



IMPLEMENTAÇÃO DE NORMAS E PROCEDIMENTOS ORGANIZACIONAIS: PROPOSTA DE MELHORIA NA OFICINA PRADO AUTO CENTER

Alicia De Lima Viana

Benicio Pereira Mendonça

Emerson Wladir Porto Santarém

RESUMO

A presente pesquisa trata-se de um estudo de caso referente a Implementação de Normas e Procedimentos Organizacionais na empresa Prado Auto Center através de uma proposta de melhoria que visa elevar a qualidade do decorrer do processo na oficina, proporcionando uma visão sistemática dentro da empresa. A pesquisa teve como embasamento científico estudos bibliográficos, análise de campo, entrevistas com gestores, roteiros de entrevistas e ferramentas da gestão. Essa pesquisa tem como objetivo geral permitir um olhar científico e sugerir uma proposta de melhoria com a intenção de criar e padronizar as normas e processos organizacionais. De acordo com o estudo desenvolvido, é possível ver como a Prado carece de padronização de processos, fluxogramas e os pilares da empresa, ou seja, missão, visão e valores. Este trabalho apresentará 2 capítulos: Diagnóstico Organizacional e Relatório de Implementação. É de grande importância a implementação dessa proposta pois proporcionará um bom funcionamento da empresa, como agilidade na demanda do trabalho, queda nos erros do decorrer do processo, referência no mercado automotivo e satisfação do cliente, para chegar nesse objetivo para a empresa o primeiro capítulo utiliza da ferramenta dos 10M's, ferramenta conta com o estudo para diagnosticar pontos críticos em cada setor da empresa e a ferramenta 5W2H utilizando perguntas simples para organizar e aplicar tal proposta para cada problema encontrado na empresa. O capítulo 2 a partir de 3 metas que alinham com o objetivo planejado utiliza da ferramenta PDCA (Planejar, Executar, Verificar e Agir) para a implementação dessas peças.

Palavra Chave: Normas; Processos; Padronizar; Satisfação.

IMPLEMENTATION OF ORGANIZATIONAL STANDARDS AND PROCEDURES: A PROPOSAL FOR IMPROVEMENT AT THE PRADO AUTO CENTER WORKSHOP

ABSTRACT

The present research is a case study concerning the implementation of organizational standards and procedures at Prado Auto Center through a proposal for improvement that aims to enhance the quality of the workshop processes, providing a systematic view within the company. The research was based on scientific support from bibliographic studies, field analysis, interviews with managers, interview guides, and management tools. The general objective of this study is to offer a scientific perspective and to propose improvements with the intention of creating and standardizing organizational norms and processes. According to the developed study, it is possible to observe that Prado Auto Center lacks process standardization, flowcharts, and well-defined organizational pillars, such as mission, vision, and values. This work presents two chapters: Organizational Diagnosis and Implementation Report. The implementation of this



proposal is of great importance, as it will contribute to the proper functioning of the company, such as greater agility in work demands, reduction of process errors, recognition in the automotive market, and customer satisfaction. To achieve this purpose, the first chapter makes use of the 10M's tool, which allows the diagnosis of critical points in each sector of the company, as well as the 5W2H tool, using simple questions to organize and apply the proposed actions to each identified problem. The second chapter, based on three goals aligned with the planned objective, utilizes the PDCA cycle (Plan, Do, Check, Act) for the implementation of the proposed measures.

Keywords: Standards; Processes; Standardization; Satisfaction.



1. INTRODUÇÃO

A rápida expansão do mercado de veículos no Brasil, impulsionada pela demanda crescente por mobilidade e pela diversificação de modelos e serviços, tem exigido das empresas do setor automotivo uma constante adaptação às mudanças econômicas, tecnológicas e comportamentais dos consumidores.

O padrão de mobilidade da população brasileira vem passando por fortes modificações desde meados do século passado, reflexo principalmente do intenso e acelerado processo de urbanização e crescimento desordenado das cidades, além do uso cada vez mais intenso do transporte motorizado individual pela população (CARVALHO, 2011, p. 1).

Nesse contexto, a eficiência na gestão e a busca por diferenciais competitivos tornaram-se imperativos para a sobrevivência e o crescimento sustentável dos negócios. É nesse cenário que se insere o presente estudo, cuja proposta é investigar a estrutura organizacional e os principais desafios enfrentados por uma empresa de serviços automotivos – a Prado Auto Center –, por meio de uma análise criteriosa baseada em dados coletados a partir de uma entrevista estruturada com um dos seus gestores.

Com o objetivo de compreender de forma mais aprofundada o funcionamento interno da organização e os fatores que influenciam seu desempenho, a pesquisa adota como metodologia a realização de uma entrevista orientada por um roteiro previamente definido.

A grande vantagem da entrevista sobre outras técnicas é que ela permite a captação imediata e corrente da informação desejada, praticamente com qualquer tipo de informante e sobre os mais variados tópicos. (Lüdke; André, 1986, p. 33-34).

Essa abordagem permite a coleta de informações qualitativas relevantes, como a missão, visão e valores da empresa, seu perfil organizacional, o sistema de gestão vigente, a cultura e o clima organizacional, bem como os processos operacionais, de comunicação, liderança e motivação internos.

A investigação se alinha, portanto, à perspectiva de que compreender as práticas operacionais, administrativas e a dinâmica interna de uma empresa é fundamental para identificar seus pontos fortes e suas vulnerabilidades. Durante a entrevista, foram evidenciados aspectos centrais que contribuem para a identidade e o posicionamento da Prado.

A empresa possui uma estrutura relativamente enxuta e familiar, o que influencia diretamente nas formas de comunicação e tomada de decisão. A liderança é marcada pela centralização nas mãos do proprietário e gerente operacional, o que reflete um modelo de gestão mais tradicional, baseado na confiança interpessoal e na experiência prática acumulada ao longo dos anos. Ao mesmo tempo, foram identificados desafios significativos, como a falta de padronização dos processos, disseminação formal da cultura da empresa, dentre outros.

Além disso, o estudo destaca a cultura organizacional como fator estratégico na construção da imagem da empresa. Princípios como honestidade, compromisso e respeito ao cliente são apontados como diferenciais da Prado Auto Center. No entanto, conforme Chiavenato (2005), é essencial que essa cultura esteja alinhada às estratégias organizacionais para sustentar o crescimento e estimular a inovação.

A análise revela que fatores externos, como concorrência, instabilidade econômica e avanços tecnológicos, atuam como ofensores ao desempenho da organização. Segundo Costa (2007), tais eventos impactam negativamente e de forma imediata, exigindo estratégias eficazes por



parte da gestão.

Ao final, o estudo busca contribuir para a reflexão sobre a importância de uma gestão mais integrada e estratégica, capaz de equilibrar os valores tradicionais da empresa com as exigências de um mercado cada vez mais dinâmico e competitivo. A compreensão dos elementos levantados nesta pesquisa poderá servir de base para sugestões de melhoria e para a elaboração de um plano de ação voltado à evolução organizacional da Prado Auto Center.

2. APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

2.1 Razão Social

A razão social da empresa Prado Auto Center, registrada sob o CNPJ nº12.448.096/0001-34, é uma informação fundamental para a identificação legal da organização. Possui sua razão social como Prado Auto Center Serviços Mecânicos Eireli, sendo esta denominação oficial sob a qual a empresa é reconhecida perante os órgãos governamentais e fiscais. Esse nome é utilizado para formalizar todos os atos administrativos e legais relacionados à organização.

2.2 Endereço.

A oficina Prado Auto Center se localiza na Avenida Valério Botelho de Andrade, nº 03, São Francisco, na esquina com a SEFAZ e após o retorno do TRE em Manaus.

2.3 Natureza do Negócio.

A Prado Auto Center está voltada para o ramo de serviços mecânicos em geral. A empresa se especializa em serviços como: troca de óleo, alinhamento e balanceamento 3D, troca de suspensão de veículos de linha leve e injeção eletrônica, buscando atender tanto veículos antigos como os que estão entrando no mercado. Seu objetivo principal é o reconhecimento em serviços automotivos em toda Manaus, com foco em carros e pick-ups, tendo como diferencial a agilidade nas entregas dos veículos sem perder a virtude do serviço apresentado para o cliente.

Além disso, a empresa se destaca por utilizar produtos de marcas renomadas no mercado automotivo e variedades de óleos para o motor, incluindo óleos originais das concessionárias, o que a posiciona de forma competitiva dentro do seu segmento de atuação.

2.4 Missão.

As organizações precisam de uma razão clara para existir, pois é a partir dela que suas estratégias e objetivos são estruturados. De acordo com Oliveira (2009), a Missão é responsável por traduzir os valores e crenças da empresa em suas áreas de atuação, refletindo suas tradições e filosofia de trabalho. Ela estabelece a identidade da organização, orientando suas decisões e garantindo que suas ações estejam alinhadas com seus princípios fundamentais.

A missão, considerada o ponto inicial, é diferenciada por Maximiano (2011, p. 64) em relação ao conceito de negócio. O autor explica que o negócio se refere ao que a empresa oferece em troca dos recursos financeiros dos clientes. Por outro lado, a missão representa:



É o negócio definido em termos de sua utilidade, que dá aos consumidores a motivação para trocar o dinheiro deles pelos produtos e serviços que você tem a oferecer. [...] Para definir a missão, ou proposição de valor, é preciso perguntar: para que serve nossa empresa? Qual a nossa utilidade para os clientes? Quais as necessidades estamos atendendo? Que benefícios temos a oferecer aos consumidores por meio de nossos produtos? Qual problema nossa empresa resolve para seus clientes? Que responsabilidades estamos cumprindo na sociedade? (Maximiano, 2011, p. 64).

A diferenciação entre missão e negócio é fundamental para a estratégia organizacional. Enquanto o negócio define a oferta de produtos e serviços, a missão destaca sua utilidade para clientes e sociedade. Assim, uma missão bem definida fortalece a identidade da empresa e alinhar suas ações com as necessidades do público-alvo.

Ao analisar a estrutura organizacional da empresa Prado Auto Center observa-se que não há uma declaração formal ou clara sobre a missão. A falta de um posicionamento explícito sobre esses aspectos pode indicar uma lacuna na construção de uma identidade corporativa sólida, o que pode dificultar o alinhamento de estratégias, a motivação dos colaboradores e a percepção externa da empresa.

Embora a empresa possua uma atuação consolidada no mercado, a ausência de missão definida pode prejudicar a construção de uma cultura organizacional forte, além de afetar a capacidade de tomar decisões estratégicas alinhadas a um propósito comum. A definição desses elementos é fundamental para o desenvolvimento de um direcionamento claro e para a construção de uma imagem coesa tanto interna quanto externa. Segundo Chiavenato (2014), a missão em uma empresa serve como um guia para todas as próximas ações de uma empresa, sendo fundamental para orientar as decisões, engajar os funcionários e ter uma identidade na empresa.

2.5 Visão

A visão representa a direção que a organização deseja seguir, focando em objetivos futuros. Conforme Tavares (2005), ela envolve identificar oportunidades e concentrar esforços para alcançá-las. Segundo Oliveira (2000), a visão reflete o que os líderes da empresa projetam para o futuro em um horizonte de longo prazo, com uma perspectiva ampla. Ela define o que a organização aspira ser, seja em um futuro próximo ou distante.

Na mesma análise da empresa Prado, não foi identificado um posicionamento formal sobre a visão organizacional. A ausência de uma visão definida pode aparentar que a empresa ainda não estabeleceu um futuro desejado que sirva como guia para o direcionamento estratégico de longo prazo. Segundo Dias (2013) a visão na empresa é como uma bússola, dando uma direção e propósito que deve ser distribuído para os membros da organização, sem ela, a empresa pode se perder em meio a desafios e mudanças de ambientes.

A ausência de uma visão clara pode gerar dificuldades no planejamento estratégico e no engajamento da equipe, já que a falta de um propósito definido impede a elaboração de metas e o alinhamento coletivo em torno de um objetivo comum. Estabelecer uma visão bem definida contribuiria para maior coesão e clareza nas ações da empresa, promovendo um alinhamento mais eficaz entre as estratégias adotadas e os resultados almejados.



2.6 Valores / Princípios / Crenças

Bethlem (2009) ressalta que, na formulação, planejamento e implantação de estratégias, os valores dos indivíduos e da própria organização influenciam diretamente nas escolhas estratégicas. A cultura, segundo o autor, é um conceito amplo e complexo que envolve conhecimentos, crenças, arte, moral, leis, costumes e outras capacidades adquiridas pelo ser humano em sociedade. Esses elementos culturais estão presentes no ambiente organizacional, refletindo-se em crenças e costumes que moldam os valores da empresa.

Oliveira (2009) complementa essa visão ao afirmar que os valores organizacionais representam princípios e crenças fundamentais que orientam as decisões e estratégias da empresa. Eles funcionam como um alicerce que sustenta suas ações, garantindo coerência entre seus objetivos e sua identidade corporativa. Dessa forma, compreender e integrar esses valores no planejamento estratégico é essencial para fortalecer a cultura e direcionar o sucesso organizacional.

Na análise da cultura organizacional da Prado foi identificada a ausência de valores corporativos claramente definidos, o que pode ocasionar impactos negativos no ambiente de trabalho e nas interações com os stakeholders, sem valores como transparência e responsabilidade, por exemplo, a empresa corre o risco de perder a confiança de seus clientes, prejudicando sua reputação no mercado.

É importante que a empresa comece a definir e adotar valores que estejam alinhados com seus objetivos e com os compromissos com seus colaboradores e clientes. Esses valores devem ser implementados por meio de treinamentos, comunicação interna e integrados nas atividades do dia a dia da empresa.

Por isso, de acordo com Chiavenato (2004), os valores eram fundamentais para uma cultura sólida, quando esses valores são claramente abordados, eles auxiliam nas atitudes e comportamentos dos colaboradores, alinhando os objetivos estratégicos.

2.7 Políticas Organizacionais.

Na perspectiva de Gratton (2016) "As políticas organizacionais modernas devem refletir as novas demandas dos trabalhadores contemporâneos, levando em conta não apenas a produtividade, mas também o bem-estar e o equilíbrio entre vida profissional e pessoal." Gratton aborda como tema principal seu livro que as organizações precisam se adaptar ao longo do tempo para se apoiar o bem-estar, a produtividade e o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional dos colaboradores.

Após uma análise da empresa Prado, foi observado que a mesma não possui políticas organizacionais formalmente estabelecidas, o que pode resultar em um ambiente de trabalho pouco organizado e até ter falhas na definição de suas diretrizes, comprometendo os comportamentos e tomada de decisões dos seus colaboradores.

As políticas de recursos humanos são fundamentais para garantir que a organização tenha os recursos humanos necessários para alcançar seus objetivos. Elas devem ser claras, precisas e conhecidas por todos os membros da organização. Além disso, as políticas de recursos humanos devem ser flexíveis o suficiente para se adaptar às mudanças que ocorrem no ambiente interno e externo." (Chiavenato, 2004, p. 233).



Levando isso em conta, Chiavenato informa a importância das políticas de recursos humanos (uma das políticas organizacionais) para a organização, pois com ela a empresa estará alinhando seus objetivos com os funcionários e devem ser flexíveis o suficiente para mudanças repentinas.

2.8 Objetivos e Metas

Definir metas claras e objetivas é o primeiro passo para alcançar qualquer tipo de sucesso organizacional (DORNELAS, 2012). Donelas aponta que, sem metas claras e objetivos centralizados, a organização pode se perder em suas ações, o que pode suceder desperdícios de recursos e falta de foco.

A definição de metas é um passo transcendental no planejamento estratégico, pois oferece um norte para que todos estejam alinhados com o mesmo propósito, isso é relevante para empresas que buscam inovação ou precisam se adaptar a mudanças repentinas no mercado e isso foi ressaltado por Costa (2008) "O processo de definição de objetivos e metas deve ser contínuo e dinâmico, ajustando-se às mudanças do ambiente organizacional e às novas demandas do mercado."

Após uma análise de campo na empresa Prado, observou-se que a mesma não possui objetivos e metas claras ou formalizadas para os seus colaboradores, isso pode impactar na motivação dos funcionários e falta de prioridades, e isso foi enfatizado por Chiavenato (2004) "A falta de objetivos claros e precisos pode levar a uma falta de direção e prioridades, e pode resultar em uma perda de recursos e tempo."

2.9 Histórico da Empresa.

Adiante desta pesquisa de campo na empresa Prado Auto Center, foi observado que a oficina não possui um documento oficial relativo ao histórico da empresa desde a fundação, então através de uma entrevista com o proprietário da loja e funcionários mais antigos foi possível chegar as seguintes informações: A Prado Auto Center foi fundada há mais de 20 anos, nascendo de um sonho do proprietário que, desde jovem, atuava como mecânico e desejava abrir o próprio negócio.

A empresa começou de forma simples, com estrutura modesta e poucos recursos, mas com muita dedicação e foco na qualidade do serviço prestado. Desde o início, buscou se destacar pelo atendimento transparente e personalizado, conquistando a fidelidade de seus clientes por meio da honestidade e competência técnica.

Com o passar dos anos, investiu na modernização da estrutura, adquirindo equipamentos atualizados e capacitando sua equipe para acompanhar as evoluções do setor automotivo. Localizada em uma área de fácil acesso, a oficina consolidou-se como uma referência na região, atendendo tanto clientes particulares quanto empresas, sempre com foco na excelência dos serviços prestados e no relacionamento de longo prazo com seus consumidores. Hoje, a Prado Auto Center mantém seu compromisso com a qualidade, buscando constantemente melhorias e novas oportunidades de crescimento.



3. PERFIL DA ORGANIZAÇÃO.

3.1 Produtos e Serviços.

Kotler e Armstrong (1999), diferenciam produto e serviço de forma clara. Segundo os autores, um produto é um bem tangível, físico, que pode ser visto, tocado, estocado e transportado, como eletrônicos, roupas ou alimentos. Já um serviço é intangível, não resultando na propriedade de algo, sendo caracterizado por atividades, benefícios ou satisfações oferecidas ao cliente, como consultorias, educação ou atendimento médico.

Na realidade da Prado Auto Center, observa-se a coexistência de produtos e serviços. Entre os produtos comercializados, destacam-se peças automotivas, pneus e lubrificantes. Estes itens se enquadram na definição de Kotler e Armstrong (1999) por se tratarem de bens tangíveis, que podem ser estocados, transportados e fisicamente manipulados pelo consumidor.

