

Procedimentos que Podem Diminuir o Retrabalho na Empresa Center Digital: Manutenção de Informática

Procedures Which can Decrease the Rework at Center Digital Company: Information Technology Maintainance

Alcemir Pinho Calazans^{a*}

^aFaculdade Anhanguera. Dourados, MS.

*E-mail: alcemir@professorcalazans.com.br

Resumo

Este trabalho tem como objetivo realizar um estudo de caso na empresa Center Digital, que trabalha com manutenção em equipamentos eletrônicos e apresentar possíveis soluções para diminuição nas falhas que geram o retrabalho e, consequentemente, custo para a organização. Um dos principais objetivos para as empresas que trabalham com prestação de serviço é atender ou até mesmo superar as expectativas do cliente. O estudo de caso foi feito com base nas ordens de serviços finalizadas. De um total de 5.557 ordens de serviços feitas em um ano, 617 foram refeitas, implicando 11% de retrabalho. Foi elaborado um fluxograma do processo operacional que mostra as etapas a serem seguidas desde a entrada até a saída do equipamento, que ajudam a diminuir em cerca de 79% os retrabalhos e falhas. Com base nesses resultados sugere-se à empresa Center Digital padronizar as etapas, em seu fluxo de atendimento, principalmente, no registro das ordens de serviços e, com isso, evitar prejuízos com o retrabalho.

Palavras-chave: Processos. Informática. Serviços. Comunicação. Retrabalho.

Abstract

This paper aims to conduct a case study in the Center Digital company, which works with maintenance in electronics and present possible solutions to decrease in failures that generate rework and hence cost to the organization. A major objective for companies working with service delivery is meeting or even exceeding client expectations. The case study was based on the completed service orders. Out of a total of 5,557 service orders made in one year, 617 was redone, about 11% originating from rework. A flowchart of the operating process that shows the steps to be followed from the input to the output device, which help to decrease by about 79% of rework and failures was prepared. Based on these results it is suggested to Digital Center company standardize the steps in their flow service, mainly in the record of service orders and thus avoid damage to rework.

Keywords: Processes. Computing. Services. Communication. Rework.

1 Introdução

Um dos principais desafios, que ocorre dentro das empresas de prestação de serviços, é atender as expectativas do cliente, sem precisar refazer o trabalho. Neste mercado, em que o tempo de retrabalho gera um elevado custo e acaba atrasando todas as etapas futuras, não pode esperar a ocorrência de falhas para se tomar novas providências, é preciso buscar recursos e métodos, em que os processos operacionais possam ser aperfeiçoados para obter melhores resultados na produtividade.

Em um mercado competitivo, a diferença se faz por meio da qualidade de seus produtos/serviços. Diretores e gestores buscam sempre desenvolver métodos ou ferramentas para aprimorar e resolver problemas internos ou externos, que ocorrem devido a falhas que poderiam ser evitadas, pois todo tipo de falhas refletem diretamente no produto.

Durante a execução de serviços, dentro de uma organização, existem possibilidades de erros correlacionados normalmente a atividade humana, uma vez que as probabilidades de as máquinas errarem são quase sempre nulas, portanto o foco

está nas relações humanas e na influência dessas no ambiente de trabalho. Para que se possa fazer algo acontecer e manter um alto padrão de qualidade, principalmente, a uniformidade qualitativa, é necessária a criação de padronizações pré-definidas da execução dos serviços.

Na área da informática, as empresas de assistência técnica oferecem o tempo do profissional como produto, parte da prestação do serviço é a mão de obra, ou seja, o tempo disponível de um colaborador para a execução de um trabalho. Porém, em setores em que os procedimentos são realizados de acordo com as ordens de serviços, os colaboradores apenas executam as tarefas e não prestam atenção se ocorrem outros problemas com o equipamento, pois pequenas falhas provocam diversos aspectos negativos na qualidade do serviço e não alcançam as expectativas do cliente.

Durante o processo de prestação de serviço, diversos procedimentos podem ser padronizados no intuito de diminuir os retrabalhos, já que muitas vezes as pequenas falhas ocorrem devido à falta de diálogo entre o colaborador e o cliente. Em um mercado no segmento tecnológico, que se atualiza constantemente, as empresas precisam fornecer

serviços/produtos de qualidade, atualizados e que superem as expectativas dos clientes.

