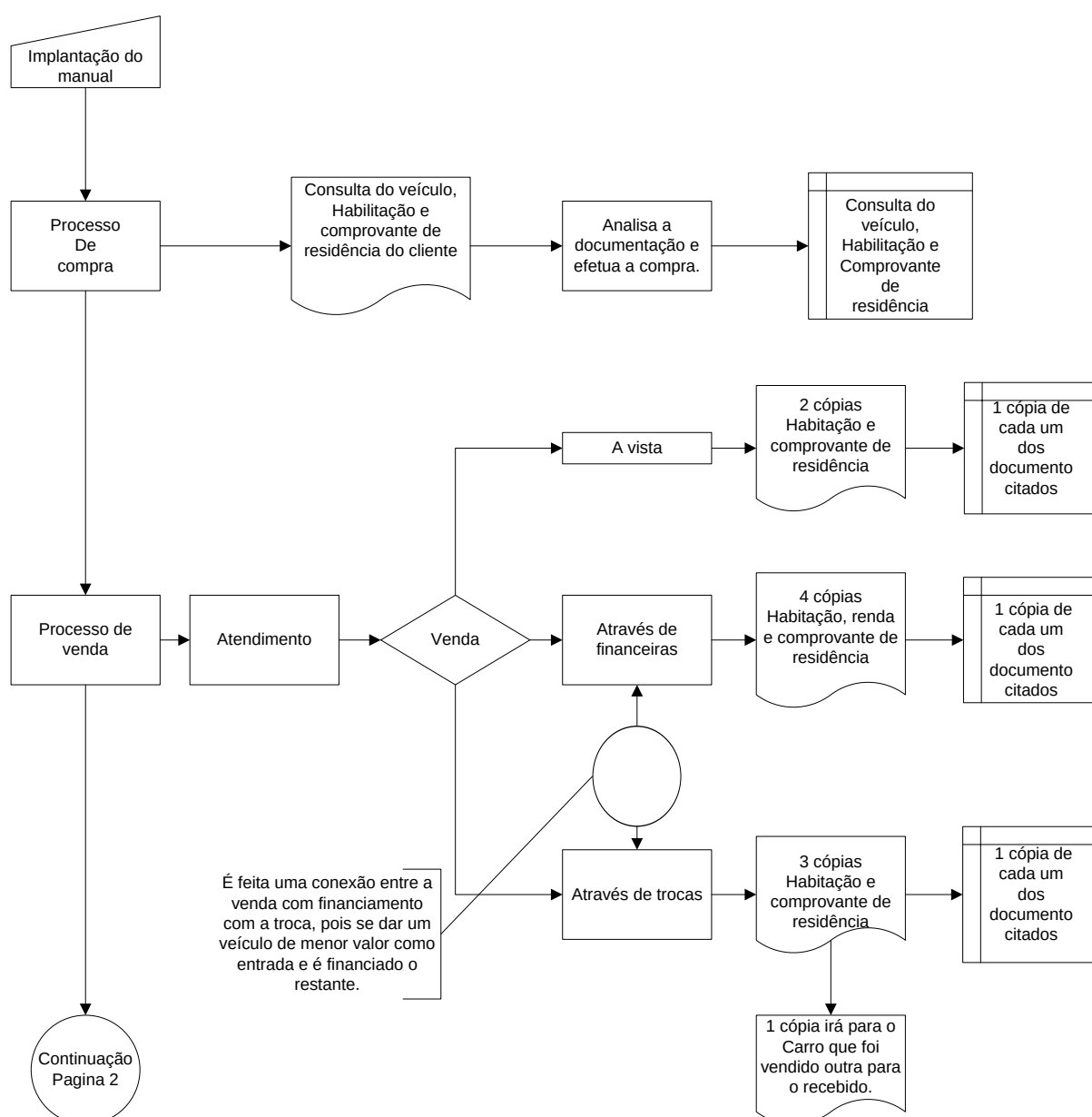
Os processos são muitos repetitivos na compra, venda e agenciamento, porém são processos que precisam da mesma documentação, RG, CPF, e comprovante de residência do cliente, junto com a consulta consolidada do veículo e contrato de compra e venda do antigo proprietário e do novo proprietário.

A garantia que a loja fornece deve ser mais bem detalhada, pois os clientes cobram qualquer problema que o carro possa apresentar durante o período fornecido.

