

Europa Automóveis S.A.

Fonte: Tradução e adaptação Antonio Fandino

Ramón Aguiar, presidente e fundador da EASA, estava no escritório revisando o relatório que o diretor de operações tinha-lhe preparado acerca dos métodos de gestão e as atividades para a melhoria contínua da companhia, colocadas em ação, por sua iniciativa, a partir de 1990 de modo sistemático. Desde então, a organização vem obtendo progressos consideráveis em prover um serviço que satisfaça as expectativas dos clientes. Agora, no começo de janeiro de 1996, o presidente sente-se relativamente satisfeito com as metas alcançadas, embora esteja atento as dificuldades que se aproximam.

Na década de oitenta, quando o mercado de automóveis foi liberado, se produziu uma expansão espetacular de vendas de veículos importados no país. Ao mesmo tempo que no mercado externo havia uma tendência clara para a aquisição, por parte dos fabricantes de automóveis, das empresas importadoras da área, pelo seu papel cada vez más crítico, em função da influência que as importadoras tinham sobre as concessionárias e a privilegiada posição que tinham estas para obterem *feedback* dos usuários de carros e informações acerca do mercado em geral

A análise do que estava ocorrendo no mercado externo e a forte competição no setor fez com que o time de diretores percebesse, aos finais de 1990, que apesar do forte crescimento que a companhia estava experimentando era necessário desenvolver uma nova estratégia competitiva, cujo elemento central era o compromisso com a mudança e a melhoria contínua. O Plano para a Melhoria Contínua (PMC) da EASA nasceu deste modo, levando-a a uma nova era nas relações com o importador, o fabricante e as concessionárias.

Nos últimos anos, EASA tinha experimentado um aumento médio de 15% anuais nas vendas, na ordem de até 35 milhões de dólares, o último ano com uma margem de lucro de 4,5%. Estes resultados a situaram entre os melhores importadores de carros. Também as concessionárias Volvo conseguiram manter margens de lucratividade líquida em, aproximadamente, 4%, em um momento no qual começava a ser difícil para a maioria das companhias do setor.

Agora, no meio do inverno de 1996, o presidente da EASA estava diante de uma nova situação extremamente desafiante. Nos últimos anos, o setor havia se caracterizado por mudanças contínuas e rápidas. Embora o mercado continuasse crescendo, a instalação e distribuição de automóveis provenientes de países asiáticos, em número crescente, acabou gerando uma contínua saturação do mercado com pressão ascendente nos preços. Por outro lado, as demais concessionárias estavam sendo submetidas a mesma competição feroz que a EASA, levando-as a exigir e requerer cada vez mais dos seus provedores.

Em relação a sua própria organização, Aguiar percebia a pressão a qual esta estava sendo submetida. Apesar desta conjuntura não ter causado reduções significativas no quadro de pessoal, resultou suportar o crescimento da empresa com o mesmo número de cargos de direção, o que implicava em uma organização mais horizontal, com poucos níveis organizacionais. Esta realidade, embora tivesse melhorado notavelmente a eficiência e repercutido em muitos casos em um trabalho mais atraente, tinha causado uma carga maior nas funções de direção, que propiciaram, em alguns momentos, o surgimento de atritos entre os diferentes departamentos.

Era conhecido, também, que muitas iniciativas que foram colocadas em prática, em alguns momentos, não tinham sido totalmente implementadas ou o ritmo de instalação era muito mais lento do que o desejado. Nos contatos contínuos com o pessoal, em diferentes níveis, tanto ele como o time de gerentes tinham detectado, através dos comentários dos funcionários, que alguns dos projetos não haviam sido bem sucedidos, devido a falta de coordenação, divergências na equipe, da direção ou pela falta de compromisso por parte dos dirigentes.

Aguiar compartilhava a satisfação da maioria de seus colaboradores pelos bons resultados alcançados, mas ao mesmo tempo, a velocidade das mudanças do mercado (ambiente tarefa) e de alguns dos competidores lhe fazia pensar que o futuro que se aproximava poderia ser muito pior do que tinha imaginado e que se eles não obtivessem uma mudança significativa, quanto as metas e objetivos, poderiam inclusive por em perigo a continuidade da empresa no longo prazo.