A empresa Center Digital – manutenção de informática, localizada na cidade de Dourados, Estado de Mato Grosso do Sul, atua no mercado há nove anos. Desde quando foi fundada, os sócios sempre se preocuparam com a satisfação do cliente em primeiro lugar, algo que é sempre dito por muitos, mas feito por poucos. Por experiências próprias, eles sabiam que não poderia ocorrer a falta de comprometimento com o serviço, que deveria ser bem executado. Uma das ideias iniciais era que o cliente sempre fosse atendido por um profissional, que tivesse conhecimento na área e não gerasse insegurança ao cliente durante o atendimento.

No começo de suas atividades, a empresa era composta por quatro funcionários, porém para atender a demanda, houve um aumento no quadro de colaboradores, passando para nove trabalhadores. Na tentativa de agilizar a recepção, o atendimento não era realizado por um profissional da área e isso gerava falha no preenchimento da ordem de serviço de entrada, o que resultava defeito na qualidade operacional. Os proprietários perceberam um grande retorno das ordens de serviços, ou seja, uma quantidade elevada no fluxo de retrabalho.

Quando o quadro de colaboradores era menor, a administração era simples de gerir e o controle era mais eficiente. Com o aumento do número de colaboradores devido à demanda, foi preciso reestruturar alguns procedimentos dentro da organização. Hoje, a empresa conta com um software de gestão que coordena as ordens de serviços e funciona como um cronograma dos serviços que entram para serem executados. Todos os colaboradores precisam alimentar frequentemente as informações referentes a cada ordem de serviço para se obter um controle não apenas interno, mas que não atrase o tempo de espera do cliente quanto à execução do serviço.

Entretanto, observa-se que mesmo com a estrutura tecnológica adotada para facilitar o processo de execução dos serviços ocorrem algumas falhas, que fazem com que o cliente retorne questionando sobre algum erro do serviço executado. Isso gera atraso nas execuções das atividades em andamento pelo fato de o colaborador ter que solucionar o problema do equipamento que retornou, o que gera um custo considerável para a empresa. Nesse contexto, questiona-se: Quais procedimentos podem ser utilizados para diminuir o retrabalho nas ordens de serviços executadas? O objetivo foi realizar um estudo na empresa Center Digital para identificar os motivos dos retrabalhos em determinadas ordens de serviços e apresentar métodos que possam diminuir os, destacar a importância da qualidade nos processos operacionais que refletem, diretamente, no serviço solicitado pelo cliente, verificar as quantidades de ordens de serviços concluídas em um período de doze meses, separar as ordens de serviços que retornaram, classificá-las mediante as variáveis obtidas

pelo estudo, demonstrar estatisticamente os dados coletados, sugerir melhorias no processo operacional na execução das ordens de serviços para diminuir retrabalhos.

2 Material e Métodos

A pesquisa realizada é um estudo de caso, em que se fez um levantamento da quantidade de ordens de serviços executadas e finalizadas e, que por algum motivo apresentaram falhas no momento em que o cliente efetuava a retirada do equipamento e até mesmo após sua retirada. Isso gerou um custo considerável, além da perda de tempo, uma vez que o profissional teve de refazer o serviço que já havia sido executado.

O estudo de caso como estratégia de pesquisa é um método que compreende o planejamento, as técnicas de coletas de dados e as abordagens de análise dos dados. É um delineamento que se preocupa com questões do tipo “como” e “por que”, que focaliza acontecimentos contemporâneos e não exige controle sobre eventos comportamentais, ou seja, não se manipulam as variáveis independentes (ACEVEDO, 2006).

Para a coleta de dados foram utilizadas as ordens de serviços executadas e finalizadas ao decorrer de doze meses, entre setembro de 2014 e agosto de 2015. Em seguida, fez-se a separação daquelas que foram finalizadas com êxito e finalizadas com garantia, sendo separadas aquelas que por algum motivo tiveram retorno e precisaram ter o serviço refeito.

2.1 Sujeitos da pesquisa

Os sujeitos da pesquisa foram ordens de serviços pagas e finalizadas que retornaram devido a algum problema. O retrabalho sobre estas ordens de serviços gera custos e tende a se tornar repetitivo se não for analisado, é uma falha que a empresa não pode deixar que ocorra. As análises das ordens de serviços serão realizadas juntamente com o gerente da empresa.