5 PROPOSTA TÉCNICA

Para um atendimento mais eficaz a loja precisa treinar seus funcionários a seguir o manual de processos e adquirir um sistema de informação que ao registrar os dados do cliente no sistema da financeira parceira, os dados fiquem armazenados em um banco de dados para que não precise guardar documentações, só apenas a consulta consolidada do veículo e o contrato de compra e venda assinado pelo novo e antigo cliente. Com isso o volume de papéis iria diminuir bastante.

Um fluxo proposto pelo autor para o setor comercial.



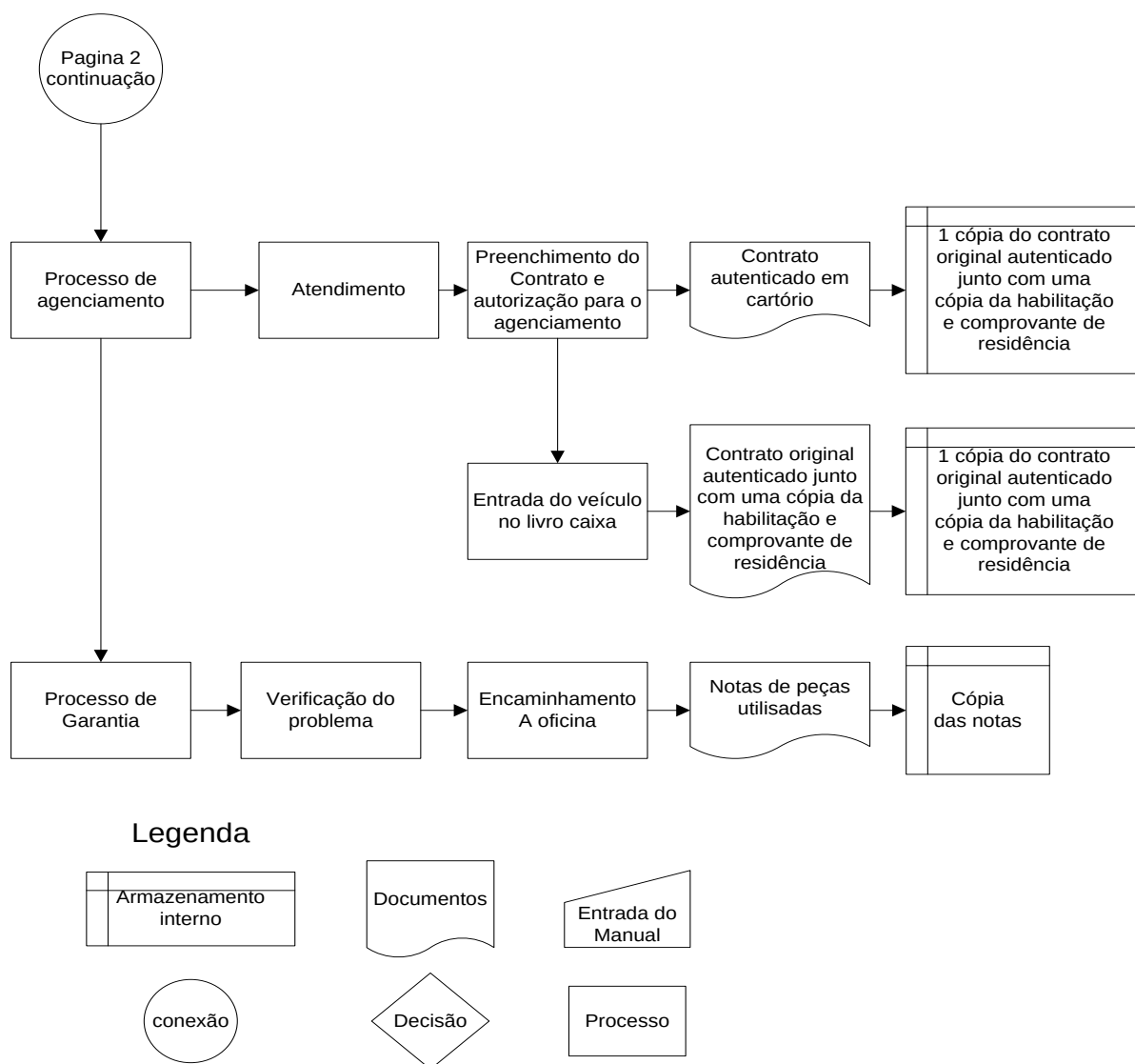


Figura 05: Fluxograma sugerido pela empresa.

Fonte: Golden Car, 2009.

Os processos com o aperfeiçoamento do atendimento irão fluir rapidamente e o tempo gasto para o atendimento será diminuído satisfazendo assim as vontades dos clientes.