Seu questionamento era se o grupo de diretores e colaboradores sentiam esta necessidade de acelerar o ritmo de mudanças de modo significativo, bem como,

compartilhavam a visão de futuro. Por outro lado, o compromisso ativo destes era necessário para enfrentar com êxito o futuro. Estes fatores faziam imperiosa a contribuição criativa e inovadora de todo o plantel de funcionários dentro das suas respectivas responsabilidades. Porém, perguntava-se: enquanto estes estivessem imersos nos seus problemas, sobrecarregados com as tarefas diárias e participando nas equipes de trabalho setoriais, como eles poderiam aumentar o grau de comprometimento com o planejamento de melhorias efetivas.

Aguiar estava consciente que para a organização ser capaz de enfrentar os desafios que o futuro esboçava, fazia-se indispensável uma mudança na forma de dirigir e de como liberar o pleno potencial dos colaboradores.

Seria ele capaz de compartilhar esta necessidade de transformação com sua equipe de gerentes? Deveria ser um novo passo do programa existente ou requereria um tratamento diferenciado, tendo em conta que deviam ser capazes de mobilizar toda empresa para acelerar o processo de melhoria e preparar-se para o futuro?

Aguiar sabia que outras organizações líderes estavam usando os modelos de gestão de Qualidade (excelência) para facilitar o processo de mudança. Como queria provar se o modelo poderia ser útil à EASA, solicitou ao diretor de operações que as iniciativas de mudança, que tinham começado a ser implementadas, fossem baseadas nestes modelos de gestão¹.

A EMPRESA

Europa Automóveis S.A. (EASA) é uma empresa que se dedica a importação de carros suecos fabricados pela Volvo. Ela foi fundada no começo dos anos setenta por Ramón Aguiar, possuidor de uma extensa experiência como gerente no mercado de automóveis. Em 1995, esta possuía um corpo funcional de 103 pessoas e faturou 35 milhões de dólares.

¹ Estes modelos implicam em uma revisão profunda da situação da empresa e nas principais dimensões de sua administração, servindo para analisar e identificar os pontos fortes e fracos da organização, bem como, as possíveis áreas de melhoria e a sua posterior priorização com fins de continuar acelerando a transformação.

A organização tem uma rede de 89 concessionárias, a maioria dos quais distribui automóveis exclusivamente da Volvo. Estas concessionárias são agrupados em uma associação que mantém contatos regulares com ela.

A principal função da EASA é de importar os carros do fabricante e proceder a sua distribuição física até as concessionárias. As outras funções são relativas ao apoio comercial e administrativo..

CONTEÚDO DO RELATÓRIO

1. RESULTADOS DO NEGÓCIO

No Anexo 1, é apresentada a evolução dos principais indicadores financeiros durante os anos de 1993, 1994 e 1995. Também, são apresentadas as metas da empresa, seus níveis de desempenho e, quando possível, comparações com a média do setor, bem como, dos principais competidores.

No Anexo 2, demonstra-se alguns resultados da EASA de caráter não financeiro, incluindo os referentes à satisfação de clientes e de pessoal.

Desde 1990, a organização tem buscado o *feedback* de seus clientes e avaliado sua satisfação por meio, principalmente, de pesquisas em duas vertentes::

- Pesquisa sobre as percepções que as concessionárias têm de seus diferentes importadores e/ou marcas, realizada por uma empresa independente.
- Pesquisa realizada pela EASA sobre as percepções de suas concessionárias

PRINCIPAIS RESULTADOS DA PESQUISA SOBRE AS PERCEPÇÕES DAS CONCESSIONÁRIAS.

São apresentados os resultados desta pesquisa em forma de pontuação sobre dez parâmetros que mede a percepção das concessionárias na suas relações com os importadores. O sistema de pontuação é baseado em “descontentamento total” (-20) e “satisfação total” (+20).

No Anexo 3, são apresentadas as pontuações dos últimos três anos, isto é, 1993, 1994 e 1995. Para cada parâmetro se oferecem as seguintes análises:

- A meta da EASA;
- A pontuação da EASA;
- A média do setor;
- Pontuação do melhor do setor.

Os resultados de cada parâmetro são representados graficamente. No caso do melhor do setor, os competidores são codificados por meio de um número com o prefixo **E** para os europeus e **J** para os importadores de carros japoneses.