Os autores ainda destacam que os serviços possuem características específicas, como intangibilidade, inseparabilidade (produção e consumo ocorrem simultaneamente), variabilidade e perecibilidade (não podem ser estocados), o que os distingue dos produtos tradicionais. Ciente da variabilidade desse tipo de atividade, a Prado Auto Center investe na capacitação da equipe e na padronização dos processos, buscando garantir qualidade e fortalecer a confiança do cliente — fator essencial para a fidelização.

De acordo com Teixeira (2008), o porte das empresas é definido pelo número de empregados, faturamento anual e setor de atuação, critérios essenciais para políticas públicas, regimes tributários e estratégias de gestão. Com base nesses parâmetros, a Prado Auto Center é classificada como empresa de pequeno porte, com 12 colaboradores e faturamento compatível com essa categoria, o que influencia diretamente sua estrutura decisória e agilidade frente às demandas do mercado.

As instalações da empresa refletem esse porte, contando com área coberta para manutenção, recepção com espaço de espera, salas administrativas e área externa para circulação e estacionamento. O layout favorece o fluxo operacional e o conforto do cliente. Observa-se também uma atenção à organização e padronização dos ambientes, fatores que contribuem para a percepção de profissionalismo e confiança, aspectos centrais na prestação de serviços, conforme destacam Kotler e Keller (2012).

3.2 Porte da Empresa e Características das Instalações.

Teixeira (2008) classifica o porte das empresas com base no número de funcionários, faturamento anual e setor de atuação. Essa categorização é fundamental para definir regimes tributários, acesso a incentivos e estratégias de gestão. Empresas de diferentes tamanhos enfrentam desafios específicos, e essa classificação facilita a adaptação de políticas e práticas adequadas a cada realidade.

Considerando que a Prado Auto Center atua no setor de serviços automotivos, conta com 12 colaboradores e apresenta faturamento compatível com os limites de pequeno porte, a empresa se enquadra nessa categoria. Essa classificação é importante, pois permite a adoção de práticas de gestão adequadas à sua estrutura, facilita a obtenção de benefícios fiscais e contribui para a formulação de estratégias que atendam às necessidades e aos desafios típicos de negócios desse porte.



3.3 Principais Tecnologias Utilizadas.

A incorporação da tecnologia no ambiente corporativo é essencial para agregar valor à empresa, promovendo eficiência operacional, inovação e melhoria na comunicação interna. Segundo Oliveira e Salomão (2007), a tecnologia vai além de uma ferramenta operacional, sendo um diferencial estratégico. Ao adotar novas tecnologias, as empresas podem melhorar seus produtos, serviços e atendimento ao cliente, além de conquistar vantagem competitiva e se destacar no mercado.

Nesse contexto, a Prado Auto Center tem investido em ferramentas digitais voltadas à gestão de serviços e relacionamento com o cliente. Entre as tecnologias utilizadas, destacam-se os sistemas de controle de ordens de serviço, softwares de gestão administrativa e financeira, além da presença ativa em plataformas digitais para comunicação com o público. Essas iniciativas reforçam a busca por agilidade, precisão nas informações e maior transparência nos atendimentos, consolidando a tecnologia como suporte essencial à qualidade dos serviços prestados.

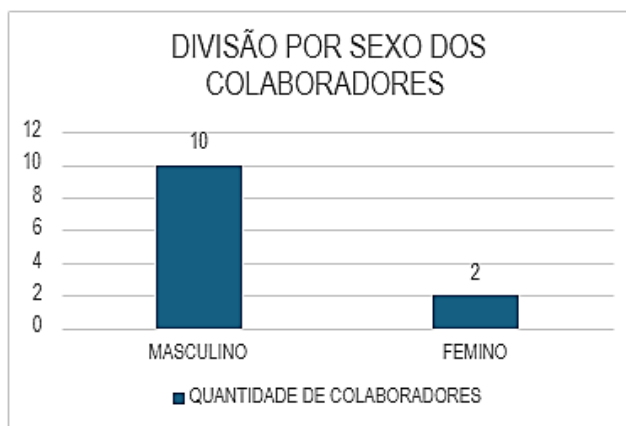
Barbier (2012) reforça a importância da inovação como um fator determinante para o sucesso empresarial. Empresas que investem em tecnologia não apenas aumentam sua produtividade, mas também conquistam vantagem competitiva, adaptando-se às novas demandas do mercado e garantindo um crescimento sustentável.

3.4 Características do Quadro Funcional

O quadro funcional da Prado Auto Center é composto por uma equipe de 12 colaboradores, distribuídos entre setores técnicos e administrativos. A estrutura organizacional é enxuta, característica comum em empresas de pequeno porte, o que permite maior proximidade entre os membros da equipe e flexibilidade na execução das tarefas.

A divisão de funções contempla profissionais responsáveis por manutenção preventiva e corretiva de veículos, alinhamento e balanceamento, revisão de sistemas de freio e suspensão, além de colaboradores dedicados ao atendimento ao cliente e à gestão administrativa. A liderança é exercida diretamente pelos proprietários, o que favorece decisões ágeis e alinhadas com os objetivos estratégicos da empresa.

Gráfico 1 – Divisão dos colaboradores por sexo.



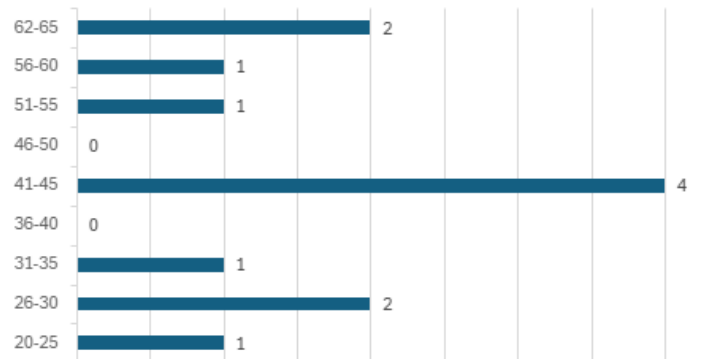
Fonte: Própria 2025.



O gráfico acima mostra a distribuição de gênero entre os funcionários da organização. Nota-se uma predominância significativa de homens, com 10 representantes, enquanto o número de mulheres é bem menor, totalizando apenas 2 funcionárias. Esse desequilíbrio pode refletir a necessidade de políticas mais inclusivas para promover maior equidade de gênero no ambiente de trabalho.

Gráfico 2 - Faixa etária dos colaboradores.

FAIXA ETÁRIA DOS COLABORADORES



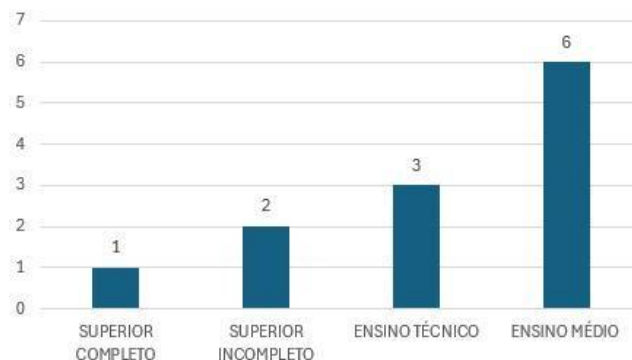
Fonte: Própria 2025.

O gráfico acima demonstra a distribuição etária dos colaboradores da Prado Auto Center. Observa-se que a maior concentração de funcionários está na faixa de 41 a 45 anos, com 4 colaboradores, representando a experiência e o tempo de mercado como características predominantes na equipe. Em seguida, há destaque para as faixas 26 a 30 anos e 62 a 65 anos, ambas com 2 colaboradores cada, indicando a presença tanto de trabalhadores em início de consolidação profissional quanto de colaboradores mais próximos da aposentadoria.

As demais faixas etárias apresentam uma distribuição mais dispersa e reduzida, com 1 colaborador nas faixas de 20-25, 31-35, 51-55 e 56-60 anos. Não há registros de funcionários entre 36-40 e 46-50 anos, o que gera lacunas geracionais que podem influenciar a dinâmica de inovação e sucessão na empresa. A predominância de colaboradores em faixas etárias mais elevadas sugere a necessidade futura de planejamento de renovação de equipe e de programas de capacitação voltados para a retenção do conhecimento e transferência de experiência.

Gráfico 3 – Nível de escolaridade.

NÍVEL ESCOLAR DOS COLABORADORES



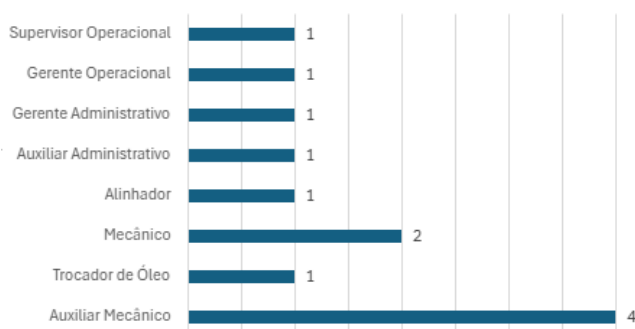
Fonte: Própria 2025.



Todos os colaboradores possuem Ensino Fundamental e Ensino Médio completos. Há uma representação menor nos níveis de Ensino Técnico (3 funcionários), Ensino Superior Incompleto (2) e Ensino Superior Completo (1). Esses dados indicam que a força de trabalho possui, em sua maioria, uma formação básica, o que pode sinalizar oportunidades para investimento em qualificação profissional e educacional.

Gráfico 4 – Divisão dos colaboradores por cargo.

DIVISÃO DOS COLABORADORES POR CARGO



Fonte: Própria 2025.

O gráfico apresenta a distribuição dos colaboradores por função dentro da Prado Auto Center. Nota-se que o cargo com maior número de ocupantes é o de Auxiliar Mecânico, com 4 funcionários, o que evidencia o forte apoio operacional às atividades de manutenção veicular. Em seguida, o cargo de Mecânico aparece com 2 colaboradores, reforçando a estrutura técnica da empresa.

Demais funções como Supervisor Operacional, Gerente Operacional, Gerente Administrativo, Auxiliar Administrativo, Alinhador e Trocador de Óleo contam com 1 funcionário cada, indicando uma divisão de tarefas enxuta e especializada. Esse cenário sugere que a organização aposta em uma hierarquia simplificada, priorizando a execução prática dos serviços.

A forte presença de auxiliares também demonstra que há uma base relevante de colaboradores em formação ou suporte, o que pode ser uma estratégia para desenvolvimento interno de talentos, preparando-os para assumir funções mais qualificadas no futuro.

3.5 Organograma

A Prado Auto Center não possui um organograma formalmente documentado em canais oficiais, o que dificulta a visualização clara das relações de autoridade e a estrutura hierárquica da empresa. De acordo com Alcão (1965), o organograma é uma ferramenta essencial para representar graficamente a distribuição de autoridade e cargos, facilitando a comunicação interna e o gerenciamento de tarefas. A falta dessa documentação pode resultar em ambiguidades na alocação de responsabilidades e na tomada de decisões, especialmente à medida que a empresa cresce e as demandas se tornam mais complexas.

A implementação de um organograma oficial, com base nas diretrizes de Alcão (1965), traria benefícios significativos, como maior clareza nas funções e responsabilidades de cada colaborador, melhor organização e fluxo de informações, além de facilitar o treinamento de



novos funcionários. Com um organograma bem estruturado, a empresa também poderia otimizar sua gestão, garantindo uma comunicação mais eficiente e o acompanhamento adequado do desempenho das equipes, o que contribuiria para a melhoria contínua dos serviços prestados e para a satisfação dos clientes.

4. ASPECTOS ORGANIZACIONAIS

4.1 Análise Interna

Tavares (2005) explica que a Análise SWOT se consolidou como metodologia estratégica a partir da década de 1960, com a principal função de estabelecer uma relação entre os ambientes interno e externo de uma organização. Essa ferramenta permite identificar os pontos fortes e fracos da empresa, contrastando-os com as oportunidades e ameaças do mercado.

No ambiente interno, é fundamental distinguir claramente as forças e fraquezas, o que exige um entendimento conceitual adequado de cada um desses fatores. A clareza na elaboração dessas relações é essencial para garantir uma análise eficaz e para que a estratégia adotada seja alinhada com a realidade da organização e suas necessidades de desenvolvimento.

4.1.1 Pontos Fortes, Pontos Fracos e Pontos a Melhorar

Os pontos fortes de uma organização representam fatores internos e controláveis que criam condições vantajosas em relação ao seu ambiente competitivo. Essas características ou atributos da organização têm o potencial de impactar positivamente seu desempenho, fortalecendo sua posição no mercado (REZENDE 2008). Para Mato, Matos e Almeida (2007) as fragilidades são entendidas como deficiências que limitam a capacidade de desempenho de uma organização, sendo essencial superá-las para evitar o risco de falência ou declínio do negócio.

Uma ferramenta amplamente difundida e utilizada para a elaboração de um diagnóstico situacional eficaz é a Matriz SWOT, que tem origem no inglês: strengths (forças), weaknesses (fraquezas), opportunities (oportunidades) e threats (ameaças) (MARTINS 2007). Reconhecida como análise de equilíbrio, essa metodologia tem como propósito comparar e contrastar os fatores positivos e negativos, considerando tanto as condições internas quanto as externas, que podem influenciar de alguma maneira o desempenho ou a dinâmica da organização.

Tabela 1 - Demonstração da Análise Interna de Gestão

Seq	Atributos	Ponto Forte	Ponto a Melhorar	Ponto Fraco
1.1	Tomada de decisão	1	2	0
1.2	Gerência de sistemas de informação	1	1	1
1.3	Administração das ações estratégicas	1	2	0
1.4	Gerência geral	1	2	0
1.5	Relacionamento com clientes	2	1	0
1.6	Relacionamento com os Fornecedores	3	0	0
1.7	Relacionamento com Governo	1	0	2
1.8	Relacionamento com Imprensa	0	2	1
1.9	Relacionamento com os sócios	3	0	0
	Total	3	0	4

Fonte: Própria (2025).



Observa-se que a Prado demonstra ter relações sólidas com fornecedores e sócios, o que é importante para a cadeia de suprimentos e estratégia na empresa. Embora haja um espaço para a melhoria com relacionamento com clientes ela se mostra estável, após uma conversa com a gestora, a Prado busca fidelizar seus clientes mais novos e continuar mostrando seu diferencial para a fidelização dos clientes mais antigos.

Deixando de lado áreas como tomada de decisão e administração estratégica, gerência de sistemas da informação, mas com uma oportunidade de melhoria, essas áreas são fundamentais para o crescimento da empresa, buscar a melhor estratégia inclui tanto para a evolução da empresa quanto para estratégia de marketing, organização de estoque, todos os setores.

Constata-se como ponto fraco nas áreas de imprensa e governo na Prado, ter uma boa imagem na governança é a única maneira de obter benefícios, como evitar fraudes, má administração e ter uma boa relação com stakeholders, o ponto pé inicial é estabelecer um código de conduta, definir linha de sucessão se tiver sócios ou se caso for uma empresa familiar e está em conformidades com normas e leis. Rodrigues (1977) dizia que quem não é visto não é lembrado, isso se aplica tendo visibilidade na imprensa mantendo a empresa na mente do público.

Tabela 2 - Demonstração da Análise Interna de Recursos Humanos

Seq	Atributos	Pont o Forte	Ponto a Melhora r	Pont o Frac o
2. Recursos Humanos	2.1 Recrutamento e seleção	0	2	1
	2.2 Capacitação, treinamento e desenvolvimento de RH.	0	2	1
	2.3 Gestão de pessoas	0	2	1
	2.4 Motivação	1	1	1
	2.5 Remuneração	0	3	0
Total		1	10	4

Fonte: Própria (2025).

Observa-se que em recursos humanos tem mais pontos a melhorar e fracos que pontos fortes, mas destacando a motivação da empresa com os funcionários, a motivação é o combustível que nos leva ao sucesso (SHINYASHIKI, 2000), sem motivação os colaboradores tendem a procrastinar no ambiente de trabalho, tendo um reflexo negativo no seu processo que foi designado.

Atributos como Gestão de pessoas e Recrutamento e Seleção são os primeiros passos para uma boa relação com o funcionário atual e o que irá entrar, recrutamento e seleção não apenas serve para dialogar, mas também mostrar para o entrevistado o por que a Prado ser uma boa opção para ele entregar seu currículo, expondo seus benefícios, entre outros. Os dois se complementam, como uma pré e uma pós na corporação, ter eles alinhados pode resultar na melhoria do clima organizacional, redução de conflitos e alinhamento com os objetivos da empresa.

Referente a capacitação e treinamento foi observado na análise de campo que funcionários operacionais novatos são ensinados na prática, tendo o tempo de adaptação de 90 dias e sem treinamentos periódicos para renovação de cursos, foi constatado que a empresa não exige NR's como NR-12 (máquinas e equipamentos), NR-23 (proteção contra incêndios). O



acompanhamento desses cursos pode prevenir acidentes, ter uma conformidade legal na empresa, desenvolvimento de habilidade para o funcionário e redução de custos.

Tabela 3 - Demonstração da Análise Interna de Máquinas

	Seq	Atributos	Ponto Forte	Ponto a Melhorar	Ponto Fraco
3. Máquinas	3.1	Equipamentos de manuseio	2	1	0
	3.2	Veículos	2	1	0
	3.3	Instalações elétricas	1	1	1
	3.4	Instalações hidráulicas	1	2	0
	3.5	Instalações de Segurança	0	2	1
	3.6	Máquinas, equipamentos	2	1	0
	3.7	Internet	1	1	1
		Total	9	9	3

Fonte: Própria (2025).

Observa-se na tabela que instalações elétricas, segurança e internet são consideradas pontos fracos na Prado, mas após o estudo de campo foi notado que a Prado tem um sistema de segurança rigoroso, a loja utiliza grades altas para manter a integridade dos carros que passam a noite, alarmes com sensor de presença câmeras na loja e na rua principal. Referente às instalações elétricas foi observado que ela aparenta ser desarranjada, sem sinalizações claras para um novo colaborador, a importância da organização das instalações elétricas previne acidentes elétricos, permite identificar e corrigir problemas e a manutenção mais ágil.

Compreende-se na Prado que máquinas não é um obstáculo presente, mas deve ficar em observação para possíveis mudanças ou acrescentar algumas inovações nos maquinários, buscando a agilidade na empresa do serviço, segundo Andrade (2007) a modernização das máquinas e equipamentos é fundamental para aumentar a produtividade e reduzir custos.