A garantia deve se fazer um convênio com o sindicato de lojistas de automóveis novos e usados, para que junto do manual que o veículo possuir de sua concessionária, a loja confeccionar outro para garantia de 90 dias ou três mil quilômetros que informe especificamente quais as peças e serviços que a loja fornece de garantia. Um exemplo com relação do motor: são peças da parte internas

do motor que são elas, anéis de segmento, pistões, bielas, casquilhos móveis e fixos, eixo virabrequim, buchas e cabeçote.

5.1 Tratamento e análise dos dados.

Os processos antigos que eram realizados sem nenhum padrão estabelecido, ao chegar um carro de compra se guardavam apenas uma consulta consolidada do veículo que informava a hora que foi recebido, quem é seu proprietário e a demonstração dos débitos de multas e infrações em julgamento. Esta documentação era colocada junto com o manual do proprietário que muitas vezes quando era entregue o manual ao novo comprador, ia junto todo o demonstrativo de débitos dos órgãos estaduais e federais. Isso ocasionava a perda do único comprovante de débitos do veículo, que futuramente, poderia aparecer uma multa retroativa e o cliente atual poderia entrar em contato com o proprietário anterior solicitando a quitação deste débito. Se estivesse arquivado aquele comprovante, a loja iria saber se realmente o carro foi vendido depois daquela determinada data ou a infração foi feita antes da venda.

No agenciamento era mantido apenas uma cópia do certificado de registro e licenciamento do veículo de circulação anual, o manual, a cópia de chave e o número do telefone do cliente para entrar em contato assim que aparecesse alguma proposta para seu veículo. Devido a falta de documentos não eram feitos o agenciamento correto, que precisa de cópias de RG, CPF, comprovante de endereço, autorização de agenciamento e contrato assinado e reconhecido firma do cliente, firmando as cláusulas que lhe são cabíveis sobre garantia fornecida. Sem essa documentação, não era dada entrada do carro no livro da loja, que ficava por sua vez, correndo risco de uma fiscalização do estado, ou ter que desembolsar uma quantia extra para dar a garantia de um problema dado pelo veículo agenciado, pela falta de assinatura no contrato de agenciamento e reconhecido firma, o cliente poderia se negar a pagar a comissão da loja e fornecer a garantia.

Na troca era arquivada apenas uma cópia do novo documento de circulação anual do veículo vendido, já transferido para o nome do novo proprietário, pois a loja pedia apenas uma cópia da habilitação que possui todos os dados pessoais juntos como: RG, CPF, nome do pai e da mãe e o comprovante de residência. Isso para enviar para o despachante fazer a transferência junto com a vistoria do veículo. Em

alguns veículos ficava o envelope com uma dessas cópias outro não adquirindo assim falta de informações para o proprietário anterior, que se procurasse quem seria o novo proprietário do veículo que lhe pertenceu, por exemplo: para declarar no seu imposto de renda, a loja não teria informações suficientes.

Com o aperfeiçoamento dos processos orientados pela análise e melhoria, os processos passará a ter melhores resultados, pois o detalhamento da compra em etapas e determinado quais os documentos é necessário para o arquivo:

- Primeira etapa do processo: o vendedor irá atender o cliente cumprimentando e demonstrando quais os opcionais do carro escolhido pelo mesmo e explicando quais as formas de pagamento que a empresa fornece, se ele vai querer entregar seu carro como entrada e financiar o restante ou se a venda vai ser a vista. Se o cliente quiser comprar a vista são necessária três cópias da habilitação ou RG, CPF junto com o comprovante de residência, onde uma cópia será arquivada no porta arquivo junto com a consulta consolidada de débitos, outra será guardada com o manual no envelope do veículo, e a outra será utilizada na transferência.

- Segunda etapa: no caso de venda com financiamento enquanto um vendedor passa o cadastro do cliente para a financeira, o outro faz um teste drive, ou leva o carro até a oficina de confiança do cliente para seu mecânico dar uma verificada se no geral está tudo bem com o funcionamento do veículo. Na parte de documentação se retira quatro cópias de cada documento aonde uma irá para a financeira, outra para o despachante fazer a transferência, uma para o arquivo da loja e outra para o envelope do carro.

- Terceira etapa: na venda com recebimento de veículos como entrada o vendedor que também avalia, tem que preencher um formulário de entrada com check-list de opcionais que são avaliados, quanto a seu estado de funcionamento em bom, regular ou ruim. Este item descrito no formulário se torna mais rápido a avaliação, tornando, a venda mais eficiente.