2.2 Plano de amostra da pesquisa

O plano de amostra define o que será analisado e de onde virão os dados para a análise, a amostra utilizada foi por julgamento, pois conforme Acevedo (2006), na amostragem por julgamento, os sujeitos são selecionados segundo um critério específico de julgamento do investigador, que baseia sua decisão em suas crenças sobre o que o elemento selecionado possa oferecer ao estudo, foram analisadas as ordens de serviços em que ocorreram retrabalhos, pois são as que mais preocupam a empresa, já que ao retornarem precisam de uma atenção específica e podem gerar uma repercussão negativa.

2.3 Instrumento de coleta de dados

Durante o levantamento dos dados foi realizada uma entrevista com o gerente da empresa e foi separada a

quantidade de ordens de serviços finalizadas e, em seguida, a quantidade ordens de serviços que retornaram e seus respectivos motivos. Essa primeira parte da coleta de dados foi feita apenas com as ordens de serviços que retornaram devido a falhas técnicas, erros que poderiam de algum modo terem sido evitados ou previstos. Durante a análise das ordens de serviços, um dos aspectos que o gerente pontuou foi que na entrada do equipamento não se seguia um padrão de anotações das especificações dos serviços.

As variáveis utilizadas no estudo foram elaboradas durante a entrevista no pré-teste, destaca-se que com a separação da causa dos problemas fica mais claro para se tomar alguma decisão para solucioná-lo. Durante a verificação das ordens de serviços, as falhas apontadas raramente eram as mesmas, pois se alteravam de acordo com o equipamento. Assim, pode-se classificá-las em:

- ✓ Falta de alguma configuração ou software que o cliente havia solicitado;
- ✓ Apresentação do mesmo problema de antes;
- ✓ Realização do serviço seguindo orientação superficial do cliente;
- ✓ Recursos do equipamento sem funcionar (cliente alegando que apareceram outros problemas após execução do serviço);
- ✓ Problemas que o cliente achou que seriam verificados, mas não foram.

Os dados coletados envolveram as ordens de serviços que a empresa Center Digital concluiu em um período de doze meses, um total de 5.557 serviços, porém dentre eles ocorreu um retorno de 617. Ao verificar 100% dos serviços finalizados obteve-se uma média de 89% de êxito e uma margem de 11% de serviços que foram refeitos, em que o cliente precisou levar o equipamento na empresa para concluir o serviço que foi solicitado e esta teve a necessidade de priorizá-lo.

3 Estudo do Caso

3.1 Atendimento

A empresa estudada sempre priorizou o atendimento ao cliente e a sua interação com o profissional que o atende, para que possa sempre sanar suas dúvidas e compreender os serviços a serem efetuados no equipamento, e se realmente são necessários para solucionar o problema que o fez se deslocar até a empresa.

Para oferecer um atendimento de qualidade, o profissional precisa atender todas as expectativas do cliente, pois ao ir à loja, nem sempre está certo se irá efetuar a compra ou a contratação de determinado serviço. Gerson (1994) afirma que o cliente fica mais motivado a comprar de você a partir do momento em que você teve para com ele um cuidado especial (resolveu suas reclamações) do que em qualquer outra ocasião. Nesse sentido, somente após ser atendido, ele decidirá se irá concluir a compra ou não. A qualidade nesses aspectos é uma das principais características que fazem a organização ter um bom desempenho.

O atendimento é uma prévia da qualidade de serviço a ser esperado da empresa, é o procedimento que faz o cliente sentir confiança ao ter o primeiro contato. Todos os processos realizados dentro da organização precisam ser voltados para satisfação do cliente, superando as expectativas e agregando valor, valor esse que poderá ser obtido durante a entrega do equipamento/produto, ao passar o custo do orçamento ou durante o atendimento. São alguns diferenciais que resultam na imagem da empresa.

Valor entregue ao cliente é a diferença entre o valor total para o cliente e o custo total para o cliente. O valor total para o cliente é o conjunto de benefícios que os clientes esperam de um determinado produto ou serviço. O custo total para o cliente é o conjunto de custos em que os consumidores esperam incorrer para avaliar, obter, utilizar e descartar um produto ou serviço (KOTLER, 2000).