Tabela 4 - Demonstração da Análise Interna de Marketing

	Seq	Atributos	Ponto Forte	Ponto a Melhorar	Ponto Fraco
4. Marketing	4.1	Conhecimento do mercado e dos concorrentes	0	2	1
	4.2	Flexibilidade e negociações	1	2	0
	4.3	Pós-venda	3	0	0
	4.4	Tratamento de satisfação dos clientes	2	1	0
	4.5	Reconhecimento no Mercado	2	1	0
	4.6	Posicionamento no Mercado	3	0	0
		Total	11	6	1

Fonte: Própria (2025).

O Marketing da Prado aparenta firmeza em relação ao pós-venda, buscando a satisfação do cliente e a disponibilidade em resolver qualquer tipo de imprevisto no serviço, conforme destaca Mazzon (2006) a qualidade do serviço é um fator crítico para a satisfação do cliente e a lealdade à marca. Porém em relação ao conhecimento dos concorrentes é um ponto fraco na empresa,



com base no estudo de campo, a oficina mais próxima é em 700 metros, porém pouco conhecida e sem os diferenciais que a Prado proporciona.

Mesmo não focando em redes sociais, tendo em vista uma sociedade que busca propagandas para ser atraídos para comprar, isso seria um gargalo para a Prado buscar mais reconhecimento no mundo automotivo, o Marketing tem ajudado muitas empresas de pequeno porte a mostrar seu diferencial no mercado e se destacar entre seus concorrentes próximos,

A oficina não mostra dúvidas na sua posição no mercado, mesmo não focando nas redes sociais para buscar novos clientes e sim crescendo na recomendação do seu serviço pode ser um ponto de melhoria na empresa, Cobra (2001) explica que o marketing é uma função essencial para qualquer empresa que deseje sobreviver e prosperar no mercado.

Tabela 5 - Demonstração da Análise Interna de Materiais

	Seq	Atributos	Ponto Forte	Ponto a Melhorar	Ponto Fraco
5. Materiais	5.1	Desenv. de parcerias com fornecedores	3	0	0
	5.2	Cadeia de suprimento, logística.	1	1	1
	5.3	Estoques: quantitativos, qualitativos, preservação.	1	1	1
	5.4	Qualidade assegurada na aquisição de bens e serviços	3	0	0
		Total		8	2

Fonte: Própria (2025).

Nesta tabela observa-se que há uma boa relação com fornecedores, o mesmo vale para a Prado que assegura a qualidade nos seus serviços sendo esses os pontos fortes nos materiais, porém pode haver opiniões diferentes sobre estoque e logística dos materiais, fazendo questionar como esse material é mantido no estoque.

A Prado tem um estoque pequeno levando em consideração o porte que ele aparenta, mantendo somente produtos de alta rotatividade, mas por conta do espaço pequeno no estoque ela não consegue armazenar uma grande quantidade de caixa de óleos, mantendo em espaços inadequados, assim prejudicando a viscosidade dos óleos armazenados. Buscar um local adequado para armazenar caixas de óleos ajudam na durabilidade e mantendo a viscosidade do produto.

Após um estudo de campo na Prado, observou-se que a oficina não utiliza de um sistema para controle de estoque, apenas um grupo de whatsapp onde registram o código das peças que utilizam no estoque, mesmo sendo uma forma mais prática, tem aberturas para erros, como outra pessoa que não está nesse grupo pegar uma peça que seria a última e não registrar no grupo. A importância de um sistema de controle de estoque beneficia auxiliando peças que estão em fim de estoques, podendo prevenir escassez de produtos, acompanhar o giro de estoque e redução de custos com produtos com pouca rotatividade.



Tabela 6 - Demonstração da Análise Interna da Prado Auto Center

Seq	Atributos	Ponto Forte	Ponto a Melhorar	Ponto Fraco
6.1	Gestão de Sustentabilidade	1	2	0
6.2	Gestão do consumo de energia elétrica	1	2	0
6.3	Gestão do consumo de água	3	0	0
6. Meio Ambiente	6.4 Gestão do consumo de insumos	1	1	1
	6.5 Coleta de lixo seletiva	1	0	2
	6.6 Reciclagem de resíduos	3	0	0
	6.7 Procedimento diante de reclamações de vizinhos, da imprensa e de autuações.	2	0	1
	Total	12	5	4

Fonte: Própria (2025).

A oficina se mostra interessada na melhoria da gestão de meio ambiente, após observar a rotina da Prado foi destacado a coleta periódica de resíduos como: pneus desgastados, ferros, galões de óleos para motores e peças insalubres, porém pode-se observar na tabela que a coleta seletiva ainda é um ponto fraco na organização, a coleta seletiva pode ajudar a prevenir a poluição do solo, água e ar, reduzindo o risco de contaminação e danos ao meio ambiente.

O art.3 da Lei, 12.305/2010 – Política Nacional de Resíduos Sólidos enfatiza: Os fabricantes, os importadores, os distribuidores, os comerciantes, os consumidores e os titulares dos serviços públicos de limpeza urbana e de manejo de resíduos sólidos são responsáveis pelo ciclo de vida dos produtos. Por isso, a melhor forma é se adequar aos preceitos do meio ambiente para o crescimento de uma organização padronizada.

Tabela 7 - Demonstração da Análise Interna do Meio Físico

Seq	Atributos	Ponto Forte	Ponto a Melhorar	Ponto Fraco
7.1	Circulação interna	2	1	0
7.2	Estacionamentos	0	1	2
7.3	Iluminação Interna	0	1	2
7.4	Limpeza e arrumação.	2	1	0
7. Meio Físico	7.5 Infraestrutura	1	2	0
	7.6 Proteção e segurança pessoal	1	1	1
	7.7 Proteção e segurança patrimonial	2	1	0
	7.8 Sinalização visual interna	0	2	1
	7.9 Sinalização visual externa	1	2	0
	7.10 Organização Almoxarifado	0	3	0
	Total	9	15	6

Fonte: Própria (2025).

Percebe-se na tabela que o meio físico aparenta necessitar melhorias, pois as 3 pessoas entrevistadas se mostraram insatisfeitas, enfatizando a falta de estacionamento para carros com serviços finalizados, tendo que ficar nas ruas por conta da alta rotatividades de carros e a falta de iluminação na recepção e sala de espera, na mesma linha a ausência de sinalizações internas, externas e a infraestrutura como pontos a melhorar. O ambiente de trabalho é um fator



importante para a produtividade e a satisfação dos funcionários (CHIAVENATO, 2004).

A importância de uma organização de layout na empresa e sinalizações em evidências pode auxiliar nas resoluções de atrasos no processo produtivo, como fluxo de produção eficiente, na oficina se aplica na organização dos materiais de trabalho, buscando um serviço mais ágil minimizando movimentos desnecessários dos colaboradores, melhoria na segurança, layouts bem projetados consideram a segurança dos trabalhadores, reduzindo acidentes e melhorando o ambiente de trabalho.

Tabela 8 - Demonstração da Análise Interna da Prado Auto Center

Seq	Atributos	Pont o Forte	Ponto a Melhora r	Ponto Fraco
8.1	Comunicação para clientes	0	3	0
8.2	Comunicação para Fornecedores	2	1	0
8.3	Comunicação entre Supervisores	0	3	0
8.4	Comunicação entre Funcionários	0	2	1
8.5	Comunicação escrita	0	3	0
8.6	Comunicação de Circulares	0	3	0
8.7	Comunicação Quadro de Avisos	0	2	1
8.8	Comunicação verbal	0	3	0
8.9	Comunicações da direção com transparência e integridade	0	2	1
8.1 0	Providências e respostas às reclamações e sugestões de clientes	1	2	0
8.1 1	Providências e respostas às reclamações e sugestões de funcionários	0	1	2
	Total	3	25	5

Fonte: Própria (2025).

Referente a tabela de comunicação podemos ver a semelhança entre ela e a tabela de meio físico, ambas têm uma deficiência na empresa com pontos a melhorar, porém a comunicação afeta diretamente a relação de empregado e empregador, podendo causar conflitos de comunicação, mensagens distorcidas ou reduzidas, proporcionando a longo prazo um atraso no processo operacional e administrativo, Chiavenato (2004) afirma, a comunicação é fundamental para o sucesso de qualquer organização, pois permite a troca de informações e a coordenação de esforços.

Portanto, uns dos pontos que podem estar observando para uma melhoria seria ter feedbacks regulares, no feedback regular tem o feedback produtivo, focado a um comportamento em específico e a cultura do feedback aberto que incentiva funcionários a darem e receberem feedback sobre seus trabalhos. Comunicação transparente, informar de maneira clara mudanças importantes que podem acontecer dentro da organização. Comunicação multidirecional, conhecidas como top-down, bottom-up e lateral, garantir que a comunicação flua eficazmente em todas as direções dentro da organização.



Tabela 9 - Demonstração da Análise Interna de Procedimentos

Seq	Atributos	Pont o Forte	Ponto a Melhora r	Pont o Frac o
9. Procedi -mentos	9.1 Fluxogramas	0	0	3
	9.2 Normas, padrões e procedimentos para prestação de serviço	0	3	0
	9.3 Normas, padrões e procedimentos administrativos	0	3	0
	9.4 Sistemas de garantia da qualidade	3	0	0
	9.5 Organização de arquivos (Permanente e Morto)	2	0	1
	9.6 Controles de materiais	2	0	1
Total		7	6	5

Fonte: Própria (2025).

Identifica-se em procedimentos a falta de um fluxograma na oficina, segundo Chiavenato (2004) o fluxograma é uma ferramenta útil para identificar problemas e oportunidades de melhoria nos processos organizacionais, entre os outros procedimentos que podem ser analisados futuramente para uma melhoria, em caso de atraso no processo operacional, sem os procedimentos pré-estabelecidos fica dificultoso para os gestores analisarem a raiz do problema e poder solucionar para um processo mais ágil.

O comprometimento nos procedimentos pode resultar na eficiência da entrega do serviço ou evitar erros tanto operacional como administrativo, com isso transparecendo até para os clientes a organização da empresa.

Tabela 10 - Demonstração da Análise Interna de Finanças

Seq	Atributos	Ponto Forte	Ponto a Melhorar	Pont o Frac o
10. Finanças	10.1 Gestão de Despesas	3	0	0
	10.2 Faturamento e recebimento	3	0	0
	10.3 Investimentos em tecnologia	0	3	0
	10.4 Investimentos em recursos humanos	1	2	0
Total		7	5	0

Fonte: Própria (2025).

Em finanças pode destacar a gestão de despesas, faturamento e recebimento que aparenta ser sólida e isso é crucial, segundo Martins (2010) a gestão financeira é fundamental para a sobrevivência e o sucesso de qualquer empresa. Mas podemos deixar em observação a ausência no investimento em novas tecnologias na Prado.

A importância de uma boa gestão de finanças visa o futuro da empresa, tendo a liberdade de estabelecer novos planos para a oficina e se sentir seguro no mercado que atua, podendo se arriscar e saber que se algo não sair como planejado a empresa ainda estará no positivo.



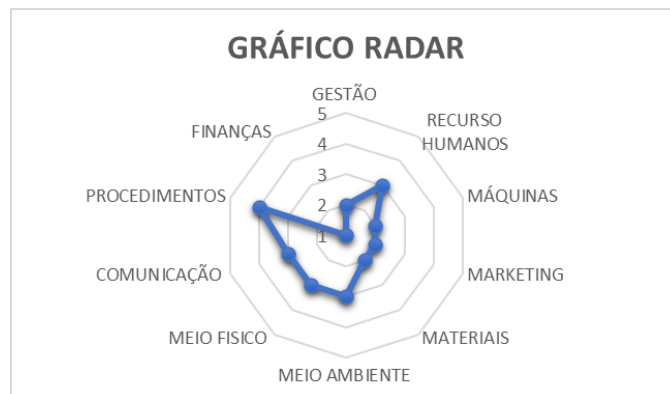
4.1.2 Gráfico Radar

O Gráfico Radar foi introduzido no estudo de Ornstein (1989), que o descreve como uma técnica inovadora para representar e comparar o desempenho de entidades econômicas. Segundo o autor, essa ferramenta serve como um recurso visual eficaz para analisar e contrastar diferentes cenários ou situações, permitindo uma avaliação clara e detalhada do desempenho relativo entre as entidades.

Em sua concepção inicial, o Gráfico Radar é representado por um polígono cujas diagonais funcionam como eixos coordenados, nos quais são plotados indicadores relevantes, como índices de balanço, de mercado, entre outros, com o objetivo de traçar um panorama do desempenho. Conforme destacado por Ornstein (1989), a área formada pelo polígono serve como uma métrica para avaliar o desempenho da entidade, permitindo comparações com gráficos de empresas do mesmo setor ou até de um grupo mais amplo de organizações com características econômicas similares.

No entanto, o autor aponta três desafios presentes no modelo original do Gráfico Radar: 5) a definição de uma escala de valores racional para os eixos; 2) a seleção adequada dos indicadores de avaliação; e 3) a necessidade de uma definição clara e precisa do conceito de "desempenho".

Gráfico 5 – Demonstração da Análise Interna dos 10M's.



Fonte: Própria 2025.

Após a utilização do método 10M's, podemos observar o resultado da análise através do gráfico radar, sendo capaz de ter uma visão mais assertiva da situação de cada área da empresa Prado, e por fim descobrindo a melhor forma de uma estratégia segura. O gráfico radar está classificado por áreas 1-5, área 1 seria a área segura de setores que estão com um bom desempenho, área 5 seria setores com mal desempenho ou com ausência de atenção.

A área 1 está somente no setor de finanças, sendo um setor com estabilidade na empresa sem necessidade de uma atenção maior ou manutenção recorrente, uma boa organização de finanças permite à organização ter estratégias mais assertivas e ter o poder de alcançar seus objetivos (TOLEDO,2015).A área 2 também é um setor estável, se encontram os setores de Gestão, Máquinas, Marketing e Materiais, são setores que não estão perto das áreas 4 ou 5, ou seja, sem exigência de estratégias de melhoria no presente momento, buscando apenas manter os resultados desses setores.

A área 3 estão os setores de Recursos Humanos, Meio Ambiente, Meio Físico e Comunicação que precisam de uma atenção maior, onde já podemos pensar em uma estratégia de melhoria a



curto prazo, podemos destacar que Recursos Humanos e Comunicação precisam dessa melhoria, são âmbitos na empresa que conecta a empresa com empregado e empresa com cliente, a falta de comunicação podem enfrentar problemas como comunicação unidirecional, é a comunicação que flui apenas em uma direção e pode ocasionar na falta de engajamento e motivação do colaborador.

A comunicação no externo da empresa pode originar a insatisfação do cliente no seu atendimento e perda de lealdade, com isso é importante que a empresa implemente a comunicação eficaz com seus clientes, buscando uma forma de treinar seus funcionários em habilidades de comunicação. Área 4 já se encontra o setor de Procedimentos, onde já podemos buscar as melhores estratégias a longo prazo para uma organização empresarial.

Gráfico 6 – Demonstração da análise interna de procedimentos.



Fonte: Própria 2025.

Utilizamos o gráfico radar para fazer uma análise mais detalhada de Procedimentos, o setor que está na área 4 do gráfico 6, com esse apreçamento podemos observar carências nos procedimentos e como desenvolver um aprimoramento, segundo Planning (2010) “O objetivo de se desenvolver uma estratégia é a delimitação de metas a serem alcançadas e a construção de um modelo analítico que designe propósito sendo de simples compreensão e implementação, mas abrangente em seu processo”, ou seja, temos uma estratégia de melhoria para obter metas a serem alcançadas no setor que for implementar, sendo simples de entender e aplicar mas que alcance resultados significativos.

4.2 Análise Externa

O ambiente externo organizacional engloba fatores como economia, política, tecnologia e concorrência, que influenciam as operações de uma empresa. Embora estejam fora do seu controle, exigem monitoramento constante para identificar oportunidades e ameaças, permitindo decisões estratégicas alinhadas às mudanças do mercado e garantindo sua adaptação e competitividade.

O ambiente externo, tal qual a temperatura ambiente ou o clima, pode trazer muitas surpresas e intempéries. Ele deveria orientar o planejamento para tomar providências imediatas quanto ao



aproveitamento das oportunidades, ou para evitar as consequências negativas das ameaças (COSTA, 2007 p.81).

O ambiente externo exerce influência direta sobre as operações da Prado Auto Center, especialmente considerando seu porte como pequena empresa do setor de serviços automotivos. De acordo com Costa (2007), assim como o clima, o ambiente externo pode trazer surpresas e intempéries, exigindo das organizações providências imediatas para aproveitar oportunidades ou mitigar ameaças.

Apesar da empresa não relatar formalmente ações de monitoramento externo na entrevista, essa prática é fundamental para seu posicionamento estratégico, visto que fatores como a concorrência local, inovações tecnológicas no segmento automotivo e variações econômicas impactam diretamente a demanda por seus serviços. Assim, adotar uma postura proativa diante das mudanças externas pode fortalecer sua competitividade e impulsionar seu crescimento sustentável.

4.3 Oportunidades e Ameaças

Segundo Rezende (2008), as oportunidades são variáveis externas e não controladas que criam condições favoráveis, desde que a empresa tenha capacidade para aproveitá-las. Elas refletem a realidade externa da organização e devem ser cuidadosamente analisadas, pois influenciam tanto o ambiente externo quanto o interno, muitas vezes impactando positivamente a rentabilidade e a lucratividade.

No contexto da Prado Auto Center, as oportunidades identificadas pela Gestora Administrativa, como o crescimento da demanda por manutenção preventiva e o aumento do fluxo de veículos na região, exemplificam variáveis externas favoráveis, conforme descrito por Rezende (2008). Tais fatores, embora não estejam sob o controle direto da organização, podem impactar positivamente a lucratividade e o desempenho da empresa, desde que haja estrutura e capacidade para aproveitá-los estrategicamente.

Por outro lado, as ameaças são fatores externos que impactam diretamente as organizações, estando fora de seu controle e podendo prejudicar seu desenvolvimento e posicionamento no mercado. Conforme Lima (2016, p. 12), “as ameaças são aspectos externos que impactam diretamente a empresa e não podem ser controladas, elas podem prejudicar o desenvolvimento da organização e acarretar perda de posicionamento no mercado”. Esses elementos negativos podem gerar diversos problemas, como a redução das receitas e a limitação das atividades da empresa.

Assim a entrevistada relatou que, a instabilidade econômica e a intensificação da concorrência local foram apontadas como ameaças, alinhando-se à definição de Lima (2016), segundo a qual esses fatores externos, incontrolláveis, podem comprometer o desenvolvimento e o posicionamento da empresa no mercado. Diante disso, torna-se essencial o monitoramento contínuo do ambiente externo para mitigar riscos e potencializar ganhos.