No ato da venda o atendimento com a união dos dois avaliadores, permite que o cliente seja atendido com mais rapidez e precisão na avaliação, aonde os dois vendedores irão dividir as tarefas. Caso o cliente queira fazer um teste drive, enquanto um retira o carro de dentro da loja o outro vai passando o cadastro e recebendo a documentação necessária, isso se o cliente optar por financiar alguma parte do veículo. Desta forma, todos os funcionários irão trabalhar em equipe diminuindo o tempo de espera do cliente.

- Quarta etapa: o agenciamento, que na maioria das vezes é de clientes que já conhecem a empresa devido já terem comprado ou trocado seu carro com a mesma, ou é amigo de um dos colaboradores da empresa. Este processo é facilitado pela documentação que é impressa uma cópia do RG, ou habilitação junto com o comprovante de residência para dar entrada no agenciamento junto com a autorização e contrato assinados para logo após ser autenticado em cartório pelo proprietário, e uma segunda cópia para o envelope do veículo que são arquivadas para que quando surja qualquer multa ou busca de quem agenciou seja facilitada a informação, procurando ou no arquivo de agenciamento ou na pasta do veículo.

- Quinta etapa: na compra de um veículo, os dois vendedores avaliam o veículo preenchendo o formulário e logo retirando as cópias necessárias para o arquivo, que são as mesmas do agenciamento: RG ou habilitação acompanhada de um comprovante de residência. Em seguida um dar entrada no veículo no site de venda e outro da entrada no livro caixa, deste modo todos trabalharão para não acumular serviços e estarem sempre livres no momento em que entra algum cliente.

6 CONCLUSÃO

O presente trabalho é bastante importante para a empresa, pois o mesmo tem como objetivo diminuir suas perdas de cliente, com o tempo gasto para atender cada um e reduzir o retrabalho que é ocasionado por motivo de uma falta de padrão em seus processos organizacionais e de atendimento.

Com o ajuste destes problemas, conseqüentemente, proporcionará a empresa melhor satisfação de seus clientes, e por sua vez, a empresa poderá investir em treinamento de seus funcionários para mantê-los motivados, de maneira que supra a necessidades dos clientes. Os novos processos são descritos de forma clara e precisa, onde relata a situação atual em que se encontra a empresa. O mercado e os clientes exigem cada vez mais da mesma e se ela não se adequar a essas exigências vai diminuir constantemente seu espaço no mercado.

Os investimentos que devem ser feitos para implantar os novos processos são baixos, permitindo que a mesma aumente a fidelidade dos clientes que ao se tornar consumidor final, nunca foram lembrados nem mesmo em uma mala direta desejando um feliz natal e boas festas. Portanto a empresa tem que padronizar seus processos em um banco de dados que atualize o cadastro dos clientes que trocam anualmente seus carros para não adquirir uma maior depreciação de seus veículos, e assim a mesma possa aumentar sua fatia de mercado.

O resultado esperado com os novos processos, busca a padronização, de maneira que melhore a eficiência e agilidade no controle de redução de erros no trabalho, para manter a segurança e satisfação dos colaboradores e de seus clientes. No atendimento já se notou uma melhor satisfação de acordo com os clientes que acharam burocrático ter que assinar toda a documentação de agenciamento mais em compensação, eles estão mais resguardados com o contrato, que lhe informam em cláusulas quais são seus deveres e os da empresa que esta agenciando seu veículo.

Além de ser muito importante esse trabalho para a Golden Car, este, é de fundamental importância para o autor, pois o mesmo além de participar desta análise e melhoria vai poder acompanhar de perto o uso do que aprendeu em sua vida acadêmica.

REFERÊNCIAS

- ALVAREZ, Maria Esmeralda Ballesteros. **Organização, Sistema e Métodos**. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.
- ARAÚJO, Luiz César G. **Organização, Sistema e Métodos e as Modernas Ferramentas de Gestão Organizacional**. São Paulo: Atlas, 2001.
- CAMPOS, Vicente Falcone. 1940.TQC, **Controle de Qualidade Total (no Estilo Japonês)**. Nova Lima – MG: INDG tecnologia e serviços Ltda, 2004.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução a Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: Campos, 2000.
- CURY, Antônio. **Organização e Métodos**. São Paulo: Atlas, 2000.
- MARCONI, Maria de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1999.
- MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Atlas, 2000.
- MATTOS, Alexandre M. de. **Organização: uma visão global**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1980.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de, **Administração de Processos** . São Paulo: Atlas, 2006.
- ROCHA, Luís Osvaldo Leal. **Organização e Métodos**. São Paulo: Atlas, 1987.
- ROESCH, S; BECKER, G; MELLO, M. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 1999.
- VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 1998.
- Disponível em: <http://www.meucarango.com/goldencar.htm>. acesso em: 20 Fevereiro 2009.