Seguindo o contexto de Kotler (2000), as empresas que buscam despertar novas necessidades, além das que o cliente necessita se destacam e são referência em qualidade. Esse tipo de procedimento melhora o desempenho da equipe dentro da organização e tende fazer com que o cliente retorne. Na empresa estudada, o atendimento é um dos pontos de maior impacto, pois no segmento de prestação de serviço o cliente desenvolve maior confiabilidade ao ser atendido, diretamente, pelo profissional que irá realizar o serviço solicitado.

3.1.1 Processo

As empresas utilizam conjuntos de atividades ordenadas e funções estruturadas em uma sequência lógica, que são realizadas por pessoas ou máquinas para transformá-las em bens ou serviços. Toda essa sequência necessária para se alcançar o resultado em uma empresa chama-se de processo, ou seja, um conjunto de atividade com uma ou mais espécies de entrada e que cria uma saída de valor para o cliente (CURY, 2000), formados por inputs, outputs, tempo e objetivos, que juntos são transformados em um produto/serviço. Essas etapas dentro de uma empresa são elaboradas por diretores ou supervisores e executadas por todos os membros.

Com os processos elaborados, cabe ao administrador acompanhá-los garantindo sua eficiência. De acordo com Chiavenato (1999), desde meados do século XX, tornou-se prática comum definir a administração em termos de quatro funções específicas: planejar, organizar, dirigir e controlar, para que o processo seja eficiente, ele precisa ser analisado, planejado, montado de acordo com as ideias e especificações dos gestores para que consiga suprir seus propósitos e executado com qualidade, essas quatro funções administrativas executadas com eficiência são essenciais para se obter êxito nos processos operacionais.

Um recurso que ajuda organizar e controlar é a padronização de processos, pois é um dos métodos que ajuda a melhorar o desempenho da empresa e a prevenir falhas durante a execução das tarefas. Segundo Campos (1994), padronizar é reunir as pessoas e discutir o procedimento até encontrar o

melhor, treinar as pessoas e assegurar-se de que a execução esteja de acordo com o que foi condensado. Este recurso se torna algo repetitivo e fácil em ser melhorado, uma vez que na área de prestação de serviço os procedimentos, como: o atendimento e a execução do serviço, podem ser analisados e definidos com um método eficaz que faça diminuir as lacunas que levam ao erro.

Padronização esta que precisa ser seguida e orientada por um líder, que precisa saber guiar sua equipe e alcançar os objetivos em grupo. Um líder que apenas exige, que seja extremamente autoritário, que desmotiva a equipe que anseia participar das decisões, ou ainda que seja extremamente liberal e permite tudo que os membros da equipe queiram fazer seja executado, mesmo que não tenham capacidade para tal, de nada resolve.

Buscar o aperfeiçoamento dentro dos processos, em uma empresa, é uma filosofia que precisa ser adotada por todos os colaboradores e seguida continuamente, a partir do momento que todos da organização acompanham o ritmo do processo, esta acaba se tornando uma rotina que propicia buscar melhorias e bons desempenhos.

À medida que as organizações iniciem a especificação de valor com precisão, identifiquem o fluxo de valor total, à medida que façam com que os passos para a criação de valor fluam continuamente e deixem que os clientes puxem o valor, algo muito estranho começará a acontecer. Ocorre aos envolvidos que o processo de redução de esforço, tempo,

espaço, custo e erros é infinito (WOMACK, 2003).