RESULTADOS DA PESQUISA DA EASA SOBRE AS PERCEPÇÕES DAS SUAS CONCESSIONÁRIAS

A companhia financia sua própria pesquisa entre suas concessionárias, pondo especial ênfase nas percepções e sentimentos sobre a qualidade de serviço que eles vem recebendo. O número determinado é o “número de não satisfeitos” do total das 89 concessionárias. Nesta pesquisa a sua meta para 1996 é de “zero insatisfeitos”

	1995	1994	1993	1992
Cortesia	9	11	14	15
Disposição para ajudar	7	9	12	13
Informação e documentação do produto	6	8	13	16
Pontualidade	6	9	11	12
Precisão e clareza da informação	6	8	13	15
Administração das reclamações	6	7	8	9
Os empregados de conhecimento da EASA	5	6	13	14
Confiança	11	9	18	20
Sentindo de «associação»	9	12	20	24

Por outro lado, a EASA avalia, sistematicamente, a forma de dirigir e a de administrar seus recursos humanos, por meio de uma pesquisa simples de satisfação de pessoal. Os dados desta pesquisa é complementado com a realimentação obtida durante as sessões de avaliação e de negociação de objetivos.

Os resultados obtidos nos anos 1991, 1993 e 1995 são apresentados de forma que haja uma melhor perspectiva cronológica da evolução experimentada pela empresa. São apresentadas as porcentagens de empregados satisfeitos de anos alternados:

	1994	1993	1991
Comunicação com o endereço	77	61	28
Formação e desenvolvimento	92	65	39
Conhecimento dos valores e objetivos da companhia	89	41	12
Credibilidade da iniciativa para a melhoria contínua	91	43	9
Orientação para o serviço para o cliente	92	50	29
Recompensando política e outros benefícios	60	64	36
Reconhecimento e estimação	57	51	24
Delegação e autonomia	77	19	6
Cuidado e concerne para o pessoal	58	39	32
Importância do trabalho em time	73	58	35
Orgulho para ser o empregado da EASA	70	51	24
Percepção do nível de ação do endereço	79	54	21

No Anexo 4 podem ser vistos os resultados obtidos pela empresa, em índices indiretos de satisfação dos seus empregados, como ausências dos funcionários e daqueles que deixaram a empresa. Neste Anexo são mostradas as metas da organização, a média do setor, como, também, os resultados do E2 (o líder do setor).

2. PROCESSOS

Os objetivos globais da EASA e o déficit no cumprimento dessas expectativas das concessionárias e clientes são a base para identificar os processos chave.

Os processos chave identificados em relação ao cliente, são:

- Manutenção do acordo contratual;
- Vendas, desde a recepção do pedido até a remessa, inclusive a distribuição física;
- Marketing, inclusive publicidade e promoção de vendas e investigação de mercado;
- Apoio para as concessionárias na administração e na gestão empresarial;
- Formação profissional;
- Apoio na venda de carros usados.

Os processos chave internos identificados são:

- Administração orçamentária e perseguição de resultados;
- Informatização;
- Faturando e cobrança;
- Planejando e desenvolvimento dos empregados;
- Relação com o provedor (Volvo).

Na EASA, para cada processo chave, é nomeado um proprietário. O proprietário do processo é o responsável em fixar os padrões e controlar os resultados do processo. Ele dirige a melhoria do processo com uma metodologia e um time formado para tal fim.

Os padrões dos processos são estabelecidos a partir das exigências do cliente, os objetivos de melhoria e o plano de negócio da empresa. Os resultados das pesquisas e observações das reuniões de revisão também são usadas para fixar os padrões. No Anexo 3 podem ser vistos exemplos de medidas que mostram as metas atuais e a sua relação com os objetivos alcançados.

3. RECURSOS

O processo de administração dos fluxos de caixa, do capital circulante e dos custos começam com as previsões de vendas durante o ano seguinte. Este *input* é provido pelo responsável comercial. O volume de vendas e a rotação dos inventários são a base da previsão dos lucros e do orçamento de custos. Os responsáveis dos departamentos proporcionam os *inputs* para a planilha de custos anual. O responsável

financeiro, que é o proprietário do processo, usa esses *inputs* para o planejamento anual que posteriormente será convertido em planos mensais. Depois disto, o orçamento de operações vai para os responsáveis de cada departamento.