Apêndice

Apêndice A - Modelo de entrevista utilizado com o Proprietário

Conhecimento do Processo de Compra – Fornecedores de veículos

- Quem são seus principais fornecedores de veículos? Quais veículos cada um fornece?
- Há aspectos a melhorar nesse fornecimento? Se sim, quais?
- Você tem idéia das causas?
- O que pode ser feito por você e sua equipe para eliminar ou minimizar estas causas?
- O que pode ser feito pelo fornecedor para eliminar ou minimizar estas causas?

Conhecimento do Processo Venda – Executores ou vendedores.

- Qual o objetivo geral de seu processo de venda?
- Quais são as principais atividades realizadas por você e sua equipe? (classificar por periodicidade)
- Há aspectos a melhorar na realização dessas atividades? Se sim, quais?
- Você tem idéia das causas?
- O que pode ser feito por você e sua equipe para eliminar ou minimizar estas causas?

Conhecimento do Processo Agenciamento – Clientes consumidores.

- Quem são seus principais clientes?
- O que cada um recebe de resultados concretos de seu setor?
- Qual o nível de satisfação de sua clientela?
- Há aspectos a melhorar nesse fornecimento? Se sim, quais?
- Você tem idéia das causas?
- O que pode ser feito por você e sua equipe para eliminar ou minimizar estas causas?
- O que pode ser feito pelo cliente para eliminar ou minimizar estas causas?

Apêndice B – Formulário de OS.

GRANDCAR VEÍCULOS

OS. DE ENTRADA

CLIENTE:			
MODELO:		ANO:	
PLACA		COR:	
ENTRADA:			
ESTADO DE FUNCIONAMENTO:			
ALARME	☐ BOM	☐ REGULAR	☐ NÃO TEM
ACENDEDOR DE		☐ TEM	☐ NÃO TEM
CIGARRO	☐ BOM	☐ REGULAR	☐ RUIM
BANCOS DIANTEIROS	☐ BOM	☐ REGULAR	☐ NÃO TEM
BUZINA	☐ BOM	☐ REGULAR	☐ RUIM
BANCOS TRAZEIROS		☐ TEM	☐ NÃO TEM
BATERIA	☐ BOM	☐ REGULAR	☐ RUIM
CHAVE DE RODA	☐ BOM	☐ REGULAR	☐ NÃO TEM
EMBREAGEM	☐ BOM	☐ REGULAR	☐ NÃO TEM
EXTINTOR	☐ BOM	☐ REGULAR	☐ NÃO TEM
SOM	☐ BOM	☐ REGULAR	☐ RUIM ☐ NÃO TEM
MACACO	☐ BOM	☐ REGULAR	☐ RUIM
VIDRO ELÉTRICO	☐ BOM	☐ REGULAR	☐ RUIM
PNEU DE SUPORTE	☐ BOM	☐ REGULAR	☐ RUIM
PNEUS	☐ BOM	☐ REGULAR	☐ RUIM
PARTE ELÉTRICA DIANTEIRA	☐ BOM	☐ REGULAR	☐ RUIM
PARTE ELÉTRICA TRAZEIRA	☐ BOM	☐ REGULAR	☐ RUIM
TAPETE DO SALÃO	☐ BOM	☐ REGULAR	☐ RUIM
TRAVA ELÉTRICA	☐ 1/4	☐ 1/2	☐ 1/1 ☐ RESERVA
TRIÂNGULO			
COMBUSTÍVEL			
QUILOMETRAGEM:			
OBS: Especificação de moessa e defeitos:			

AVALIADOR:

Anexos

Anexos A – Formulário de preenchimento da financeira Finasa.