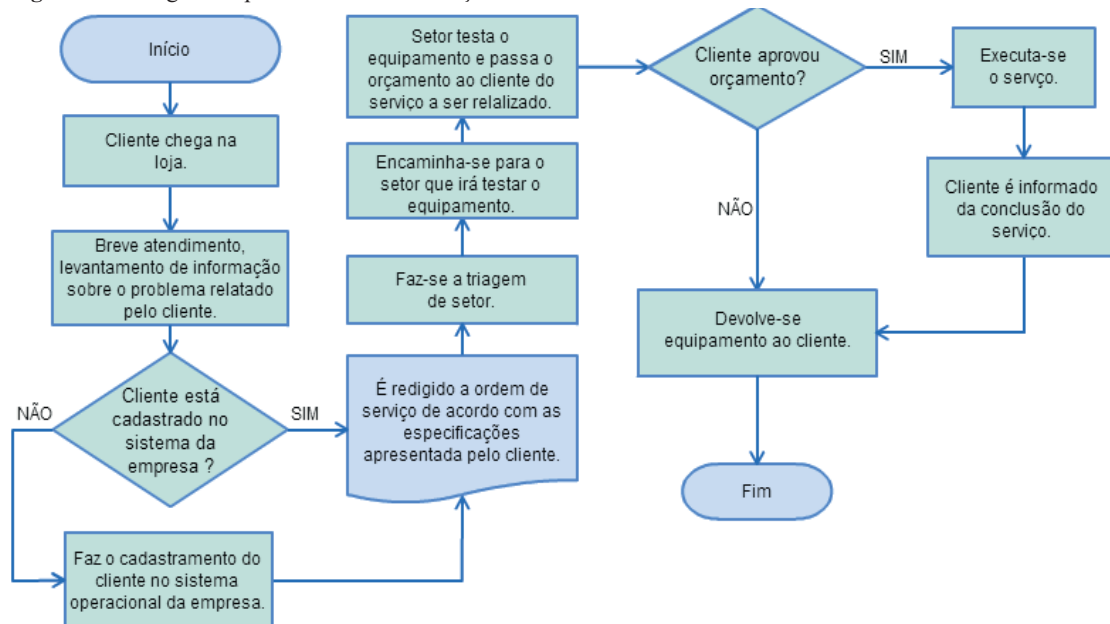
O colaborador precisa seguir as etapas do processo operacional sempre com o intuito de melhorá-lo assim como descreve Womack (2003), e buscar superar as expectativas do cliente. O trabalho na área de prestação de serviço depende, principalmente, de tempo, todas as etapas do processo operacional tendem a serem feitas de modo rápido e com qualidade, buscando aumentar a produtividade ao decorrer do serviço e atender a necessidade do cliente em menos tempo.

3.1.2 Fluxograma

No mercado competitivo ganha vantagem a empresa que mantém suas atividades e evita a ocorrência de problemas nas etapas operacionais, e aquelas que cumprem os prazos e alcançam a satisfação do cliente, porém para ter êxito durante seu fluxo, todos os envolvidos nas etapas do processo operacional precisam colaborar, bem como observar cuidadosamente o que acontece no ambiente de trabalho.

Uma ferramenta prática para a visualização dos processos dentro de uma empresa é a utilização de fluxogramas. Um fluxograma pode ser feito em diversos setores da empresa, alguns para detalhar procedimentos, que os produtos ou serviços precisam seguir, e outros que mostram, de modo geral, o fluxo da empresa. A Center Digital apresenta um processo operacional geral de modo direto, representado pela Figura 1.

Figura 1: Fluxograma operacional de manutenção



Fonte: Dados da pesquisa.

Na Center Digital alguns procedimentos são especificados e seguidos pelos colaboradores, porém em certas etapas ocorrem alguns problemas, os serviços são realizados e concluídos, mas não são testados junto com o cliente no momento da retirada, não são registradas as observações do

atendente na ordem de serviço ao dar entrada do equipamento, apenas depois que ocorrem os problemas é que a equipe se reúne para tentar resolver.

Segundo Chiavenato (2002), as organizações não trabalham na base da improvisação. Tudo nelas é planejado.

O planejamento representa a primeira função administrativa por ser exatamente aquela que serve de base para as demais funções. Além dos processos definidos, que podem ser visualizados por um fluxograma, a estrutura gerencial precisa ser planejada para que um gestor possa inspecionar seus resultados, redesenhar seu sistema de trabalho e alcançar melhores resultados.

3.1.3 Comunicação

Em uma empresa de prestação de serviços, a grande ferramenta para a satisfação do cliente é a comunicação, visto que é um dos meios de sucesso para um processo operacional, “as informações são o fluido vital das organizações porque são elas que alimentam as decisões sobre aspectos como estrutura, tecnologia e inovação, e porque são a boia de salvamento para fornecedores e clientes” (PIMENTA, 2010, p.51). As empresas surgem buscando uma fórmula de sucesso e esquecem, muitas vezes, de investir em treinamentos e métodos para se alcançar qualidade na comunicação interna.

A ênfase em bom atendimento sempre foi cobrada pela Center Digital, a partir do momento em que contrata um membro para sua equipe, porém são apresentados apenas alguns princípios e pontos de vista do que o cliente busca ao ser bem atendido, ou seja, a empresa precisa ter treinamento e acompanhamento até que a pessoa recém-contratada tenha condições ideais para realizar o atendimento com qualidade.