4.4 Catalisadores e Ofensores

Costa (2007, p. 86) define catalisadores como “fatores externos predominantes que impactam positivamente, de forma imediata, as atividades da organização”. Trata-se de elementos que,



embora alheios ao controle direto da empresa, favorecem seu desempenho estratégico ao criar condições propícias para o crescimento, a inovação ou a eficiência operacional.

No contexto da Prado Auto Center, destaca-se como catalisador a reputação consolidada ao longo de mais de duas décadas, sustentada por valores como honestidade, qualidade e bom atendimento. Essa imagem positiva tem gerado uma opinião pública favorável, fortalecendo o vínculo com os clientes, que não apenas retornam, como também promovem os serviços da empresa por meio do marketing boca a boca — um dos meios mais eficazes de divulgação no mercado local.

Por outro lado, o mesmo autor caracteriza os ofensores como fatores externos atuais que afetam negativamente, de forma imediata, as atividades da organização. Diferentemente dos elementos internos, que podem ser gerenciados ou ajustados, os ofensores situam-se fora da esfera de controle direto da empresa e exigem capacidade de adaptação rápida e estratégica.

Com base na entrevista realizada, é possível afirmar que a Prado Auto Center enfrenta desafios significativos em seu ambiente externo. A concorrência acirrada com oficinas que oferecem preços mais baixos, ainda que com qualidade inferior, compromete a captação de novos clientes e impõe à empresa a necessidade constante de diferenciação no mercado.

Tanto os catalisadores quanto os ofensores, assim como as oportunidades e ameaças, são influências externas. No entanto, enquanto oportunidades e ameaças referem-se a possíveis cenários futuros, os catalisadores e ofensores dizem respeito a condições presentes, exigindo das organizações respostas ágeis, estratégicas e eficientes.

4.5 Stakeholders

Os stakeholders representam as diversas partes interessadas que possuem poder e interesse em influenciar ou ser influenciadas pelas atividades da organização. A interação com esses grupos exige uma visão estratégica e ética, considerando que, além dos objetivos financeiros, a sustentabilidade e a responsabilidade social também devem ser integradas nas decisões empresariais (SILVA, 2011).

Quando questionada sobre stakeholders, a entrevistada salienta que, os principais stakeholders incluem os clientes particulares e empresariais, que dependem da qualidade e da transparência dos serviços prestados, além dos fornecedores de peças e produtos automotivos, essenciais para a manutenção da qualidade e do padrão dos atendimentos.

Dessa forma, a gestão eficaz dos stakeholders torna-se um elemento central para a construção da confiança e para a continuidade sustentável da empresa no mercado automotivo.

4.6 Principais Clientes

Antigamente, a concorrência era limitada, o que reduzia as opções para os consumidores e os levava a retornar aos mesmos estabelecimentos, mesmo sem satisfação. Com a globalização, a competição tornou-se global, exigindo das empresas uma postura mais centrada no cliente, valorizando sua satisfação e fidelidade como fatores essenciais para a sobrevivência e o crescimento no mercado.

De acordo com Marques (2000), o cliente pode ser definido de forma bastante direta: é aquele



que adquire produtos de uma empresa, seja para consumo próprio ou para distribuição a outros consumidores. O autor ainda destaca que os clientes são as figuras mais importantes para qualquer tipo de negócio.

Na mesma linha, Moura (1997) complementa essa ideia ao afirmar que clientes são os indivíduos ou organizações que compram e utilizam os produtos ou serviços disponibilizados pelas empresas. Ambos os autores reforçam a centralidade do cliente como elemento essencial para a sustentabilidade e o sucesso de uma organização.

Em consonância com essas considerações, a entrevistada identifica os clientes entre 25 e 53 anos como seu público-alvo principal, oferecendo serviços personalizados a empresas. A organização reconhece a importância de proporcionar uma experiência satisfatória e de qualidade, uma vez que a ampla concorrência no setor automotivo exige a adoção de estratégias que visem não apenas a aquisição, mas também a fidelização dos clientes, garantindo, assim, a manutenção e o fortalecimento da sua posição no mercado.

4.7 Principal Diferencial Competitivo

Compreender profundamente o setor em que se atua é essencial para que uma organização consiga concentrar seus esforços nos aspectos que, de fato, agregam valor ao mercado, conforme destaca Serra (2003). Tal compreensão possibilita o direcionamento estratégico necessário para conquistar, reter e ampliar a base de clientes, elementos centrais à sustentabilidade e ao sucesso organizacional.

Nesse mesmo sentido, Griffin (1998, p. 23) enfatiza que “as recompensas da fidelidade são de longo prazo e cumulativas. Quanto mais tempo um cliente permanecer fiel, mais lucros a empresa poderá obter desse cliente isolado”, evidenciando a relevância de se estabelecer vínculos duradouros pautados na confiança e na qualidade dos serviços prestados.

Esses princípios se manifestam na atuação da Prado Auto Center, conforme evidenciado na entrevista realizada, na qual a organização demonstra amplo conhecimento do mercado automotivo ao direcionar suas atividades à prestação de serviços de manutenção e reparo com elevado padrão de qualidade.

Reconhecendo a importância de um atendimento eficaz e especializado, a empresa investe na construção de relacionamentos sólidos com os clientes, promovendo a fidelização e, consequentemente, assegurando a continuidade de sua presença competitiva no setor.

4.8 Concorrência

No atual cenário de mercados dinâmicos e globalizados, compreender os diferentes aspectos da competitividade tornou-se essencial para o sucesso organizacional. Nesse sentido, Haguenuer (1989) define competitividade como o desempenho de uma organização na captação e fidelização de clientes, seja em âmbito regional ou conforme os serviços ofertados.

A partir da entrevista realizada, observa-se que a Prado Auto Center apresenta-se como a principal prestadora de serviços automotivos em um raio de 25 km. Essa posição de destaque decorre, sobretudo, da diversidade de serviços oferecidos e da estrutura física robusta, capaz de atender um volume expressivo de veículos com segurança e eficiência.

Em contrapartida, seu principal concorrente possui uma gama de serviços mais restrita e



limitações estruturais significativas, o que compromete sua capacidade de atendimento e, conseqüentemente, sua competitividade no mercado.

Adicionalmente, a Prado Auto Center adota uma estratégia focada no atendimento especializado, com o objetivo não apenas de atrair novos clientes, mas também de fidelizar aqueles que já utilizam seus serviços. Essa abordagem fortalece seu posicionamento competitivo e contribui para a consolidação da marca no setor automotivo local.

4.9 Principais Fornecedores

Em ambientes empresariais cada vez mais competitivos, o papel dos fornecedores ultrapassa a simples função de prover materiais ou serviços, assumindo uma posição estratégica fundamental. Para criar um conceito de fornecedor, é possível partir das ideias apresentadas por Krause (1999) e Neumann (2002), adaptando-as para defini-lo como um parceiro estratégico essencial para o sucesso de uma empresa.

Nesse sentido, o fornecedor é entendido como um agente estratégico, que contribui ativamente para a melhoria contínua dos processos, custos, qualidade e prazos. Essa perspectiva se reflete na gestão da Prado Auto Center, conforme evidenciado na entrevista, ao destacar parcerias com fornecedores como Sana, Sama, Pellegrino e PMZ.

Esses parceiros são escolhidos não apenas pela qualidade dos produtos fornecidos, como pneus e baterias, mas também pela confiabilidade no cumprimento de prazos e pela capacidade de atender de forma eficiente às demandas específicas do negócio.

Assim, o relacionamento com fornecedores é estruturado como uma extensão da própria estratégia organizacional, buscando assegurar a excelência no atendimento ao cliente e fortalecer a competitividade no mercado.

5. PROPOSTA DE MELHORIA

Como foi observado no Gráfico 2 ITEM 3.1 o setor de procedimentos está ausente na oficina Prado Auto Center, causando conflitos nos processos administrativos e operacionais, deixando colaboradores a margem de erros nos seus processos designados, Chiavenato (2004) aborda que a padronização de procedimentos é essencial para garantir qualidade e eficiência dos processos, ou seja, a área de procedimentos auxilia padronizando tarefas, reduzindo erros e melhora na eficiência, facilidade em treinamentos de novos funcionários fornecendo diretrizes claras de como realizar sua função e a busca da melhoria contínua.

Para essa proposta de melhoria iremos utilizar a ferramenta 5W2H, ela é uma ferramenta que aborda as perguntas mais comuns para particularizar uma situação, com essas perguntas-chaves é possível organizar, esclarecer e materializar a implementação de uma melhoria na organização, servindo para resolver algum problema, atividade importante ou um projeto novo.

Portanto iremos está utilizando a ferramenta 5W2H para inserir da melhor forma procedimentos na Prado:



O que?	Por quê?	Quem?	Onde?	Quando?	Como?	Custo
Implementação de um fluxograma.	Um fluxograma busca otimizar o entendimento de um processo ou sistema dentro de uma organização, ajudando na eficiência da tarefa e aumento na satisfação do cliente.	O dono da Prado juntamente com a gerente geral.	Tanto no administrativo da Prado como no operacional.	dez/25	Buscando um Consultor de Gestão para implementar novos processos, ele fornece orientação a empresa a melhorar processos e alcançar seus objetivos.	R\$ 15.000,00 em média - dependendo da frequência do consultor na empresa.
Implementação de Normas, padrões e procedimentos para prestação de serviço.	É fundamental para a prestação de serviços de alta qualidade e eficiência, ajuda na satisfação do cliente e certificação da empresa nas ISO's, podendo ser um diferencial competitivo.	O dono da Prado juntamente com a gerente geral.	Tanto no administrativo da Prado como no operacional.	jan/26	Buscando um Consultor de Gestão para implementar novos processos, ele fornece orientação a empresa a melhorar processos e alcançar seus objetivos.	R\$ 5.000,00 em média - para fazer expositores na empresa.
Implementação de Normas, padrões e procedimentos administrativos.	É primordial para a gestão eficaz de uma organização, tendo benefícios como melhoria de comunicação e aumento de produtividade.	O dono da Prado juntamente com a gerente geral.	No administrativo da Prado.	jan/26	Buscando um Consultor de Gestão para implementar novos processos, ele fornece orientação a empresa a melhorar processos e alcançar seus objetivos.	R\$ 9.000,00 em média - para fazer um ambiente de integração para o novo colaborador conhecer normas e padrões.

Fonte: Própria (2025)

Logo, com a implementação do quadro 5W2H foi possível identificar e abordar problemas nos procedimentos de fluxograma, normas, padrões e procedimentos para prestação de serviços e normas, padrões e procedimentos administrativos, após essa análise os benefícios desejados incluem melhoria da eficiência e produtividade nos processos de prestação de serviços, aumento da transparências e responsabilidade nos processos, melhoria de gestão e tomada de decisões, todas esses benefícios com um único objetivo, satisfação do cliente.



6. CONSIDERAÇÕES PARCIAIS

A partir da análise realizada na Prado Auto Center, observou-se que a empresa apresenta uma trajetória consolidada no mercado local, com mais de duas décadas de atuação pautada na qualidade dos serviços prestados e no relacionamento próximo com os clientes.

Seu posicionamento como referência no setor automotivo em um raio de 25 km é fruto de práticas como atendimento especializado, confiabilidade técnica e reputação construída com base em valores como honestidade e compromisso.

Entretanto, a ausência de elementos estruturais fundamentais, como missão, visão, valores formalizados, políticas organizacionais e fluxos de processos padronizados, representa um ponto de alerta para o futuro da organização. A falta de clareza estratégica pode comprometer a coesão interna, dificultar o engajamento dos colaboradores e limitar a capacidade da empresa de responder de forma eficaz às demandas de um ambiente competitivo em constante transformação.

A análise SWOT, complementada pelo modelo dos 10M's e pelo gráfico radar, permitiu identificar tanto os pontos fortes quanto as fragilidades internas da empresa, revelando a necessidade de avanços significativos nas áreas de recursos humanos, comunicação, meio físico, procedimentos e marketing digital.

Destaca-se, por exemplo, a falta de treinamentos regulares, a comunicação interna deficiente e a ausência de um sistema formal de controle de estoque, que impactam diretamente na eficiência operacional.

No tocante ao ambiente externo, foi possível compreender a influência dos catalisadores, como a boa reputação e a fidelidade dos clientes, e dos ofensores, como a concorrência de oficinas de menor preço e a instabilidade econômica, sobre o desempenho organizacional. Tais fatores evidenciam a urgência de um monitoramento ambiental mais sistemático, que permita antecipar tendências e adaptar estratégias com maior agilidade.

Dessa forma, conclui-se que a Prado Auto Center possui um potencial competitivo relevante, mas que necessita de investimentos estruturais e estratégicos para garantir sua sustentabilidade a longo prazo. A formalização dos processos, o fortalecimento da gestão de pessoas, a adoção de tecnologias e a definição clara de missão, visão e valores são passos essenciais para que a organização evolua com consistência, mantenha sua posição de destaque e amplie sua atuação de forma planejada e resiliente.



REFERÊNCIAS

- ALCÃO, Y. F. Organograma: representação gráfica da estrutura. RAE – Revista de Administração de Empresas, 1965.
- ANDRADE, R. P. *Modernização industrial no Brasil*. Rio de Janeiro: Editora Interciência, 2007.
- BARBIERI, J. C. *Organizações inovadoras: estudos e casos brasileiros*. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2003.
- BETHLEM, A. S. *Estratégia empresarial: conceitos, processos e administração estratégica*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- CALDAS, M. P.; WOOD JR., T. *Identidade organizacional*. *Revista de Administração de Empresas*, 1997.
- CÁRCERES DA COSTA, G.; GONÇALVES ARAÚJO, L. M.; ARAÚJO FERREIRA, M. A. *Cultura organizacional: conceitos e tipologias*. *Boletim de Conjuntura – BOCA*, Boa Vista, v. 6, n. 16, p. 20–27, 2021.
- CARVALHO, C. H. R. de et al. *A mobilidade urbana no Brasil*. 2011.
- CHIAVENATO, I. *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Atlas, 2004.
- CHIAVENATO, I. *Administração: teoria, processo e prática*. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.
- CHIAVENATO, I. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2004.
- COBRA, M. *Marketing de serviços: conceitos e estratégias*. São Paulo: Editora Atlas, 2001.
- COSTA, C. S. G. B. *Gestão e planejamento estratégico nas organizações*. São Paulo: Editora Senac, 2008.
- COSTA, E. A. *Gestão estratégica*. 6. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.
- CRAWFORD, K. M.; COX, J. F. *Addressing manufacturing problems through the implementation of Just-in-time*. *Production and Inventory Management Journal*, v. 32, n. 1, p. 33–36, 1991.
- DIAS, R. P. *Gestão estratégica de pessoas*. 2. ed. São Paulo: Pearson Education, 2013.
- DORNELAS, J. C. *Administração de empresas: uma abordagem estratégica*. São Paulo: Atlas, 2012.
- FERNANDES, C. E. P. *Gestão de tecnologia e inovação*. Rio de Janeiro: Editora Saraiva, 2004.
- GRATTON, L. *The 100-Year Life: living and working in an age of longevity*. 2016.
- GRIFFIN, J. *Como conquistar e manter o cliente fiel: transforme seus clientes em verdadeiros parceiros*. São Paulo: Futura, 1998.
- IMA, R. C. de. *Análise SWOT: ferramenta para tomada de decisões: um estudo de caso na Cerâmica Soledade Ltda*. Campina Grande, 2016.
- ILVA, T. S. C. *Gestão estratégica de stakeholders: teorias e aplicações*. São Paulo: Editora Atlas, 2011.
- KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. *Princípios de marketing*. Prentice-Hall do Brasil, 1999.



- KOTTER, J. *Accelerate: building strategic agility for a faster-moving world*. 2014.
- KRAUSE, D. *The antecedents of buying firm's efforts to improve suppliers*. *Journal of Operations Management*, v. 17, n. 2, p. 205–224, 1999.
- KUPFER, D. *Padrões de concorrência e competitividade*. Rio de Janeiro: UFRJ/EI, 1991.
- LÜDKE, M.; ANDRÉ, M. *Pesquisa em educação: abordagens qualitativas*. São Paulo: EPU, 1986. 99 p.
- MARQUES, F. *Guia prático da qualidade total em serviços*. São Paulo: APMS, 2000.
- MARTINS, E. *Contabilidade de custos*. São Paulo: Editora Atlas, 2010.
- MARTINS, M. A. P. *Gestão educacional: planejamento estratégico e marketing*. 1. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.
- MATOS, J. G. R.; MATOS, R. M. B.; ALMEIDA, J. R. *Análise do ambiente corporativo: do caos organizado ao planejamento*. 1. ed. Rio de Janeiro: E-papers, 2007.
- MAXIMIANO, A. C. A. *Administração para empreendedores*. 2. ed. São Paulo: Pearson, 2011.
- MORGAN, G. *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas, 1996.
- MOURA, L. R. *Qualidade simplesmente total: uma abordagem simples e prática da gestão pela qualidade*. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 1997.
- NEUMANN, C. S. R. *Desenvolvimento de fornecedores: um estudo de caso aplicado ao setor de máquinas agrícolas.. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul*. Porto Alegre, 2002.
- NEWSTROM, J. W. *Comportamento organizacional: o comportamento humano no trabalho*. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.
- OLIVEIRA, D. P. R. *Planejamento estratégico: conceitos, metodologia, práticas*. 29. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- OLIVEIRA, T. S. L. L. *Tecnologia da informação e inovação no processo empresarial*. São Paulo: Editora Atlas, 2007.
- ORNSTEIN, R. *Gráfico radar: uma forma alternativa de medir o desempenho econômico-financeiro*. Porto Alegre: Revista do CRCRS, 1989.
- PLANNING, L. R. *Business model foundations: definitions and approaches*. *Long Range Planning – International Journal of Strategic Management*, v. 43. Elsevier, 2010.
- REZENDE, D. *Planejamento estratégico para organizações: públicas e privadas*. 1. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.
- SERRA, F. A. R. *Administração estratégica: conceitos, roteiro prático e casos*. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso, 2003.
- SHINYASHIKI, R. *O segredo da motivação*. São Paulo: Editora Gente, 2000. TAVARES, M. C. *Gestão estratégica*. São Paulo: Atlas, 2005.
- TEIXEIRA, S.; SALOMÃO, H. J.; MATOS, S. *Fundamentos de administração*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.
- TOLEDO, J. C. *Gestão financeira: teoria e prática*. Curitiba: Editora Juruá, 2015.