		Proposta de Arrendamento Mercantil/Pessoa Física				
I - Dados do Fornecedor					Cód. Loja	Proposta Nº
1 - CNPJ/CPF		2 - Nome Completo/Razão Social				
II - Dados do Cliente/Arrendatário					Cód. Filial	Data da Proposta
1 - CPF		2 - Nome Completo				
3 - Data de Nascimento	4 - Sexo ☐ Masc. ☐ Fem.	5 - Nacionalidade	6 - Naturalidade		7 - Estado Civil	
8 - Dependentes	9 - Documento de Identidade	Órgão Emissor	UF	10 - Residência ☐ Própria ☐ Alugada ☐ Família ☐ Outros	12 - CEP	
11 - Endereço Residencial		Nº		Complemento		
13 - Bairro	14 - Cidade	15 - UF	16 - DDD	Telefone Residencial	17 - DDD	Telefone Celular
18 - Tempo de Resid. Atual		Tempo de Resid. Anterior		19 - E-mail		
20 - Nome da Mãe			21 - Nome do Pai			
III - Fonte de Renda						
1 - CNPJ		2 - Razão Social				
3 - Ocupação		4 - Função		5 - Data Admissão (mm/aa)	6 - Salário/Renda	
7 - Endereço				Nº	Complemento	
8 - CEP						
9 - Bairro	10 - Cidade		11 - UF		12 - DDD	Telefone
13 - Empresa Anterior (Preencher se Atual for inferior a 12 meses)			14 - Data Admissão	15 - Data de Saída	16 - DDD	Telefone
IV - Cônjuge						
1 - CPF		2 - Nome Completo			3 - Data de Nascimento	
4 - Doc. Identidade		Órgão Emissor	UF	5 - Empresa onde Trabalha		
6 - Cargo/Função			7 - Salário/Renda		8 - Tempo de Serviço	
V - Referências						
1 - Bancária	Banco	Nº Banco	Agência	Nº Agência	Conta Corrente	DDD
						Telefone
2 - Pessoal		Nome Completo			Grau de Parentesco	DDD
						Telefone
						Ramal
VI - Devedor Solidário/Avalista						
1 - CPF		2 - Nome Completo			3 - Grau de Parentesco	
4 - Data de Nascimento		5 - Sexo ☐ Masc. ☐ Fem.	6 - Nacionalidade		7 - Naturalidade	
8 - Estado Civil						
9 - Dependentes	10 - Documento de Identidade	Órgão Emissor	UF	11 - Residência ☐ Própria ☐ Alugada ☐ Família ☐ Outros	13 - CEP	
12 - Endereço Residencial		Nº		Complemento		
14 - Bairro	15 - Cidade	16 - UF	17 - DDD	Telefone	18 - Tempo de Resid. Atual	Tempo de Resid. Anterior
19 - Nome da Mãe			20 - Nome do Pai			
21 - Empresa onde Trabalha		22 - Cargo/Função		23 - Data Admissão (mm/aa)	24 - DDD	Telefone
25 - Endereço Comercial				Complemento		26 - CEP
27 - Bairro	28 - Cidade	29 - UF	30 - Nome Completo (Referência Pessoal)			
31 - DDD	Telefone	32 - Referência Comercial			33 - DDD	Telefone
VII - Especificação do Arrendamento						
1 - Valor do Bem	2 - Valor do Seguro	3 - Valor de Entrada	4 - Valor do Arrendamento do Bem	5 - Valor da TAC	6 - Valor da Tarifa de Cadastro - TC	
7 - Valor do ISS	8 - Valor Total do Arrendamento (R\$)		11 - Valor Residual Garantido:			
		11.1 - VRG ATO: R\$		VRG ATO:	12 - Prazo	
		11.2 - VRG Diluído: R\$		VRG Diluído:	13 - Carência 1º Vencido.	
		11.3 - VRG Balão: R\$		VRG Balão:		
14 - Forma Pagto.	15 - Tarifa Emissão Lâmina - TEC	16 - Valor Contraprestação	17 - Valor Total Contraprestações	18 - Tabela	19 - Coeficiente	
VIII - Descrição do Bem						
1 - Categoria	2 - Marca	3 - Ano Fabricação	4 - Ano Modelo	5 - Chassi		
6 - Versão	7 - Combustível	8 - Cor	9 - Renavam	10 - Placa		
IX - Pagamentos Autorizados						
1 - Tributos	2 - Tarifas	3 - CET - Custo Efetivo Total % a.m. % a.a.		4 - Pagamentos Serviços Terceiros		
5 - Pagamentos Serviços Loja	6 - Registros	7 - Outros		8 - Total de Pagamentos Autorizados		

a) Esta Proposta está sujeita a aprovação de crédito pelo Banco Finasa S.A. Se aprovada, passará a fazer parte integrante do Contrato de Arrendamento Mercantil ("Contrato") assinado pelas partes, para todos os fins e efeitos de direito, como se nele estivessem transcritos. Todavia, na hipótese de reprovação do crédito, o Cliente/Arrendatário será informado, e esta Proposta e o Contrato não produzirão quaisquer efeitos.