Dentro das organizações, as habilidades oratórias não só contribuem para a clareza das informações, mas também fazem com que os colaboradores da equipe trabalhem de modo certo e entendam o que precisa ser executado, que tenham clareza e respostas diretas. Tais habilidades são fundamentais para diminuir falhas no fluxo do processo da empresa.

O feedback da equipe ajuda a economizar tempo nas tomadas de decisões dos gestores, Knapik (2008) descreve

que o feedback pode ser uma realimentação positiva e reforçar um comportamento desejado, demonstrar uma comunicação clara e precisa, mas também pode identificar uma falha no processo de comunicação, um comportamento indesejado ou inadequado, uma vez que ao se obter o retorno de informação, é possível ter controle do acontecimento.

No contexto profissional, o colaborador se destaca ao falar bem e saber se comunicar de forma clara, essa habilidade pode se desenvolver individualmente. Com a prática, no dia a dia, aumenta-se a qualidade da comunicação que o colaborador precisa ter, porém é necessário estar atento que tal qualidade é influenciada por fatores internos e externos como treinamento e comunicação entre outros colaboradores.

Para Matos (2009), um dos principais empecilhos para a melhoria da qualidade e produtividade dos projetos e processos de trabalho, identificados pelas maiores empresas de auditorias de qualidade internacionais, é a falta de *feedback* no processo de comunicação organizacional e humano, sendo preciso o aprimoramento do diálogo, é fundamental que se tenha a consciência da importância da comunicação como um dos principais requisitos para o cumprimento da tarefa desempenhada pelo colaborador, esta qualidade torna-se um diferencial e beneficia sua trajetória e sucesso profissional. Padronização e treinamentos são métodos práticos e eficientes para diminuir a quantidade de informação passada entre os colaboradores.

3.2 Análise dos resultados

O Quadro 1 apresenta a quantidade de ordens de serviços que foram realizadas durante o período de doze meses, totalizando 5.557 serviços com uma margem de retorno de 11%, percentual preocupante, visto que no período de um ano a média de serviços, que tiveram que ser executados novamente é igual à quantidade feita sem retorno em um mês.

Quadro 1: Ordens de serviços concluídas

Período	*O.S finalizadas	O.S	%	O.S finalizadas sem pendências	%
		Refeitas	Retorno		êxito
2014					
Setembro	453	53	12%	400	88%
Outubro	492	61	12%	431	88%
Novembro	469	57	12%	412	88%
Dezembro	502	48	10%	454	90%
2015					
Janeiro	487	63	13%	424	87%
Fevereiro	480	45	9%	435	91%
Março	473	47	10%	426	90%
Abril	454	53	12%	401	88%
Maio	387	48	12%	339	88%
Junho	445	35	8%	410	92%
Julho	462	50	11%	412	89%
Agosto	453	57	13%	396	87%
Total	5557	617	///	4940	///
Média	463	51	11%	412	89%

Legenda: *O.S. Ordem de Serviço

Fonte: Dados da pesquisa.

No Quadro 2 foi verificado o motivo dos 11% (média) de retorno anual, na primeira coluna foram os serviços que faltaram realizar determinadas configurações que o cliente especificou ao deixar o equipamento na empresa. A segunda coluna apresenta os equipamentos que voltaram com os mesmos problemas de antes. A terceira coluna aborda os serviços que foram executados acreditando na solução superficial do cliente e, posteriormente, houve a necessidade de realizar novos testes e serviços para definir a real solução. A quarta coluna mostra os clientes que retornaram alegando algum defeito no equipamento após ser feito o serviço. A quinta coluna são os equipamentos que foram retirados e, posteriormente, retornaram para verificar problemas que já existiam, mas que não foram analisados durante a execução do serviço.

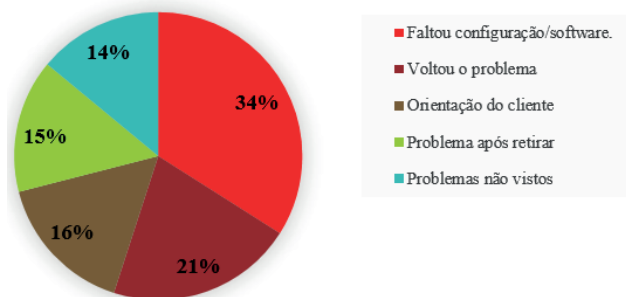
Quadro 2: Motivo dos serviços refeitos

Legenda: *Soft: software; *Conf: configurações.