InovaGest

Journal of Science,
Technology, Management
and Social Studies

CAPÍTULO II

RELATÓRIO DE IMPLEMENTAÇÃO



7. INTRODUÇÃO.

Este trabalho tem como proposta apresentar melhoria voltada à implementação de normas e procedimentos organizacionais na oficina Prado Auto Center, oficina do setor automotivo localizada em Manaus, Amazonas. Esta melhoria está sendo abordada pela necessidade de padronização de processos que atualmente estão carentes, gerando oscilação na qualidade dos serviços, dificuldades de prazos assertivos e incerteza na definição de responsabilidades entre os colaboradores.

O plano de implementação se apoiará diretamente no Ciclo PDCA (Plan, Do, Check, Act), a ferramenta essencial para garantir a melhoria contínua em qualquer processo. Esta metodologia permitirá que a organização possa desenvolver, executar, monitorar e ajustar suas práticas operacionais de forma organizada, modificando um ambiente informal em uma estrutura profissional capaz de responder às demandas do mercado automotivo.

Com o PDCA, a organização ganha o rigor necessário para desenvolver, executar, monitorar e ajustar suas rotinas. Assim, consegue transformar um ambiente de trabalho informal em uma estrutura profissional e verdadeiramente capaz de responder às exigências do mercado automotivo.

Escolhemos este tema a partir dos achados do diagnóstico organizacional que realizamos na Prado Auto Center. Para isso, aplicamos a ferramenta 10M's e avaliamos a situação de cada setor. Embora a análise tenha revelado fragilidades em diversas áreas, o gráfico radar foi taxativo: o setor de normas e procedimentos era o ponto mais crítico da empresa, caindo na área 4 do gráfico de desempenho.

O diagnóstico demonstrou que a ausência de normas e procedimentos formalizados não apenas compromete a eficiência operacional, mas também freia o potencial de crescimento da organização. Por isso, padronizar os procedimentos é uma prioridade estratégica imediata. Essa ação é crucial e irá gerar melhorias significativas em outros setores, como recursos humanos, comunicação e gestão de materiais que já haviam sinalizado necessidades de aprimoramento no levantamento inicial.

A intervenção proposta será guiada pelo rigoroso Ciclo PDCA (Plan, Do, Check, Act), metodologia essencial para a melhoria contínua e a gestão da qualidade. Este tema foi selecionado a partir dos achados do diagnóstico organizacional que realizamos na Prado Auto Center, onde aplicamos a ferramenta 10M's para avaliar cada setor.

A análise inicial, reforçada pelo gráfico radar, foi taxativa: o setor de normas e procedimentos era o ponto mais crítico da empresa, situando-se na área 4 do gráfico de desempenho. O diagnóstico demonstrou que a ausência de normas e procedimentos formalizados compromete diretamente a eficiência operacional e, acima de tudo, freia o potencial de crescimento da organização.

Por isso, padronizar os procedimentos é uma prioridade estratégica imediata. Essa ação é crucial e irá gerar melhorias significativas em outros setores, como recursos humanos, comunicação e gestão de materiais, que já haviam sinalizado necessidades de aprimoramento no levantamento inicial.

Estes objetivos foram montados considerando a progressão das três metas estabelecidas no planejamento, evoluindo do desenvolvimento documental até a concretização do plano e observação do processo, abrangendo assim todas as dimensões necessárias para uma transformação organizacional efetiva.



O trabalho será formado em etapas que correspondem às fases do Ciclo PDCA, apresentando inicialmente uma fundamentação teórica que contextualiza os conceitos de gestão da qualidade, padronização de processos, criação e aplicação de normas e procedimentos. Na sequência, será apresentada a fase de Planejamento (Plan), na qual serão detalhadas as três metas estabelecidas, o cronograma de implementação e os recursos necessários.

A etapa de Execução (Do) utilizará a ferramenta 5W2H para preparar as ações planejadas, respondendo às questões fundamentais: o quê será feito, por quê, quem será responsável, onde ocorrerá, quando será realizado, como será executado e quanto custará cada ação. A fase de Verificação (Check) considerará o monitoramento dos resultados através de indicadores de desempenho e folhas de verificação, identificando conformidades e não conformidades nos processos implementados.

Por fim, a etapa de Ação (Act) abordará preventivamente os possíveis problemas que a organização poderá enfrentar, propondo soluções mediante diagramas de causa e efeito que ilustrarão as principais dificuldades e suas respectivas estratégias de mitigação. A metodologia deste estudo é a pesquisa aplicada, de natureza qualitativa, fundamentada na pesquisa bibliográfica e na análise de campo.

A pesquisa bibliográfica consultará fontes especializadas em administração, gestão da qualidade e gestão de processos, incluindo obras de autores brasileiros contemporâneos como Chiavenato e Antonio Maximiano, e referências internacionais cruciais como Walter Shewhart e Deming.

A análise de campo envolverá a observação direta das rotinas operacionais da oficina, entrevistas formais com gestores e colaboradores, e o levantamento documental dos processos existentes, mesmo que informais. Essa abordagem metodológica híbrida é vital, pois garante o embasamento teórico necessário para sustentar as proposições e, ao mesmo tempo, a compreensão prática das especificidades da Prado Auto Center. Dessa forma, asseguramos que as soluções propostas sejam não apenas tecnicamente adequadas, mas, sobretudo, viáveis e adaptadas ao contexto organizacional estudado.

A relevância desta proposta de melhoria vai além dos ganhos operacionais imediatos que a padronização trará à Prado Auto Center. A formalização de normas e procedimentos representa um ponto de inflexão na gestão da empresa, ao substituir práticas intuitivas e dependentes da experiência individual por um sistema estruturado de qualidade.

Essa mudança tende a reduzir custos operacionais com a eliminação de retrabalhos e a elevar a satisfação dos clientes, à medida que a empresa passa a entregar serviços com maior consistência e padrão técnico. Além disso, diretrizes claras facilitam a integração e o treinamento de novos colaboradores, fortalecendo a capacidade interna da organização de sustentar melhorias contínuas.

Ademais, este trabalho contribui para a produção acadêmica voltada a pequenas empresas do setor automotivo, um segmento frequentemente negligenciado pelos estudos organizacionais. A análise evidencia que ferramentas clássicas de gestão podem ser adaptadas e aplicadas com êxito em negócios com recursos limitados, desde que sustentadas por planejamento consistente e comprometimento da equipe.



8. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.

No cenário atual da administração, a utilização eficiente dos recursos organizacionais é essencial diante da intensa competitividade nos diversos setores da economia. Para isso, a melhoria contínua dos processos deve estar alinhada aos objetivos estratégicos definidos pela gestão.

Para Oliveira (2009), a estrutura organizacional deve ser definida em consonância com os objetivos e estratégias da instituição, de modo a alcançar as situações desejadas. Entretanto, antes de sua formalização, é necessário compreender o conceito de organização, pois a estrutura representa um instrumento essencial para o processo administrativo.

De acordo com Oliveira (2009, p. 24), para compreender o conceito de sistema de informações é necessário, primeiramente, distinguir dados de informação. O autor explica que o dado corresponde a um elemento em sua forma bruta, que isoladamente não permite a compreensão de um fato ou situação. Já a informação resulta do tratamento desses dados, transformando-os em subsídios que possibilitam ao gestor a tomada de decisões.

O mesmo autor ressalta que os métodos correspondem aos procedimentos e rotinas adotados pela empresa para atingir determinados objetivos. O levantamento, a análise e a implementação desses métodos configuram-se como o “M” das atividades de Organização, Sistemas e Métodos (OSM), evidenciando sua relevância para a eficiência administrativa.

Nesse sentido, a OSM consolida-se como um dos pilares da administração, voltada à padronização de rotinas, à criação de fluxos mais eficientes e à redução de falhas. Ao promover confiabilidade e uniformidade no desempenho organizacional, sua aplicação em empresas de serviços, como a Prado Autopeças, assume caráter estratégico por impactar diretamente a experiência do cliente e a imagem da organização no mercado.

Em consonância o Controle Estatístico de Processo (CEP) que consiste em um conjunto de procedimentos operacionais para monitorar e controlar a estabilidade de um processo produtivo. A aplicação do CEP começa com a coleta de dados, que são analisados por meio de ferramentas estatísticas e gráficos de controle.

Esses gráficos são essenciais para o procedimento de monitoramento, pois ajudam a identificar quando um processo está operando fora dos limites esperados, permitindo que a equipe de qualidade ou produção tome medidas corretivas. Assim, o CEP não apenas documenta a estabilidade, mas também direciona o procedimento de análise de variação, garantindo que o processo se mantenha sob controle e dentro das especificações de qualidade estabelecidas.

A aplicação de procedimentos administrativos é fundamental para assegurar que as atividades sejam realizadas de maneira padronizada, consistente e eficiente. Conforme definido nas normas ISO 9000 e ISO 9001, um procedimento corresponde ao "modo especificado de realizar uma atividade" ou ao conjunto de atividades inter-relacionadas que utilizam recursos para alcançar um objetivo específico Gestão de Segurança Privada. Sua elaboração garante uniformidade operacional e reduz a ocorrência de erros, retrabalho e perdas.

Além disso, no âmbito da Administração Pública, os procedimentos administrativos são reconhecidos como sequências ordenadas de ações voltadas à obtenção de determinado resultado, como a formação de um ato administrativo específico. Essa formalidade procedimental confere transparência, controle e previsibilidade aos processos internos, fortalecendo os mecanismos de governança e atendimento às normas.



No atual ambiente competitivo, micro e pequenas empresas enfrentam dificuldades significativas para se manterem ativas, uma vez que seus recursos são limitados e a concorrência é acirrada. Nessa realidade, a falta de normas e procedimentos padronizados pode gerar inconsistências no atendimento, falhas na elaboração de orçamentos e perda de credibilidade junto aos clientes. Diante disso, a adoção de práticas de OSM torna-se essencial, pois possibilita maior clareza organizacional e contribui para o fortalecimento da competitividade empresarial.

A proposta de melhoria implementada na Prado Auto Peças recebeu o título de “Implementação de Normas e Procedimentos Administrativos na Prado Autopeças: Padronização da Recepção e Montagem de Orçamentos” e foi desenvolvida com base no ciclo PDCA.

Essa metodologia de gestão, reconhecida internacionalmente, constitui um processo contínuo de planejamento, execução, verificação e ação corretiva, orientando a empresa na busca pela melhoria contínua. Sua utilização no projeto permitiu alinhar as necessidades identificadas na organização a um modelo estruturado, de fácil aplicação e com foco em resultados práticos.

8.1 Gestão da Qualidade e Padronização de Processos.

O conceito de estratégia, cuja origem remonta ao termo grego *strategos*, associado à “arte de comandar” no contexto militar (OLIVEIRA, 1988), foi incorporado ao ambiente organizacional para designar ações planejadas que visam garantir competitividade e sobrevivência das empresas. Nesse sentido, Porter (1996, p. 78) afirma que uma vantagem competitiva somente se mantém até que os concorrentes consigam neutralizar ou superar os diferenciais apresentados. Esse cenário exige que microempresas atuem estrategicamente, estruturando processos capazes de assegurar crescimento e permanência no mercado.

Nos últimos anos, observa-se que o preço deixou de ser o principal fator de decisão de compra, cedendo espaço à valorização da qualidade como diferencial competitivo. Para Campos (2004), esse conceito ultrapassa a noção de produto, abrangendo também os serviços, os processos internos e o compromisso organizacional em atender de forma consistente às expectativas dos clientes. Assim, a qualidade passa a ser entendida como um princípio estruturante, que exige uniformidade e confiabilidade na execução das atividades.

A literatura evidencia que a qualidade de bens e serviços deixou de ser responsabilidade restrita ao setor produtivo, tornando-se parte da estratégia central das organizações (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2002). Em um ambiente de competição acirrada, torna-se necessário revisar processos, padronizar rotinas e adotar práticas que assegurem eficiência e reduzam falhas operacionais. Para Battikha (2003), a excelência deve ser tratada como meta contínua, uma vez que sustenta a vantagem competitiva a longo prazo.

Nesse contexto, muitas empresas passaram a adotar Sistemas de Gestão da Qualidade (SGQ), considerados instrumentos fundamentais para alinhar esforços e garantir resultados organizacionais (PINTO; CARVALHO; HO, 2006). Entretanto, como destacam Behara e Gundersen (2001), nem todas as ferramentas da qualidade são igualmente aplicáveis, já que sua efetividade depende do grau de maturidade da gestão e do desempenho da organização.



8.2 Aplicação de normas e procedimentos.

As normas e procedimentos representam o alicerce fundamental para o funcionamento eficiente de qualquer organização, constituindo-se como elementos estruturantes que orientam as ações organizacionais e garantem a consistência operacional. Conforme Chiavenato (2009, p.33) “As pessoas precisam ter uma conduta dentro de um código de ética”. É importante que a empresa tenha uma cultura organizacional muito bem definida, com missão, visão, valores, crenças, metas e objetivos claros, o que evidencia como as normas se conectam diretamente à identidade organizacional. A ausência de procedimentos claros gera ambiguidade nas funções, desperdício de recursos e comprometimento da qualidade dos resultados, tornando-se um obstáculo significativo para o crescimento sustentável das empresas.

A implementação de normas e procedimentos transcende a mera burocratização, representando uma ferramenta estratégica de gestão que proporciona clareza, eficiência e previsibilidade às operações empresariais. Os procedimentos padronizados estabelecem um framework comum de atuação que permite aos colaboradores compreenderem suas responsabilidades específicas e como suas atividades se integram aos objetivos organizacionais mais amplos. Referente a framework, Gil (2017):

Segue para analisar os fatos do ponto de vista empírico, confrontando a visão teórica com os dados da realidade, sendo necessário para traçar um modelo conceitual e operativo. Isto é, como se chama um manual de atividades de cada processo, direcionando o fluxo de trabalho e definindo o modo que cada processo se conecta e interage, oferecendo um elemento pronto, como bibliotecas, módulos e até mesmo estruturas de design, que o desenvolvedor pode utilizar sem criar tudo do zero.

Esta estruturação é particularmente relevante quando consideramos que as organizações modernas operam em ambientes cada vez mais complexos e dinâmicos, exigindo mecanismos que assegurem a manutenção da qualidade e da consistência operacional. A sistematização de processos através de normas claras permite não apenas a otimização do tempo e recursos, mas também facilita a mensuração de desempenho e a identificação de oportunidades de melhoria contínua.

A gestão eficaz de pessoas nas organizações contemporâneas está intrinsecamente ligada à existência de normas e procedimentos bem estruturados. A mudança organizacional deve ser planejada: esse é um procedimento contínuo e difícil, em que é preciso o envolvimento comprometido de todas as pessoas participantes da organização. Conforme Chiavenato (2009, p.6), “ O comportamento de um grupo de pessoas não pode ser compreendido apenas pelas ações dos indivíduos agindo sozinho.

O comportamento grupal é mais eficiente que o comportamento individual”. Esta perspectiva evidencia como os procedimentos não apenas organizam as atividades operacionais, mas também facilitam processos de mudança e desenvolvimento organizacional.

As normas claras proporcionam segurança psicológica aos colaboradores, permitindo que compreendam as expectativas organizacionais e desenvolvam suas competências dentro de parâmetros definidos. Silva (2018), relatórios de normas e procedimentos são instrumentos fundamentais para a padronização das tarefas dentro de uma organização, proporcionando maior eficiência no controle dos processos administrativos.

Ou seja, procedimentos bem estabelecidos facilitam os processos de integração de novos funcionários, treinamento e desenvolvimento profissional, criando um ambiente de trabalho



mais estruturado e previsível que contribui para a satisfação e retenção de talentos.

As normas e procedimentos constituem elementos fundamentais para a construção de vantagens competitivas sustentáveis, influenciando diretamente a capacidade organizacional de entregar valor consistente aos stakeholders. De acordo com Chiavenato (2014) uma boa estrutura organizacional com métodos, procedimentos, objetivo e estratégia são peças visíveis da cultura organizacional que determinam sua posição dentro do mercado competitivo.

Segundo Lodi (2016) A falta de procedimentos e normas claras pode resultar no desperdício de recursos, conflitos de autoridade e pouca produtividade. A padronização de processos permite às organizações alcançarem níveis superiores de eficiência operacional, reduzindo custos, minimizando erros e otimizando o uso de recursos disponíveis. Além disso, procedimentos bem documentados facilitam a replicabilidade de melhores práticas, permitindo que organizações expandam suas operações mantendo padrões de qualidade consistentes.

No contexto competitivo atual, onde a diferenciação muitas vezes reside na capacidade de execução, as normas e procedimentos tornam-se ativos estratégicos que permitem às empresas responderem rapidamente às demandas do mercado sem comprometer a qualidade ou eficiência operacional. A ausência desses elementos estruturantes pode resultar em perda de competitividade e dificuldades para sustentar o crescimento organizacional.

8.3 Aplicação de normas e procedimentos na Prado Auto Center.

A oficina Prado Auto Center opera sem normas e procedimentos estabelecidos e enfrenta desafios operacionais significativos que podem comprometer sua viabilidade e crescimento. A ausência de procedimentos padronizados neste contexto manifesta-se através de sintomas como variabilidade na qualidade dos serviços prestados, dificuldades no controle de prazos de entrega, gestão inadequada do estoque de peças e materiais, e problemas na definição clara de responsabilidades entre os colaboradores.

Assim, a implementação de normas básicas na Prado deve começar com a documentação dos processos principais, incluindo procedimentos e normas documentadas e implementação delas.

Nesse sentido, a estruturação normativa deve abordar aspectos como definição de padrões de atendimento ao cliente, estabelecimento de check-lists para diferentes tipos de serviços, criação de sistemas de controle de qualidade, implementação de procedimentos de segurança no trabalho, e estabelecimento de rotinas de manutenção preventiva dos equipamentos.

Nas quais as medidas não apenas melhoram a eficiência operacional, mas também contribuem para a construção de uma reputação sólida no mercado, facilitando a fidelização de clientes e o crescimento sustentável do negócio.

Conseqüentemente, a transformação de uma oficina desorganizada em um empreendimento estruturado através da implementação de normas e procedimentos representa um processo gradual que requer comprometimento da liderança e envolvimento dos colaboradores. Os benefícios dessa transformação incluem redução de retrabalhos, melhoria na satisfação do cliente, otimização do uso de recursos, facilidade na formação de novos funcionários, e criação de bases sólidas para futuras expansões do negócio.