b) O Cliente/Arrendatário declara ter ciência de que o Custo Efetivo Total (CET), indicado no Quadro IX-3, representa as condições do financiamento vigentes na data de seu cálculo, considerando os fluxos referentes às liberações e aos pagamentos previstos, incluindo a taxa interna de retorno de operações.

c) O Cliente/Arrendatário solicita e autoriza, desde já, o Banco a abertura de cadastro, fichas, registros e dados de consumo junto aos bancos de dados e cadastros relativos a consumidores, serviços de proteção ao crédito e congêneres, bem como autorizam o Banco a consultar e/ou confirmar as informações, nestes eventualmente existentes e também

Anexo B – Formulário de preenchimento da financeira BV.

BV FINANCEIRA		FICHA DE CADASTRO		BV LEASING	
☐ FINANCIADO/ARRENDATÁRIO ☐ AVALISTA		TIPO DE CONTRATO: ☐ CDC ☐ ARRENDAMENTO MERCANTIL FINANCEIRO			
DATA DO CADASTRO:		FILIAL:		OPERADOR/CÓDIGO:	
CÓDIGO/LOJA:		LOJA/CONCESSIONÁRIA:		PROMOTOR / CÓDIGO:	
				TELEFONE:	
DADOS DO CLIENTE					
CPF / CNP:		NOME COMPLETO / RAZÃO SOCIAL:			
DATA DE NASCIMENTO:	RIG / RNE:	ÓRGÃO EMISSOR:	DATA DE EMISSÃO:	SEXO: ☐ M ☐ F	ESTADO CIVIL: ☐ SEPARADO ☐ DIVORCIADO ☐ VIÚVO ☐ CASADO ☐ SOLTEIRO ☐ OUTROS
NATURALIDADE:	UF:	NACIONALIDADE: ☐ BRASILEIRA ☐ ESTRANGEIRA	E-MAIL:		
CEP:	ENDEREÇO RESIDENCIAL (RUA E Nº):			COMPLEMENTO:	BAIRRO:
CIDADE:	UF:	TEMPO RES. (MM/AA):	TIPO DE RESIDÊNCIA: ☐ ALUGADA ☐ PRÓPRIA ☐ FUNCIONAL ☐ FINANCIADA ☐ FAMILIAR	SE PRÓPRIA, VALOR R\$: ()	TELEFONE RESIDENCIAL: ()
TELEFONE CELULAR: ()	OUTROS VEÍCULOS:	ANO:	FINANCIOU: ☐ NÃO ☐ SIM, ONDE?	OUTRAS PROPRIEDADES: ☐ TERRENO ☐ CHACARA ☐ FAZENDA ☐ OUTROS URBANOS	VALOR R\$: ()
FILIAÇÃO / PAI:		MÃE:			
EMPRESA ONDE TRABALHA:		CNPJ (SE FOR SÓCIO/PROPRIETÁRIO):		CARGO/PROFISSÃO/ÁREA/DEPTO.:	
TIPO DE PROFISSIONAL: ☐ EMPRESÁRIO ☐ ASSALARIADO ☐ TEMPORÁRIO DE SERVIÇO (ANO/MÊS):	NOME/TELEFONE DO CONTADOR:				
CEP:	ENDEREÇO COMERCIAL (RUA E Nº):			TELEFONE/RAMAL:	
BAIRRO:	CIDADE:	UF:	EMPRESA ONDE TRABALHOU/TELEFONE:		
ENDEREÇO PARA CORRESPONDÊNCIA: ☐ RESIDENCIAL ☐ COMERCIAL ☐ OUTROS, ESPECIFIQUE:		CEP:	ENDEREÇO:		
DADOS DO CÔNJUGE					
CPF:		NOME COMPLETO:			
DATA DE NASCIMENTO:	IDENTIDADE:	ÓRGÃO EMISSOR:	DATA DE EMISSÃO:	NATURALIDADE:	UF:
EMPRESA ONDE TRABALHA:		CNPJ (SE FOR SÓCIO/PROPRIETÁRIO):		CARGO:	TEMPO SERVIÇO (ANO/MÊS):
ENDEREÇO COMERCIAL:		TELEFONE/RAMAL:			
REFERÊNCIAS					
REFERÊNCIAS PESSOAIS:		TELEFONE:	NOME:		TELEFONE:
NOME:					
REFERÊNCIAS BANCÁRIAS:	AGÊNCIA:	CONTA CORRENTE:	☐ COMUM ☐ ESPECIAL	TEMPO C/C:	CARTÃO DE CRÉDITO: ☐ AMEX ☐ CREDICARD ☐ DINERS ☐ VISA ☐ OUTROS
REFERÊNCIAS BANCÁRIAS:	AGÊNCIA:	CONTA CORRENTE:	☐ COMUM ☐ ESPECIAL	TEMPO C/C:	
BANCO:					
DADOS FINANCEIROS					
RENDA MENSAL / FATURAMENTO:	RENDIMENTO DO CÔNJUGE:	OUTRAS/ESPECIFIQUE:		TOTAL DOS RENDIMENTOS:	
CONTRATO: ☐ PRÉ ☐ PÓS	VALOR DA COMPRA:	ENTRADA OU VRG ANTECIPADO: () %	VALOR: ☐ SEGURO ☐ ACESSÓRIOS ☐ DESPACHANTE ☐ OUTROS		
CÓD. TABELA:	VALOR FINANCIADO OU ARRENDADO:	COEFICIENTE:	VALOR DA PRESTAÇÃO/ CONTRA-PRESTAÇÃO: PRAZO () X	DATA 1º VENCIMENTO:	CARÊNCIA:
DADOS DO VEÍCULO:	MODELO:	Nº DE PORTAS:	ANO/MODELO:	PLACA:	COR:
MARCA:					COMBUSTÍVEL: ☐ A ☐ G ☐ D
☐ ADICIONAL	MODELO:	Nº DE PORTAS:	ANO/MODELO:	PLACA:	COR:
MARCA:					COMBUSTÍVEL: ☐ A ☐ G ☐ D
☐ ADICIONAL	MODELO:	Nº DE PORTAS:	ANO/MODELO:	PLACA:	COR:
MARCA:					COMBUSTÍVEL: ☐ A ☐ G ☐ D
OBSERVAÇÕES:					
CET - CUSTO EFETIVO TOTAL DA OPERAÇÃO					
TAXA DE JUROS ANUAL:		TAXA DE JUROS MENSAL:		CET - CUSTO EFETIVO TOTAL ANUAL:	
PAGAMENTOS AUTORIZADOS:					