Como parte integral do PMC, EASA estabeleceu uma rede computadorizada para as concessionárias da Volvo (RCCV). A rede provê as concessionárias de um acesso direto ao computador principal da EASA. As informações disponíveis, no momento, incluem o seguinte:

- Plano de fabricação da Volvo;
- Plano de remessas da Volvo;
- Modelos e preços da Volvo, com acessórios e possíveis combinações;
- Tributos a nível nacional;
- Inventário de carros novos a nível nacional;
- Inventário de substituições e acessórios com os preços.

Há uma tendência crescente para a automatização desses procedimentos, bem como, para a transferência/comunicação da informação através das redes eletrônicas. O uso apropriado da nova tecnologia da informação é considerado de importância estratégica.

4. AS PESSOAS

A EASA realiza anualmente uma pesquisa com seus empregados. A pesquisa é centrada na percepção que os empregados têm do PMC, dos planos de ação da EASA, de seus conhecimentos dos objetivos e da visão de futuro da organização, assim como, de aspectos relevantes para a satisfação dos empregados, como clima organizacional, segurança no trabalho, salários e benefícios.

O atributo crítico mais buscado nos processos de seleção da empresa é uma atitude do funcionário guiada para o cliente. Os empregados novos, a guisa desta característica, passam por treinamento para se familiarizar com os valores básicos da EASA e com a importância do PMC.

O plano de formação dos empregados cobre tanto as áreas de conhecimentos práticos chave como as de atitudes no serviço. Uma parte importante da execução do plano de formação é responsabilidade dos diretores/supervisores de linha.

Outro aspecto da administração do pessoal é o plano profissional de desenvolvimento e seu processo de avaliação. O progresso na carreira profissional consiste em um plano de rotação de posições de trabalhos. O enriquecimento das posições é realizado através de uma ampliação das perspectivas/responsabilidades e promoções quando surgem postos vagos apropriados. Em média, sete empregados trocam de responsabilidades (funções) dentro do ano.

Os times de melhoria, tanto departamentais como interdepartamentais, estabelecem planos de melhoria em cumprimento aos objetivos anuais da companhia. Dentro desta ótica, mantêm reuniões regulares para revisar os progressos e trocar experiências na aplicação das ferramentas de melhoria adquiridas durante os treinamentos de capacitação. Em 1996, havia 15 times de melhoria que se reuniam em média uma vez cada duas semanas durante uma hora, com participação de 60% dos empregados.

Dentro desta abordagem, os empregados propõem sugestões e idéias para a melhoria nas próprias áreas de trabalho ou em qualquer área que afete aos seus serviços, aos clientes e a eficiência das operações. As sugestões são analisadas nas reuniões departamentais e parte delas, quando possíveis, são colocadas em prática imediatamente. Em 1995, de 63 sugestões que foram consideradas pertinentes, 41 foram imediatamente aplicadas.

O processo de avaliação pessoal é bilateral, começa com a auto-avaliação dos próprios empregados, revisão com o chefe correspondente e concluindo com um plano de melhoria individual.

5. PLANEJAMENTO

A EASA tem dois objetivos fundamentais:

- Adquirir um crescimento mínimo anual de 5% na cota de mercado da Volvo quando o mercado estagnar ou cair e de mais que o dobro do crescimento total do mercado durante os ciclos expansivos da economia.

- Realçar a imagem da Volvo e reduzir a mudança de marca em 5% por ano, até alcançar os níveis de marca líder do mercado.

O processo de planejamento anual da EASA prioriza a análise do ambiente externo e interno. As fontes de informações utilizadas neste processo são as seguintes:

- Relação entre concessionárias e importadores;
- As percepções dos clientes;
- Seus empregados;
- Mercado nacional e europeu do automóvel.

A diretoria estabelece os objetivos e planos de ação para cada unidade e os revisa a cada três meses. A efetividade e relevância dos planos de ação são avaliados, essencialmente, a partir dos resultados e da realimentação provida pelas concessionárias, pela Volvo e pelos empregados da EASA.