9. CICLO PDCA: FERRAMENTA DE MELHORIA CONTÍNUA.

O Ciclo PDCA (Plan, Do, Check e Act, ou em português, Planejar, Executar, Verificar e Agir) é um método criado por Walter A. Shewart na década de 20, mas consolidada na década de 50 após Willian E. Deming aplicar com êxito nas empresas japonesas para melhorar os processos operacionais. Tem como proposta identificar problemas no processo e solucionar falhas de forma precisa, promovendo uma tomada de decisão ágil e estratégica (Silva e Silva 2017).

A metodologia pode ser aplicada em qualquer processo organizacional, podendo auxiliar na padronização de processos para que possam ser seguidos por completo, é um método cíclico e pode ser renovado cada vez que for aplicado, sendo possível encontrar outras possibilidades a cada ciclo.

Para Carpinetti, (2012. p.14) o “PDCA pode ser aplicado em todas as áreas funcionais de uma organização, nas quais podem ser identificadas as funções da administrativa”. O ciclo PDCA engloba a organização por completo e se divide em 4 etapas: planejar, executar, verificar e agir. Podemos compreender cada fase conforme mostra no gráfico abaixo, é descrita por Silva e Silva (2017):

Planejar: A primeira fase do ciclo PDCA é exclusivamente dedicada à identificação clara e precisa do problema, estabelecimento de metas específicas, mensuráveis, alcançáveis, relevantes e temporais, observação detalhada de como esse problema influencia negativamente a organização em seus diversos aspectos, identificação da causa raiz através de ferramentas analíticas apropriadas e criação de um plano de ação abrangente e detalhado (Silva e Silva 2017).

Esta etapa envolve a coleta sistemática de dados históricos, análise de tendências, benchmarking com melhores práticas do mercado, mapeamento de processos atuais, identificação de stakeholders envolvidos, avaliação de recursos necessários, definição de cronogramas realistas, estabelecimento de indicadores de desempenho (KPIs), análise de riscos potenciais e desenvolvimento de planos de contingência. O planejamento deve ser suficientemente detalhado para orientar todas as ações subsequentes, mas flexível o bastante para permitir ajustes quando necessário (Silva e Silva 2017).

Executar: A segunda fase consiste em implementar rigorosamente o que foi planejado na etapa anterior, sendo essencial a necessidade de treinamento abrangente para que todos os envolvidos estejam completamente cientes do planejamento estabelecido, compreendendo não apenas suas responsabilidades específicas, mas também como suas atividades se integram ao objetivo geral do projeto (Carpinetti 2012).

Durante a execução, é fundamental manter comunicação constante entre todos os participantes, documentar todas as ações realizadas, registrar ocorrências inesperadas, monitorar o progresso em tempo real, ajustar recursos conforme necessário, e manter o foco nos objetivos estabelecidos (Silva e Silva 2017).

Esta fase requer liderança forte, coordenação eficaz e flexibilidade para lidar com situações imprevistas sem perder de vista os resultados desejados. A execução bem-sucedida depende da qualidade do planejamento anterior e do comprometimento de toda a equipe envolvida.

Verificar: A terceira etapa envolve a coleta sistemática e análise crítica dos dados durante e após a execução do planejamento, verificando objetivamente se as metas estabelecidas estão sendo atingidas ou não, através de métodos quantitativos e qualitativos de avaliação. Esta fase é crucial para validar a eficácia das ações implementadas e fornecer informações precisas para



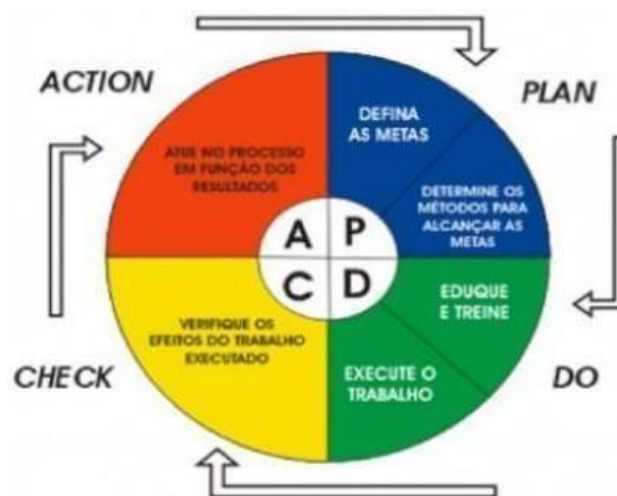
a tomada de decisões na etapa seguinte (Carpinetti 2012).

A verificação deve incluir análise estatística dos resultados, comparação com benchmarks estabelecidos, avaliação de desvios em relação ao planejado, identificação de padrões e tendências, avaliação da satisfação dos stakeholders, análise custo-benefício das ações implementadas, e documentação completa de todos os resultados obtidos. Esta etapa requer uso de ferramentas de medição apropriadas, competências analíticas sólidas e objetividade na interpretação dos dados coletados (Silva e Silva 2017).

Agir: A quarta fase finaliza o ciclo através de uma avaliação crítica e abrangente de todo o processo, momento em que as ações com resultados positivos devem ser padronizadas, documentadas e incorporadas aos procedimentos organizacionais padrão, enquanto as ações que não produziram os resultados esperados devem ser revisadas, corrigidas ou abandonadas (Silva e Silva 2017).

Esta etapa inclui a institucionalização das melhorias bem-sucedidas, atualização de manuais e procedimentos, treinamento de equipes nos novos padrões estabelecidos, comunicação dos resultados para toda a organização, reconhecimento e premiação das contribuições individuais e coletivas, e preparação para o próximo ciclo de melhoria. É também neste momento que se decide sobre a continuidade do ciclo, identificando novos problemas ou oportunidades de aperfeiçoamento que justifiquem uma nova iteração do processo.

Imagem 1 – Ciclo PDCA



Fonte: Própria 2025.

Esse ciclo é um algo que se constrói ao longo do cotidiano com o objetivo de solucionar a causa do problema, buscando uma melhoria contínua. Consequentemente, o comprometimento de toda a equipe tanto operacional como gerencial é importante nesse processo, tendo como alvo consolidar a qualidade como estratégia organizacional (SILVA; SILVA, 2017).

Essa metodologia é eficaz em organizações que buscam implementar sistemas de gestão da qualidade certificados, como ISO 9001, ISO 14001, e outros padrões internacionais, pois fornece uma estrutura sistemática para a melhoria contínua que está alinhada com os requisitos desses sistemas. Além disso, o PDCA pode ser integrado com outras metodologias de qualidade, como Lean Manufacturing, Six Sigma, e Kaizen, potencializando os resultados obtidos através da sinergia entre diferentes abordagens.



O sucesso da implementação do Ciclo PDCA depende fundamentalmente do comprometimento genuíno de toda a equipe, tanto operacional quanto gerencial, com os princípios da melhoria contínua e da gestão da qualidade.

É essencial que a alta direção demonstre liderança visível e apoio incondicional ao processo, fornecendo recursos necessários, removendo barreiras organizacionais, e criando um ambiente que encoraje a experimentação e o aprendizado com erros (Campos 1996).

Portanto, as quatro fases do ciclo PDCA incorporam um plano de ação para resolver problemas na organização, através do planejamento, execução, verificação e ação. Após a ação, se houver necessidade, reinicia-se o plano até que se alcance o resultado desejado, configurando um ciclo contínuo de melhoria (LEITE et al., 2020). Consequentemente, o comprometimento de toda a equipe, tanto operacional como gerencial, é fundamental nesse processo, tendo como objetivo consolidar a qualidade como estratégia organizacional central e diferenciador competitivo.

10. PLANEJAMENTO (PLAN).

O planejamento orienta a organização na criação de estratégias fundamentadas, na previsão dos recursos necessários e na preparação das condições para que as ações sejam implementadas com eficiência. Como destaca Choo (2003), esse processo também envolve o preenchimento de lacunas de conhecimento e a geração de informações relevantes, que servirão de base para a tomada de decisão e para a padronização de práticas eficazes.

A oficina Prado Auto Center, classificada como um empreendimento de pequeno porte no setor automotivo, apresenta uma situação operacional caracterizada pela ausência de normas e procedimentos padronizados, configurando um cenário organizacional que compromete significativamente sua eficiência e qualidade de serviços. Esta deficiência estrutural manifesta-se através de diversos sintomas organizacionais que impactam negativamente tanto a produtividade interna quanto a satisfação dos clientes externos.

A variabilidade na qualidade dos serviços prestados constitui o primeiro e mais evidente problema identificado, resultando em inconsistências que prejudicam a reputação da empresa e geram insatisfação entre os clientes. Esta situação decorre da ausência de padrões técnicos definidos, fazendo com que a qualidade do serviço dependa exclusivamente da experiência individual de cada mecânico, sem haver diretrizes organizacionais que assegurem uniformidade nos resultados entregues.

As dificuldades no controle de prazos representam outro aspecto crítico da problemática identificada, uma vez que a ausência de procedimentos temporais padronizados impossibilita estimativas precisas de tempo de execução, gerando atrasos frequentes na entrega dos veículos e consequente insatisfação dos clientes. Esta situação é agravada pela falta de planejamento sequencial das atividades, resultando em gargalos operacionais e uso ineficiente dos recursos disponíveis.

Por fim, a falta de clareza nas responsabilidades dos funcionários cria um ambiente de trabalho confuso e improdutivo, onde as atribuições individuais não estão claramente definidas, gerando sobreposição de funções, lacunas operacionais e conflitos interpessoais que prejudicam o clima organizacional e a eficiência coletiva.

O processo de definição de metas para a implementação de normas e procedimentos na oficina Prado Auto Center foi estruturado seguindo a metodologia SMART, garantindo que cada objetivo estabelecido seja específico, mensurável, alcançável, relevante e temporal. Esta



abordagem sistemática assegura clareza na definição dos resultados esperados e facilita o posterior monitoramento e avaliação do progresso alcançado.

Quadro 1 – Planejamento para implementação.

META	DESCRIÇÃO	PRAZO	RESPONSÁVEL	INDICADOR
Meta 1	Criar normas e procedimentos compatíveis com uma oficina de pequeno porte.	0 dias	Gerente/Proprietário	100% dos processos documentados.
Meta 2	Aplicar as normas criadas em todos os processos operacionais.	5 dias	Todos os funcionários	100% de conformidade na execução.
Meta 3	Promover a adaptação total dos colaboradores aos novos procedimentos e padrões administrativos.	0 dias	Gerente de operações e equipe de apoio	100% dos colaboradores adaptados e aptos após treinamento prático.

Fonte: Própria.

A Meta 1, com início previsto para o dia 13 de outubro de 2025, estabelece como objetivo a criação de normas e procedimentos administrativos compatíveis com a realidade operacional de uma oficina de pequeno porte. Essa etapa é fundamental, pois define as bases que orientarão todas as atividades internas, garantindo padronização e clareza nos processos.

A responsabilidade será do gerente e proprietário, que deverão estruturar documentos formais descrevendo cada etapa de atendimento e montagem de orçamentos, para uma montagem da documentação correta e seguindo o modelo do mercado atual foi sugerido a contratação de um consultor. A conclusão dessa fase assegurará que a empresa possua um arcabouço normativo sólido, capaz de servir como referência para o treinamento e execução das atividades seguintes.

A Meta 2 está diretamente vinculada à anterior, pois consiste na aplicação prática das normas criadas em todos os processos operacionais. Essa etapa, com prazo estimado de 45 dias, envolverá toda a equipe, sob orientação do gestor.

A execução dessa meta busca garantir a conformidade e a uniformidade das práticas administrativas e operacionais, promovendo maior eficiência e reduzindo falhas decorrentes da falta de padronização. A adoção efetiva das normas será avaliada com base no indicador de 100% de conformidade na execução, consolidando o novo modelo de gestão interna da Prado Autopeças.

Por fim, a Meta 3 visa promover a adaptação total dos colaboradores aos novos padrões administrativos implantados. Essa fase representa a consolidação do processo de melhoria, assegurando que todos os funcionários compreendam, dominem e apliquem as novas diretrizes no cotidiano da empresa.

Com um prazo de 60 dias, o gerente de operações, em conjunto com a equipe de apoio, deverá monitorar a assimilação das práticas por meio de treinamentos e avaliações internas. O sucesso dessa meta será evidenciado quando 100% dos colaboradores estiverem aptos e integrados às



rotinas padronizadas, garantindo continuidade e sustentabilidade à melhoria implementada.

10.1 Plano de Ação.

O plano de ação voltado à implementação de normas e procedimentos administrativos na Prado Autopeças foi concebido de forma estratégica, contemplando três fases interdependentes e complementares, cada uma com metas específicas, prazos determinados e responsabilidades bem definidas.

Essa estrutura organizada assegura que as ações sejam conduzidas de maneira coordenada, garantindo o alinhamento entre os objetivos operacionais e a estratégia de melhoria contínua da empresa.

A adoção de uma abordagem faseada proporciona uma transição gradual e controlada, reduzindo possíveis resistências internas e favorecendo a assimilação das novas práticas por parte dos colaboradores. Além disso, esse modelo permite monitorar o progresso em cada etapa, realizar ajustes quando necessário e consolidar os resultados alcançados, contribuindo para uma implementação sustentável e efetiva das mudanças organizacionais.

10.2 Meta 1 - Criar normas e procedimentos.

A Meta 1, que trata da criação e documentação de normas e procedimentos administrativos, representa a etapa inicial e fundamental do processo de padronização na Prado Autopeças. Seu principal objetivo é estruturar de forma clara e organizada as rotinas de recepção de clientes e montagem de orçamentos, garantindo maior uniformidade e eficiência nas operações.

Essa fase compreende o levantamento dos processos existentes, a elaboração de manuais e formulários padronizados, a validação com a equipe e o registro oficial dos novos procedimentos. Com isso, busca-se estabelecer uma base sólida para as etapas subsequentes do projeto, assegurando que todas as práticas administrativas estejam alinhadas aos objetivos estratégicos da empresa e às exigências de qualidade no atendimento ao cliente.

Quadro 2 – Meta 1 Criação das normas e procedimentos.

DESCRIÇÃO	PRAZO	RESPONSÁVEL	RECURSOS NECESSÁRIOS
Levantar e mapear os processos existentes de recepção e elaboração de orçamentos	7 dias	Gerente Proprietário	Relatórios operacionais, observação direta, entrevistas com equipe
Elaborar o manual de atendimento e procedimento de montagem de orçamentos	10 dias	Gerente administrativo	Computador, software de edição, formulários e modelos de OS
Definir padrões de comunicação e registro entre recepção, estoque e oficina	8 dias	Gerente de operações	Planilhas de controle, modelos de comunicação interna



Validar e revisar as normas junto à equipe operacional	7 dias	Mecânico chefe e atendente	Reuniões de alinhamento, feedback dos colaboradores
Documentar e arquivar oficialmente os procedimentos aprovados	5 dias	Gerente administrativo	Impressora, pastas de arquivo, backup digital dos documentos

Fonte: própria.

A primeira fase conforme a tabela acima, denominada "Criação das Normas e Procedimentos", aborda exclusivamente na documentação e padronização de todos os processos operacionais identificados como essenciais para o funcionamento eficiente da oficina. Esta fase terá duração de 50 dias e envolverá a criação de seis conjuntos principais de documentos organizacionais.

10.3 Meta 2 - Aplicar as normas criadas em todos os processos operacionais.

A Meta 2, referente à implantação das normas e procedimentos administrativos, marca o início da aplicação prática das diretrizes elaboradas na etapa anterior. Nessa fase, o foco está em capacitar os colaboradores, promover a adaptação gradual às novas rotinas e garantir a execução padronizada das atividades de recepção e montagem de orçamentos.

A implementação será acompanhada de forma contínua pelo gerente e líderes de equipe, que atuarão no monitoramento, orientação e ajustes necessários para assegurar a conformidade dos processos. Essa etapa é essencial para transformar as normas documentadas em práticas consolidadas, promovendo maior eficiência, redução de falhas e melhoria na qualidade dos serviços prestados pela Prado Autopeças.

Quadro 3 – Meta 2 Implantação das normas.

DESCRIÇÃO	PRAZO	RESPONSÁVEL	RECURSOS NECESSÁRIOS
Realizar treinamento prático com todos os colaboradores sobre os novos procedimentos de recepção e orçamento	25 dias	Gerente / Instrutor externo	Material didático, cronograma de capacitação, sala de treinamento
Implementar as normas de forma gradual, iniciando pela recepção e, em seguida, aplicando na montagem de orçamentos	10 dias	Todos os colaboradores	Supervisão direta, formulários padronizados, manuais impressos
Acompanhar a execução dos novos procedimentos e registrar possíveis dificuldades encontradas	15 dias	Gerente administrativo	Checklists de observação, relatórios de acompanhamento
Promover reuniões semanais para avaliar a adaptação da equipe e propor melhorias no processo	10 dias	Gerente / Líder de equipe	Relatórios de desempenho, feedback dos colaboradores



Ajustar e consolidar os procedimentos conforme os resultados observados e sugestões apresentadas	Contínuo	Gerente	Feedback da equipe, registros operacionais, indicadores de conformidade
--	----------	---------	---

Fonte: Própria.

A segunda fase, denominada "Implementação das Normas", aborda a aplicação prática dos procedimentos criados na fase anterior, envolvendo treinamento intensivo da equipe e implementação gradual dos novos processos organizacionais. Esta fase terá duração de quinze dias e será crítica para o sucesso geral do projeto.

A coleta contínua de dados sobre desempenho envolverá o registro sistemático de indicadores quantitativos relacionados à produtividade, qualidade, satisfação do cliente e eficiência operacional. Estes dados fornecerão base objetiva para avaliação dos resultados alcançados e orientação das decisões na fase seguinte do ciclo.

10.4 Meta 3 - Promover a adaptação total dos colaboradores.

A Meta 3, intitulada Adaptação Total dos Colaboradores, representa a etapa final do plano de melhoria, voltada à consolidação das mudanças implementadas na Prado Autopeças. Após a criação e implantação das normas e procedimentos administrativos, esta fase tem como foco garantir que todos os colaboradores estejam plenamente integrados aos novos padrões operacionais.

O processo inclui o monitoramento de desempenho, a oferta de treinamentos complementares e a promoção de alinhamentos contínuos, assegurando que as práticas adotadas sejam mantidas com eficiência e comprometimento por toda a equipe.

Quadro 3 – Meta 3 Adaptação total dos colaboradores.