Responsabilizo-me pela exatidão das informações prestadas à vista do original do documento de identificação, CPF e outros comprovatórios dos demais elementos de informação apresentados, sob pena de aplicação no disposto no Art. 19 da Lei 7.492 de 16/06/1986. Ademais, autorizo expressamente a divulgação e encaminhamento de documentos relativos à presente operação e informações, inclusive cadastrais, para efeitos de cobrança extrajudicial e judicial, bem como para a consulta/envio de meus dados e/ou operações junto a outras instituições financeiras, órgãos de proteção ao crédito (SPC e SERASA) e Central de Risco do Banco Central do Brasil. Autorizo o pagamento dos serviços prestados, inclusive por terceiros, tributos e outros custos presentes na operação, relacionados no campo "Pagamentos Autorizados", os quais compõem o CET – Custo Efetivo Total.

Declaro, desde já, estar ciente que no caso de refinanciamento de veículos automotores, a concessão do crédito requerido junto a BV Financeira fica condicionada à emissão de laudo de conservação positivo pela empresa vistoriadora. Em caso de laudo negativo, torna-se sem efeito qualquer negociação ou documento relacionado a esta operação.

☐ Desejo financiar, juntamente com o valor do veículo aqui descrito, o prêmio estipulado no seguro por mim contratado.

☐ Estou ciente de que ao optar pela aquisição do seguro e financiar o prêmio com o valor do veículo, tenho ciência de que a vigência do seguro é de 12 meses; o valor do prêmio será repassado pela BV Financeira/BV Leasing à seguradora, e as condições pertinentes ao contrato são de responsabilidade da seguradora.

Catálogo na Publicação – Biblioteca da FARN
Setor de Processos Técnicos

Oliveira, Miller Elias de Sousa

Análise e melhoria de processos comerciais na empresa Golden / Miller
Elias de Sousa Oliveira. – Natal: FARN, 2009.

41f.

Orientador: Flávio Emílio Monteiro Cavalcante (Msc.)

Monografia (Bacharel em Administração com Habilitação em Marketing) –
Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte.

1. Administração de Empresa – Monografia. 2. Análise de Processo –
Monografia. 3. Varejo - Monografia. I. Título.

RN/FARN/BC

CDU 658.56