Fonte: Dados da pesquisa.

Em doze meses observou-se que os períodos em que foram realizados mais serviços foram os mesmos em que ocorreram mais retornos e, normalmente, seguindo os mesmos erros anteriores. Pequenas falhas que em um curto tempo possam parecer pouco, mas ao serem analisadas em longo prazo se tornam preocupantes, necessitando de uma medida de solução. O gráfico da Figura 2 destaca os respectivos motivos de ocorrer 11% de retorno na empresa.

Figura 2: Razões que acontecem o retrabalho



Fonte: Dados da pesquisa.

O problema de retorno por falta de configuração ou software que ficou sem instalar é responsável por 34% do retorno ocorrido no ano, sendo que poderia ser evitado com um simples *checklist*, que é uma lista de checagem, que pode ser montada, ao ser aprovado o serviço, contendo softwares e especificações solicitadas pelo cliente e os itens que precisam ser lembrados e seguidos.

Aparelhos que voltaram a apresentar o mesmo problema de antes correspondem a 21% dos serviços refeitos, pode-se prevenir este problema descrevendo, na ordem de serviço, as circunstâncias em que este problema ocorre para que durante os testes seja possível reproduzi-lo e, assim, chegar a uma solução, e mesmo após o serviço executado deve-se testar o equipamento nas mesmas circunstâncias de antes para

garantir o êxito ao concluir a tarefa.

A definição do serviço a ser realizado é feita pelo profissional que testa o equipamento, 16% dos retrabalhos foram realizados porque o colaborador, que executou o serviço, fez seguindo uma definição superficial do cliente, uma vez que o mesmo não é capacitado na área para definir a solução do problema apresentado.

Todo equipamento testado junto com o cliente, no momento de retirada, evita o desencontro de informação, pois o cliente ao retornar pode alegar que o aparelho esteja com algum dano ou falha de funcionamento, visto que esse tipo de problema representa 15% dos retrabalhos realizados, dependendo do problema e da forma como descrito, podendo causar o transtorno de denegrir a imagem da empresa.

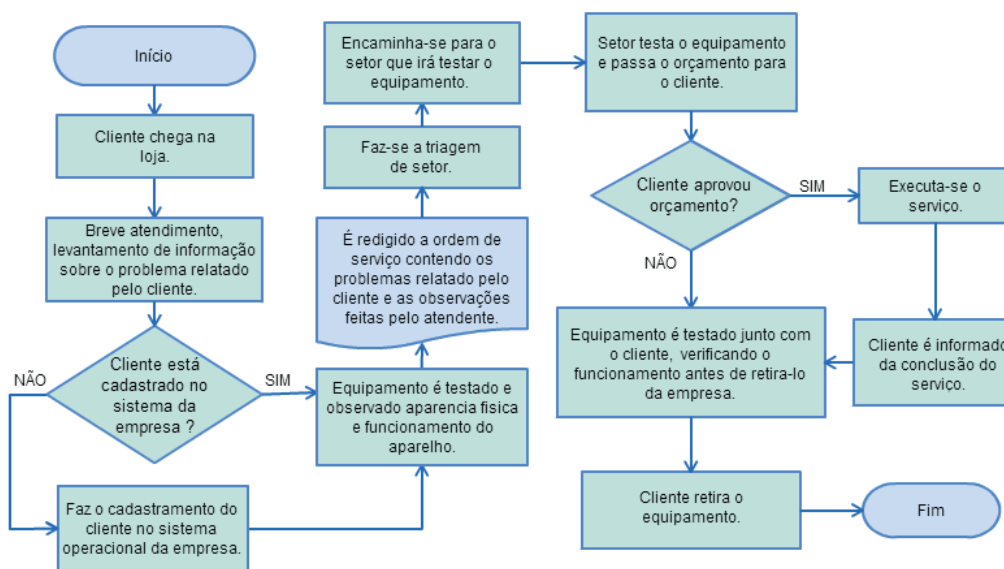
Os 14% dos retornos foram ocasionadas por conta de problemas que o cliente acreditou que seriam verificados, pois esperava que seu problema fosse analisado, porém não foi. Segundo Kotler (2000, p.205) se “o desempenho não alcançar totalmente as expectativas, o cliente fica desapontado; se alcançar as expectativas, ele fica satisfeito, e se exceder as expectativas ele fica encantado”. Todo equipamento, ao dar entrada na loja, deve ser testado junto com o cliente e extrair o máximo de informação sobre o histórico de uso do aparelho, informar quais são os possíveis problemas e soluções, descrever toda informação na ordem de serviço e, posteriormente, solicitar a assinatura do cliente.