DESCRIÇÃO	PRAZO	RESPONSÁVEL	RECURSOS NECESSÁRIOS
Monitorar o desempenho individual dos colaboradores após a implantação das normas	20 dias	Gerente / Líder de equipe	Relatórios de desempenho, fichas de avaliação, planilhas de acompanhamento
Aplicar reciclagens pontuais para colaboradores com dificuldade de adaptação	15 dias	Gerente / Instrutor interno	Material de apoio, tempo de treinamento, feedback orientativo
Realizar reuniões de alinhamento para reforçar boas práticas e esclarecer dúvidas	10 dias	Gerente administrativo	Sala de reuniões, registros de pauta, formulários de presença
Coletar feedback dos colaboradores sobre os novos procedimentos e ambiente de trabalho	10 dias	Setor administrativo	Questionários, entrevistas breves, formulários de avaliação
Consolidar o processo de padronização com base na análise dos resultados obtidos	Contínuo	Gerente / Proprietário	Indicadores de desempenho, relatórios de adaptação, registros de conformidade

A conclusão dessa etapa é essencial para sustentar os resultados obtidos e promover uma cultura organizacional baseada na padronização, na qualidade e na melhoria contínua. A adaptação total dos colaboradores reforça o engajamento da equipe e assegura que os novos procedimentos não apenas sejam seguidos, mas também compreendidos e valorizados como parte integrante do dia a dia da empresa.

Dessa forma, a Prado Autopeças consolida um modelo de gestão mais eficiente, reduzindo falhas, aprimorando o atendimento e fortalecendo sua imagem no mercado automotivo.

11. EXECUTAR (DO).

A etapa de execução do ciclo PDCA representa a implementação efetiva das ações planejadas, onde as estratégias definidas são colocadas em prática de forma sistemática e controlada. Segundo Deming (1990), esta fase é crucial para transformar o planejamento teórico em resultados tangíveis, exigindo disciplina, acompanhamento constante e flexibilidade para ajustes necessários durante o processo de implementação.

Esta seção descreve como serão executadas as ações de treinamento da equipe e implementação do sistema de redução de erros nos orçamentos, detalhando os métodos utilizados, recursos empregados e os primeiros resultados observados durante a fase de implementação.

A implementação da fase de execução (DO) do Ciclo PDCA na oficina Prado Auto Center será conduzida através da aplicação sistemática da ferramenta 5W2H, uma metodologia de planejamento operacional que proporciona clareza e precisão na definição das ações necessárias para materializar o que foi estabelecido na etapa de planejamento.

A ferramenta 5W2H atua na capacidade de eliminar ambiguidades e assegurar que todos os envolvidos no processo compreendam exatamente suas responsabilidades, prazos, recursos necessários e resultados esperados, minimizando riscos de falhas de comunicação e maximizando as chances de sucesso na implementação das normas e procedimentos planejados.

11.1 Execução da Meta 1 - Criação das normas e procedimentos.

Quadro 4 – 5W2H - Meta 1 Criação das normas e procedimentos.

O quê?	Desenvolver um manual completo de procedimentos operacionais, contendo todos os processos padronizados da oficina.
Por quê?	Padronizar os processos operacionais, eliminar a variabilidade no serviço, facilitar o treinamento de novos funcionários e estabelecer uma rotina de melhoria contínua.
Onde?	Na oficina Prado Autopeças, utilizando o escritório administrativo para elaboração e o setor operacional para validação.
Quando?	50 dias, conforme o cronograma da implementação da Meta 1.
Quem?	Gerente Administrativo e Proprietário.



Como?	Através do mapeamento dos processos existentes, redação das normas e documentação em formato digital e impresso.
Quanto?	R\$ 1.200,00, referentes a materiais de escritório, impressões, encadernações e recursos digitais básicos.

Fonte: Própria.

Ao detalhar os elementos do 5W2H, do propósito à destinação de recursos, o quadro revela não apenas um planejamento técnico bem delineado, mas também a preocupação em promover padronização, eficiência e aprendizado organizacional. Assim, o instrumento se destaca como um guia prático e ao mesmo tempo estratégico, reforçando a relevância de processos formalizados para sustentar a melhoria contínua e o desenvolvimento institucional.

11.2 Execução da Meta 2 - Implantação das normas.

Quadro 5 – 5W2H - Meta 2 Implantação das normas.

O quê?	Conduzir um programa de treinamento intensivo para capacitação dos funcionários nos novos procedimentos administrativos e operacionais.
Por quê?	Assegurar que todos os colaboradores compreendam e apliquem corretamente as novas normas implantadas, reduzindo falhas e retrabalhos.
Onde?	Na própria oficina Prado Autopeças, utilizando a área administrativa para as sessões teóricas e a área operacional para os treinamentos práticos.
Quando?	Duração de 15 dias, conforme o cronograma da Meta 2.
Quem?	Gerente Administrativo e CEO da empresa.
Como?	Por meio de apresentações didáticas, demonstrações práticas e simulações de atendimento e elaboração de orçamento.
Quanto?	R\$ 3.000,00, para material didático, coffee breaks e emissão de certificados de participação.

Fonte: Própria.

Ao articular objetivos, responsáveis, métodos e recursos, o plano demonstra sensibilidade tanto às demandas técnicas quanto às necessidades humanas envolvidas na mudança, reconhecendo que a consolidação de novos procedimentos depende do entendimento e da prática consistente por parte dos colaboradores. Dessa forma, o quadro 3 se apresenta como um elemento estratégico no processo de institucionalização das melhorias, traduzindo a teoria em ação e fortalecendo a profissionalização da rotina operacional.



11.3 Execução da Meta 3 - Adaptação total dos colaboradores.

Quadro 6 – Meta 3 Adaptação total dos colaboradores.

O quê?	Monitorar e consolidar a adaptação dos colaboradores aos novos procedimentos e padrões administrativos estabelecidos.
Por quê?	Garantir que todos os colaboradores estejam totalmente adaptados, executando suas funções conforme os novos padrões e mantendo a qualidade do atendimento.
Onde?	Nas dependências da oficina Prado Autopeças, com observações realizadas no ambiente de trabalho e reuniões de alinhamento no setor administrativo.
Quando?	60 dias após o término da Meta 2, com acompanhamento contínuo.
Quem?	Gerente Administrativo e Líder de Equipe.
Como?	Através de avaliações de desempenho, feedback individual, reuniões periódicas e reciclagens pontuais quando necessário.
Quanto?	R\$ 1.800,00, destinados a materiais de avaliação, recursos para reuniões e treinamentos complementares.

Fonte: Própria.

Ao detalhar ações como avaliações de desempenho, feedback individualizado e reuniões periódicas, o plano revela uma abordagem humanizada e orientada ao desenvolvimento, que valoriza o fortalecimento das competências e a manutenção da qualidade no atendimento. Assim, o quadro 4 reafirma a importância da gestão ativa das mudanças organizacionais, garantindo que as inovações implantadas se traduzam em práticas sustentáveis e plenamente incorporadas ao cotidiano da empresa.

12. VERIFICAR (CHECK).

Verificação (Check) representa o terceiro pilar do Ciclo PDCA (Plan, Do, Check e Act), constituindo-se como o momento essencial para a avaliação da eficácia das ações. Esta etapa envolve a coleta sistemática e análise crítica dos dados durante e após a execução do planejamento.

Seu objetivo é verificar objetivamente se as metas estabelecidas estão sendo atingidas ou não, através de métodos quantitativos e qualitativos de avaliação, sendo crucial para validar a eficácia das ações implementadas e fornecer informações precisas para a tomada de decisões na etapa seguinte (Deming 1990).

A metodologia prevê que a verificação deve incluir análise estatística dos resultados, comparação com as metas estabelecidas, avaliação de desvios em relação ao planejado, utilizando ferramentas de medição apropriadas. No âmbito da proposta de melhoria na Prado Auto Center, desenvolvida com base no ciclo PDCA, a fase de Verificação está metodologicamente estabelecida, mas ainda não operacionalizada.



O documento detalha que a coleta contínua de dados sobre desempenho envolverá o registro sistemático de indicadores quantitativos relacionados à produtividade, qualidade, satisfação do cliente e eficiência operacional. Esses dados serão a base que fornecerão base objetiva para avaliação dos resultados alcançados e orientação das decisões na fase seguinte do ciclo.

Por exemplo, o sucesso da aplicação das normas será avaliado pela obtenção de 100% de conformidade na execução dos procedimentos estabelecidos. A ausência de dados empíricos e a impossibilidade de apresentar a análise da fase.

Etapas como a elaboração do manual de atendimento e o desenvolvimento do procedimento para montagem de orçamentos já foram concluídas. Contudo, a aplicação do treinamento será realizada apenas no segundo semestre de 2026, em razão da sazonalidade enfrentada pela empresa nesse período, o que permite uma melhor alocação de tempo e recursos para a capacitação da equipe.

A falta de tempo para preenchimento completo de formulários e checklists durante períodos de alta demanda representa outro desafio significativo, podendo resultar em registros incompletos ou negligenciados. A solução para esta ocorrência envolve a otimização dos formulários, reduzindo campos desnecessários e tornando o preenchimento mais ágil, além de estabelecer momentos específicos do dia para atualização dos registros, evitando acúmulo de documentação pendente.

Por fim, a ausência de recursos tecnológicos adequados pode limitar a eficiência do sistema de monitoramento e registro de informações. Quando esta dificuldade foi identificada, recomenda-se buscar soluções de baixo custo como aplicativos gratuitos de gestão, planilhas digitais compartilhadas ou sistemas simplificados de registro que não dependam de infraestrutura tecnológica sofisticada, mantendo o foco na funcionalidade e praticidade das ferramentas utilizadas.

A complexidade excessiva de alguns procedimentos pode dificultar sua aplicação prática no dia a dia operacional, gerando frustração e abandono das normas estabelecidas. Nestes casos, a solução consiste na simplificação imediata dos procedimentos identificados como problemáticos, eliminando etapas desnecessárias e mantendo apenas aquelas que efetivamente agregam valor ao processo, sempre em diálogo com os executores diretos das atividades.

12.1 Verificação da Meta 1 - Criação das normas e procedimentos.

Quadro 7 – Monitoramento da meta 1.

					Cronograma	
	Item	Causas Priorizadas	Ações Tomadas	Resp.	Set	Out
Não Conf	1	Falta de clareza nas atividades e responsabilidades.	Elaborar um organograma simples e descrição de funções.	Equipe/ Gestor		
	2	Ausência de regras básicas para o ambiente de trabalho.	Criar um código de conduta (higiene, segurança, uso de ferramentas).	Equipe/ Gestor		



	3	Inconsistência na execução dos serviços.	Mapear os 3 principais tipos de serviços e criar um checklist de passos.	Equipe Técnica		
	4	Desperdício de material e tempo na gestão de peças.	Desenvolver um procedimento simples para solicitação e controle de estoque de peças.	Equipe/Estoque		
	5	Dificuldade em documentar os serviços para o cliente.	Criar um modelo padrão de ordem de serviço e relatório final.	Gestor/Administrativo		

Fonte: Própria.

12.2 Verificação da Meta 2 - Implantação das normas.

Quadro 8 – Monitoramento da meta 2.

					Cronograma	
	Item	Causas Priorizadas	Ações Tomadas	Resp.	Jan	Fev
	1	Resistência ou esquecimento inicial da nova rotina.	Realizar treinamento prático com toda a equipe sobre os novos procedimentos (Meta 1).	Gestor/Equipe		
	2	Não utilização dos checklists de serviços (Item 1.3 da Meta 1).	Monitorar e auditar o uso dos checklists em 100% dos serviços por uma semana.	Gestor		
	3	Falhas na documentação dos serviços (Ordem de Serviço/Relatório, Item 1.5 da Meta 1).	Acompanhar a emissão das Ordens de Serviço (OS) e relatórios, corrigindo erros no local.	administrativo/Gestor		
	4	Descumprimento das regras de segurança e conduta (Item 1.2 da Meta 1).	Fixar os códigos de conduta em local visível e realizar reuniões curtas de reforço (5 minutos).	Equipe/Gestor		
Não Conf	5	Dificuldade em manter o novo procedimento de estoque (Item 1.4 da Meta 1).	Designar um responsável temporário para auxiliar na aplicação do novo procedimento de estoque.	Estoque/Gestor		

Fonte: Própria.



12.3 Verificação da Meta 3 - Adaptação total dos colaboradores.

Quadro 9 – Monitoramento da meta 3.

	Item	Causas Priorizadas	Ações Tomadas	Resp.	Cronograma	
					Mar	Abril
Não Conf	.1	Falta de feedback sobre a percepção das novas normas.	Realizar uma pesquisa de satisfação anônima sobre as normas e procedimentos.	Gestor		
	.2	Não cumprimento do uso de EPIs ou regras de segurança.	Observar aleatoriamente o cumprimento das normas de segurança e registrar (auditoria de campo).	Gestor/Segurança		
	.3	Dificuldade ou lentidão na utilização dos novos checklists (Item 1.3).	Fazer acompanhamento individual para identificar gargalos no uso dos checklists de serviço.	Gestor Técnico		
	.4	Divergência entre o procedimento formal e a prática real (desvios).	Realizar observação direta das atividades e comparar com os procedimentos documentados.	Gestor		
	.5	Funcionários com dúvidas ou sugestões não manifestadas.	Agendar entrevistas individuais (curtas) para ouvir opiniões e buscar melhorias nos processos.	Gestor/RH		

Fonte: Própria.

O artigo, neste momento, dedica-se a descrever como serão executadas as ações de treinamento da equipe e implementação do sistema de redução de erros nos orçamentos, utilizando, inclusive, a ferramenta 5W2H para o detalhamento operacional. Portanto, o documento encontra-se na transição entre o Planejamento (Plan) e o detalhamento da Execução (Do), não havendo resultados práticos passíveis de verificação e análise crítica, o que é fundamental para validar a eficácia das ações implementadas.

Durante a fase de verificação da implementação de normas e procedimentos na oficina Prado Auto Center, diversas ocorrências podem surgir como obstáculos ao alcance pleno dos objetivos estabelecidos. A resistência inicial dos funcionários aos novos procedimentos constitui uma das principais dificuldades identificadas, manifestando-se através de comentários negativos, execução incompleta das tarefas ou retorno às práticas antigas quando não supervisionados.

Para solucionar esta situação, recomenda-se intensificar a comunicação sobre os benefícios das mudanças, envolver os funcionários mais resistentes na proposição de melhorias nos



procedimentos e reconhecer publicamente aqueles que demonstram maior aderência às novas práticas, criando modelos positivos para a equipe.

Dessa forma, o foco atual do artigo reside na preparação metodológica e no rigor do planejamento, o que é crucial, pois a execução bem-sucedida depende da qualidade do planejamento anterior e do comprometimento de toda a equipe envolvida.

Ao detalhar os mecanismos de avaliação e os indicadores que serão utilizados no futuro, o artigo reforça que a padronização de processos permite facilitar a mensuração de desempenho e a identificação de oportunidades de melhoria contínua.

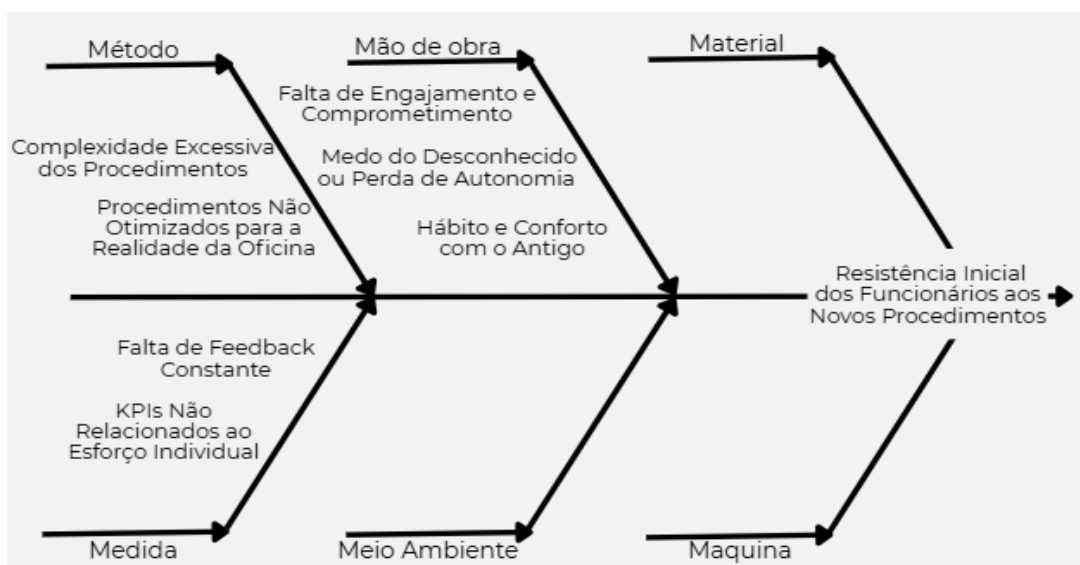
13. AGIR (ACTION).

Chegando à última etapa do ciclo PDCA, o momento de Agir (Act) é essencial para consolidar as melhorias e corrigir eventuais falhas identificadas durante a execução do plano de ação. Essa fase tem como objetivo analisar os resultados obtidos, comparar o que foi planejado com o que realmente foi alcançado e, a partir disso, promover os ajustes necessários para garantir a eficácia das normas e procedimentos implementados.

É nessa etapa que a equipe reflete sobre os erros, identifica suas causas e propõe soluções práticas e sustentáveis para evitar que se repitam no futuro. Como o plano de ação ainda não foi totalmente executado, não é possível realizar uma análise completa dos resultados. Portanto, nesta fase, será feita uma análise preventiva dos possíveis problemas que a corporação poderá enfrentar, bem como a proposição de soluções adequadas para corrigi-los e garantir o sucesso da implementação.

13.1 Ação da Meta 1 - Criação das normas e procedimentos.

Imagem 2 - Problema Central (Efeito): Resistência Inicial dos Funcionários aos Novos Procedimentos



Fonte: Própria 2025.

Para driblar a Resistência Inicial dos Funcionários aos Novos Procedimentos na Prado Auto



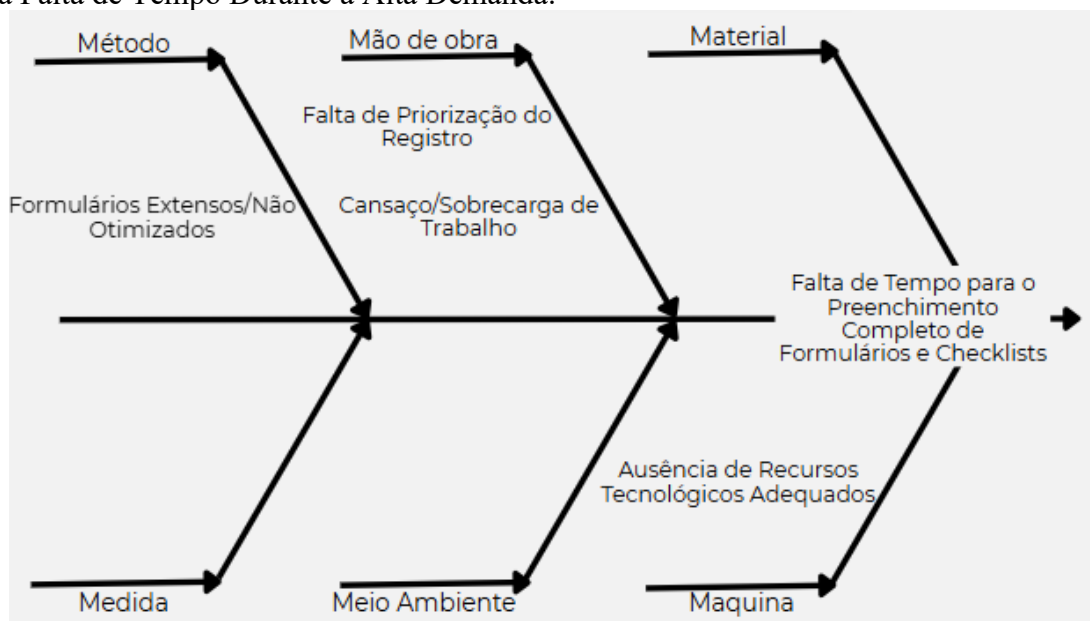
Center, a liderança deve atuar como agente de transformação cultural e não apenas como fiscal. É crucial intensificar a comunicação sobre os benefícios diretos das mudanças, como a redução de retrabalhos e a melhoria na satisfação do cliente, alinhando as novas práticas à imagem de uma organização sólida no mercado.

Adicionalmente, deve-se envolver os colaboradores mais experientes na proposição de ajustes e na simplificação imediata dos procedimentos identificados como excessivamente complexos, garantindo que as normas sejam práticas e que o feedback dos executores diretos seja valorizado.

Por fim, o Gerente e Líder de Equipe devem monitorar de perto a adaptação, reconhecendo publicamente a adesão para criar modelos positivos e oferecendo reciclagens pontuais para quem demonstrar dificuldade, transformando a resistência em comprometimento contínuo.

13.2 Ação da Meta 2 - Implantação das normas.

Imagem 3 - Problema Central (Efeito): Registros Incompletos ou Negligenciados Devido à Falta de Tempo Durante a Alta Demanda.



Fonte: Própria 2025.

Para solucionar a Falta de Tempo para o Preenchimento Completo de Formulários e Checklists durante períodos de alta demanda, a Prado Auto Center deve implementar uma estratégia dupla de otimização e disciplina. Inicialmente, é fundamental otimizar os formulários, reduzindo campos desnecessários e focando apenas nas informações que agregam valor ao controle de qualidade.

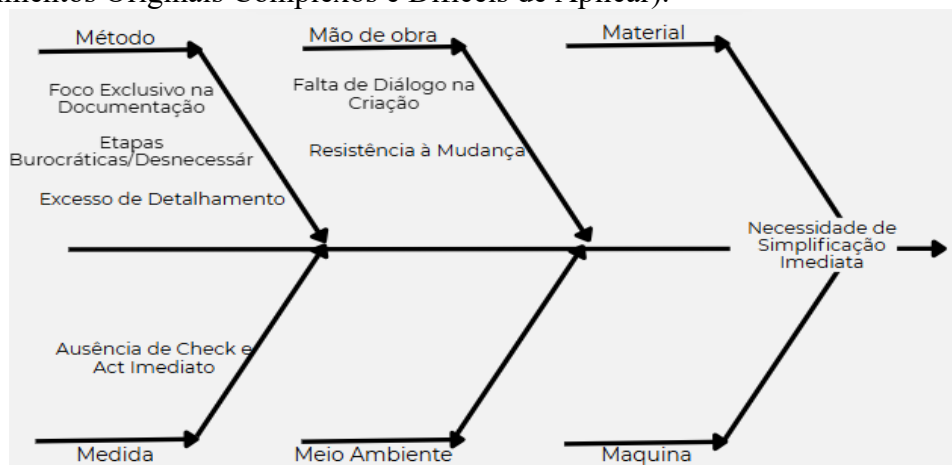
Em seguida, a gestão deve estabelecer momentos específicos do dia para a atualização dos registros, evitando o acúmulo de documentação pendente e garantindo que o preenchimento seja visto como uma rotina programada e não como uma tarefa extra. Além disso, a adoção de soluções de baixo custo, como aplicativos gratuitos ou planilhas digitais compartilhadas, pode



umentar a agilidade e a eficiência do sistema de registro, mitigando a dependência de métodos manuais lentos.

13.3. Ação da Meta 3 - Adaptação total dos colaboradores.

Imagem 4 - Problema Central (Efeito): Necessidade de Simplificação Imediata (Procedimentos Originais Complexos e Difíceis de Aplicar).



Fonte: Própria 2025.

Para combater a Complexidade Excessiva de Alguns Procedimentos, a solução deve ser a simplificação imediata das normas, com foco na eliminação de etapas que não agregam valor e na manutenção apenas do essencial para a qualidade e o controle.

É fundamental que essa simplificação não seja unilateral, mas sim realizada em diálogo constante com os executores diretos das atividades, como os mecânicos e atendentes, pois são eles que possuem o conhecimento prático da rotina e podem identificar rapidamente os gargalos operacionais.

Ao simplificar, a Prado Auto Center reduzirá a frustração da equipe e facilitará a assimilação das novas práticas, garantindo que o tempo seja gasto na execução eficiente do serviço, e não em burocracia desnecessária.



14. CONCLUSÃO.

Este trabalho teve como objetivo propor a implementação de normas e procedimentos organizacionais na oficina Prado Auto Center, utilizando o Ciclo PDCA para orientar a criação e o planejamento das ações. Embora a empresa não tenha colocado a proposta em prática até a conclusão da pesquisa, as diretrizes desenvolvidas apontam para resultados expressivos e capazes de impulsionar de forma decisiva a evolução do novo processo da oficina.

Esperava-se que a criação e a implementação dos processos organizacionais reduzissem em cerca de 20% o tempo médio de execução dos serviços. A padronização das práticas administrativas também fortaleceria a identidade organizacional da Prado Auto Center, ampliando sua diferenciação em um mercado altamente competitivo e criando condições para a expansão futura da empresa.

A inovação proposta não dependia de sofisticação tecnológica, mas da transformação de uma oficina que operava de forma intuitiva e informal em um empreendimento estruturado, capaz de oferecer previsibilidade, confiabilidade e excelência aos clientes, elementos vitais para pequenas empresas que buscam consolidar seu espaço no mercado.

Mostrou-se um dos pontos fortes deste trabalho a abordagem metodológica adotada, que combinou rigor acadêmico com aplicabilidade prática ao contexto de pequenas empresas do setor automotivo. O uso do Ciclo PDCA como estrutura conceitual revelou-se adequado para organizações com recursos limitados, ao oferecer um caminho sistematizado para a melhoria contínua sem exigir investimentos financeiros elevados.

A elaboração de ferramentas práticas, como checklists de diagnóstico e normas de procedimentos e de boa conduta, gerou uma contribuição concreta, ao oferecer instrumentos que a empresa pode adotar imediatamente caso opte pela implementação. O trabalho também evidenciou sensibilidade às particularidades do contexto analisado, ao reconhecer limitações de tempo, equipe e recursos financeiros típicas de oficinas mecânicas de pequeno porte. A partir desse diagnóstico, propôs soluções compatíveis com essa realidade, sem perder de vista a eficácia das melhorias sugeridas.

As dificuldades identificadas ao longo da pesquisa concentravam-se na gestão da mudança organizacional e nas resistências naturais que processos de padronização enfrentam em ambientes informais. A resistência inicial dos colaboradores aos novos procedimentos despontava como o principal desafio, dado que a equipe da Prado Auto Center estava habituada a atuar com base em conhecimento tácito e experiência individual, sem recorrer a protocolos formalizados.

A falta de tempo nos períodos de alta demanda representava outra barreira relevante, pois o preenchimento de formulários e checklists poderia ser percebido como uma tarefa adicional que reduziria a produtividade, sobretudo nos primeiros meses de adaptação. A dificuldade inicial em executar alguns procedimentos, mesmo após esforços de simplificação, também poderia gerar frustração e abandono das práticas caso não houvesse acompanhamento contínuo e abertura para ajustes.

Por fim, a oscilação característica do setor automotivo, marcada por períodos de baixa e alta demanda, tende a dificultar a consolidação de uma rotina consistente de aplicação das normas. Esse cenário exige um planejamento cuidadoso do cronograma de implementação, capaz de reduzir interferências nas operações e ampliar as chances de sucesso da transformação organizacional proposta.



Na primeira etapa do diagnóstico, utilizando a ferramenta dos 10M's, identificou-se que o setor de Recursos Humanos também demanda melhorias, especialmente nos processos de remuneração, recrutamento e seleção, além de treinamentos e capacitações. Observou-se que a Prado Auto Center apresenta déficit tanto em treinamentos técnicos quanto em formações obrigatórias previstas nas Normas Regulamentadoras (NR). Diante da amplitude e relevância desse tema, torna-se viável elaborar uma proposta de melhoria exclusiva para o RH, capaz de tratar essas lacunas de forma estruturada e contínua.



REFERÊNCIAS

- BATTIKHA, M. G. *Quality management practice in highway construction. International Journal of Quality & Reliability Management*, v. 20, n. 5, p. 532-550, 2003.
- BEHARA, R. S.; GUNDERSEN, D. E. *Analysis of quality management practices in services. International Journal of Quality & Reliability Management*, v. 18, n. 6, p. 584-604, 2001.
- CAMPOS, V. F. *Gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia. Belo Horizonte: Editora Fundação Christiano Ottoni*, 1996.
- CAMPOS, V. F. *TQC: Controle da Qualidade Total no estilo japonês. Nova Lima: Falconi Editora*, 2014.
- CARPINETTI, L. C. R. *Gestão da qualidade: conceitos e técnicas. 2. ed. São Paulo: Atlas*, 2012.
- CASTANHEIRA, D. R. F. *O uso do orçamento empresarial como ferramenta de apoio à tomada de decisão e ao controle gerencial em indústrias farmacêuticas de médio porte. 2008. Tese (Pós-Graduação em Administração) - Universidade de São Paulo, São Paulo*, 2008.
- CATELLI, A. (Coord.). *Controladoria: uma abordagem de gestão econômica - GECON. 2. ed. São Paulo: Atlas*, 2001.
- CHIAVENATO, I. *Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor. Barueri: Manole*, 2004.
- CHIAVENATO, I. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. Barueri: Manole*, 2014.
- COVALESKI, M. A.; EVANS, J. H.; LUFT, J. L.; SHIELDS, M. D. *Budgeting research: three theoretical perspectives and criteria for selective integration. Journal of Management Accounting Research*, v. 15, n. 1, p. 3-49, 2003.
- DIEHL, C. A. *Controle estratégico de custos: um modelo referencial avançado. 2004. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção e Sistemas) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis*, 2004.
- FERREIRA, F. B.; DIEHL, C. A. *Orçamento empresarial e suas relações com o planejamento estratégico. Pensar Contábil*, Rio de Janeiro, v. 14, n. 54, p. 48-57, maio-ago. 2012.
- FREEMANTLE, D. *Incrível atendimento ao cliente. São Paulo: Makron Books*, 1994.
- FREZATTI, F. *Orçamento empresarial: planejamento e controle gerencial. 5. ed. São Paulo: Atlas*, 2009.
- HELENA BOARIN PINTO, S.; MONTEIRO DE CARVALHO, M.; LEE HO, L. *Main quality programs characteristics in large size Brazilian companies. International Journal of Quality & Reliability Management*, v. 25, n. 3, p. 276-291, 2008.
- KOTLER, P. *Administração de marketing. 12. Ed, São Paulo: Prentice Hall*, 2000.
- LEITE, Y. G. L. et al. *Desafios enfrentados pelas organizações na implantação de projetos de segurança a saúde, no combate ao Covid-19. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 10., 2020, online. Anais [...]. CONBREPPO*, 2020.
- LODI, J. B. *História da administração. 12. ed. São Paulo: Cengage Learning*, 2016.
- MONTGOMERY, D. C. *A modern framework for achieving enterprise excellence.*



International Journal of Lean Six Sigma, v. 1, n. 1, p. 56-65, 2010.

MUCCI, D. M.; FREZATTI, F.; DIENG, M. *As múltiplas funções do orçamento empresarial. Revista de Administração Contemporânea*, v. 20, n. 3, p. 283-304, 2016.

NASCIMENTO, A. M.; REGINATO, L. *Controladoria: um enfoque na eficácia organizacional*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

OLIVEIRA, D. P. R. *Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas*. São Paulo: Atlas, 1988a.

OLIVEIRA, D. P. R. *Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial*. 18. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

PINTO, S. H. B.; CARVALHO, M. M. de; HO, L. L. *Implementation of quality programs: a survey in large size Brazilian companies. Gestão & Produção*, v. 13, p. 191-203, 2006.

PORTER, M. E. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro: Elsevier Brasil, 2004.

SILVA, E. J. da. *O orçamento empresarial como ferramenta de apoio à gestão: proposta de implementação em indústria de médio porte de Caxias do Sul – RS. 2012. Monografia (Bacharel em Ciências Contábeis) - Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul, 2012.*

SILVA, R. A.; SILVA, O. R. *Qualidade, padronização e certificação*. Curitiba: Intersaberes, 2017.

SILVA, R. O. da. *Teorias da Administração*. 4. ed. São Paulo: Pearson, 2019.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. *Administração da produção. (Vol. 2 não é um elemento obrigatório, sendo omitido para padronização. Caso seja uma coleção, deve-se verificar a norma da sua instituição)*. São Paulo: Atlas, 2009.

WIENHAGE, P.; LAVARDA, C. E. F. *Avaliação do sistema orçamentário como instrumento de gestão em empresa em processo de descontinuidade. RIC - Revista de Informação Contábil*, v. 6, n. 1, p. 23-38, jan.-mar. 2012.

YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

ZDANOWICZ, J. E. *Planejamento financeiro e orçamento*. Porto Alegre: Sagra DC Luzzatto, 1995.



APÊNDICE

ACOMPANHAMENTO DO PLANO DE AÇÃO

EMPRESA: Prado Auto Center

PESQUISADOR: Alicia Viana e Benício Mendonça

Data da análise: __/__/__

A não conformidade ou o desvio dos resultados esperados na fase de Verificação podem sinalizar que as ações da fase de Execução (Do) não foram totalmente eficazes, exigindo uma reavaliação no momento de Agir (Act).

Meta 1: Criação das Normas e Procedimentos			
Objetivo de Verificação	Indicador-Chave (KPI)	Método de Coleta de Dados	Critério de Sucesso (Check)
Treinamento da equipe	Verificar se a equipe compreendeu e está apta a executar os novos procedimentos.	Taxa de participação e nota média em avaliação pós-treinamento (se houver).	Lista de presença nos treinamentos e avaliação de desempenho em simulações práticas.
Implementação gradual por processo	Avaliar a eficácia da aplicação das normas no dia a dia.	Conformidade na execução em cada processo (Recepção, Orçamento, Entrega, etc.).	Check List de aplicação dos procedimentos, em cada processo.
Ajustes nos procedimentos	Verificar se os ajustes realizados foram eficazes para resolver não conformidades identificadas.	Número de desvios reportados e corrigidos / Taxa de reincidência de problemas.	Diminuição de até 1 processo corrigido no mês.

Meta 2: Implantação das Normas			
Objetivo de Verificação	Indicador-Chave (KPI)	Método de Coleta de Dados	Critério de Sucesso (Check)
Documentar processo de recepção	Assegurar que o procedimento de recepção esteja formalizado.	Número de etapas do processo documentadas / Total de etapas identificadas.	Análise do documento final de "Processo de Recepção de Veículos".
Criar checklist de diagnóstico	Verificar se há um padrão técnico para o diagnóstico de serviços.	Existência e uso do checklist para diferentes tipos de serviço.	Amostragem e observação do Mecânico Chefe durante os diagnósticos.



Padronizar processo de orçamento	Assegurar que os orçamentos sejam consistentes e sem falhas.	Redução de erros/retrabalho na elaboração de orçamentos.	Auditoria de 10 orçamentos realizados no primeiro mês pós-implementação (Verificação Quantitativa).
Criar procedimentos de controle de qualidade	Garantir que o padrão de qualidade pós-serviço seja formalizado.	Checklist de verificação final e sua aplicação.	Análise do documento de "Procedimentos de Controle de Qualidade".



Checklist de Diagnóstico Inicial: Problema Apresentado no Veículo

EMPRESA: Prado Auto Center

Mecânico: _____ Data: __/__/__

Supervisor: _____ Data: __/__/__

I. Identificação e Informações Básicas.

Cliente: _____ Assinatura: _____

Veículo(Marca, Modelo, Ano): _____

Placa: _____

Quilometragem Atual (KM): _____

Nível de Combustível (Aproximado): _____

O cliente autoriza teste de rodagem? Sim Não.

II. Descrição Detalhada do Problema.

Qual é o *principal* sintoma/problema relatado pelo cliente?

Quando o problema começou a ocorrer? (Data/Tempo) __/__/__

Em quais condições o problema ocorre? (Marque todas que se aplicam).

Motor frio Motor quente Ao frear Ao virar a direção.

Apenas em aceleração Em marcha lenta Constante.

Em quais condições o problema não ocorre? O ruído/sintoma é... (Marque uma).

Intermitente (vai e volta) Constante Progressivo (piora com o tempo).

O cliente tentou alguma solução ou fez alguma manutenção recente?

(Descreva). _____

III. Localização e Tipo de Sintoma.

Sintoma Ruído Vibração Falha.

Localização no Veículo: Frente Traseira Lateral Motor Suspensão.

Frequência Alta Baixa.

Intensidade Leve Forte.

Ruído Estranho: Sim Não.

Vibração/Batida: Sim Não.



Perda de Potência/Falha: Sim Não.

Cheiro Estranho: Sim Não.

Luzes de Alerta Acendem? Sim Não. **Quais?** _____