De acordo com a pesquisa de coleta de dados, observou-se que são refeitos em média cinquenta e um serviços por mês, e a análise levou em conta o período de um ano, ou seja, foram refeitos cerca de 617 serviços e a empresa acabou trabalhando treze meses para finalizar o que deveria ser feito dentro de 12 meses, caso não houvesse falhas.

A prestação de serviço é o tempo disponível do profissional à execução de um trabalho solicitado pelo cliente, a satisfação completa se alcança atendendo e superando as expectativas, principalmente, em um mercado tecnológico, que se atualiza constantemente e necessita de produtos/serviços do mesmo parâmetro.

Por meio da pesquisa realizada, observou-se que devido pequenas falhas durante o processo operacional, os clientes retornaram em busca do que foi solicitado na primeira vez em que contrataram o serviço. O trabalho executado novamente gerou custo para empresa, pois o tempo que seria investido em um novo serviço foi utilizado para corrigir uma tarefa realizada anteriormente.

A Figura 3 descreve uma sugestão de fluxograma operacional para a empresa Center Digital e mostra o percurso do equipamento desde sua entrada até a saída. Diferentemente do fluxograma representado pela Figura 1, neste foram acrescentadas as etapas de testes junto ao cliente, no momento de entrada do equipamento e no momento antes de sua retirada, tais procedimentos possibilitam uma queda de 79% dos retrabalhos encontrados.

Figura 3: Fluxograma operacional da manutenção com êxito

Legenda: áreas circuladas são as etapas a serem alteradas.

Fonte: Dados da pesquisa.

Os 21% referentes ao retorno do equipamento com o mesmo problema de antes precisam ser analisados diretamente no setor responsável, pois durante o procedimento de teste deve-se reproduzir o problema relatado pelo cliente antes de executar algum serviço sem ter certeza se irá solucioná-lo.

3 Conclusão

Dessa forma, conclui-se que a empresa Center Digital ao trabalhar com procedimentos repetitivos precisa aderir a um processo de padronização em determinadas etapas, tais como os registros nas ordens de serviços que devem ser estabelecidos e pré-definidos pelo gestor, o teste do equipamento junto com o cliente no momento em que é feita a ordem de serviço na entrada e no momento em que o aparelho é retirado, a solicitação da assinatura do cliente e a entrega de uma via deste documento para que tenha ciência das observações descritas pelo profissional. Essas alterações no fluxograma da empresa diminuem as chances de ocorrerem possíveis falhas futuras.

Referências

ACEVEDO, C.R.; NOHARA, J.J. *Monografia no curso de administração*. São Paulo: Atlas, 2006.

CAMPOS, V.F. *TQC. Gerenciamento da rotina do trabalho do dia a dia*. Belo horizonte: Bloch, 1994.

CHIAVENATO, I. *Administração nos novos tempos*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, I. *Teoria geral da administração*. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

CURY, A. *Organizações e métodos: uma visão holística*. São Paulo: Atlas, 2000. GERSON, R.F. *A excelência no atendimento a clientes: mantendo seus clientes por toda a vida: programas eficazes para manter seus clientes*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994.

KNAPIK, J. *Gestão de pessoas e talentos*. Curitiba: IBPEX, 2008.

KOTLER, P. *Administração de marketing*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2000.

MATOS, G.G. *Comunicação Empresarial Sem Complicação*. Barueri: Manole, 2009.

PIMENTA, M.A. *Comunicação empresarial: conceitos e técnicas para administradores*. Campinas: Alínea, 2010.

WOMACK, J.P.; JONES, D.T. *Lean thinking: a mentalidade enxuta nas empresas*. São Paulo: Elsevier, 2003.