Na organização, o estabelecimento dos objetivos individuais dos empregados é considerado fundamental. Inicialmente, a diretoria estabelece os planos de ação do exercício seguinte. Depois de receber a realimentação dos diversos departamentos, a diretoria estabelece os objetivos a serem alcançados pela companhia. Baseado neles, cada departamento define seus próprios objetivos e, assim sucessivamente, vai sendo propagado, de forma descendente, por toda a empresa, definindo os objetivos de cada processo até terminar por definir os individuais de cada funcionário. Estes são estabelecidos mediante negociação de cada empregado com o seu diretor/supervisor. Ao longo deste processo, no qual os objetivos são fixados e acordados, se definem claramente as prioridades e as estratégias que serão usadas para atingir tais objetivos

6. LIDERANÇA

A diretoria da empresa, que se constituiu em Comitê Diretor para a Melhoria (CDM), é o principal propulsor do PMC.

Os objetivos e os progressos do PMC são comunicadas ao pessoal do seguinte modo:

- Reuniões mensais do CDM e distribuição dos resumos das atas para os departamentos;
- Reuniões departamentais mensais de revisão (planejadas depois da reunião do CDM);
- Uma reunião semestral de todos os empregados, dirigida pelo presidente e para o resto do time diretor que acaba com uma sessão de perguntas e respostas.

Aguiar começou no último ano uma consulta com o resto da diretoria para definir, em poucas palavras, uma “visão” ou o projeto da companhia, que fosse atrativo para os colaboradores e clientes e que servisse de referência, bem como, guia para todos os funcionários.

A formação tem sido uma área de interesse para os diretores. Entre outras coisas, eles receberam um curso de dois dias em qualidade de serviço para o cliente e são incentivados a contribuir com regularidade na formação do pessoal na própria empresa. A direção orçou em 1% das despesas com pessoal um programa da formação dos empregados.

A diretoria mede a efetividade de seu compromisso na direção do PMC através de pesquisas com os empregados. A pesquisa anual inclui uma série de perguntas simples e específicas sobre o processo de comunicação com a direção, contatos e credibilidade, culminadas por revisões regulares do PMC.

Cada ano é reconhecido o indivíduo e o time que contribuíram de forma mais efetiva para a qualidade do serviço, assim como, para a melhoria da EASA. Além de reconhecer os próprios empregados, a empresa, também, reconhece seus clientes. Há um Prêmio EASA para a qualidade de serviço para o concessionário que mais se distinguiu na prática dos princípios de melhoria na sua própria empresa.

A organização possui um programa de formação de concessionárias para apoiar seus planos de melhoria. Com ajuda de um consultor externo, a direção proveu os empregados de ferramentas e de estrutura apropriadas para que estes estejam

orientados para os clientes e pratiquem os fundamentos da administração de melhoria contínua. A empresa se faz responsável por 60% do custo de formação das concessionárias que participem voluntariamente do programa.

A direção da EASA está comprometida com a Volvo. Há uma reunião de revisão anual do plano de negócio. Os planos de melhoria são uma parte do processo integrante de colaboração com a Volvo. A EASA define as ações e o apoio requeridos para que seja possível alcançar os objetivos de vendas e serviços para o ano. Por outro lado, a empresa provê de retroalimentação de informações acerca do mercado nacional fornecido pelas concessionárias. Estas informações são extraordinariamente valiosas para a Volvo.

OLHANDO O FUTURO

Depois de terminar a revisão do relatório, Ramón Aguiar refletiu o que de mais fundamental do processo de mudança, até então desenvolvido, fora alcançado. Visto que muitas ações de melhoria haviam sido realizadas através de iniciativas esporádicas de alguns setores e não geradas de um modo sistemático e constante. De outro turno, muitas das iniciativas que tinham sido planejadas não foram implantadas. Ele, então, se perguntava: Como tornar os indivíduos mais participativos no processo de identificação de ações de melhora, a fim de facilitar o compromisso na sua implementação? Até que ponto tudo aquilo que estava fazendo era um custo adicional?

Da mesma forma, estava consciente que os anos de crescimento espetacular de vendas de carros importados tinha chegado ao fim. Mais ainda, o nível de competição da indústria automobilística forçava a identificar as novas oportunidades de melhoria dentro de seu âmbito de ação e acelerar sua instalação, se quisesse continuar com a trajetória ascendente da sua empresa.

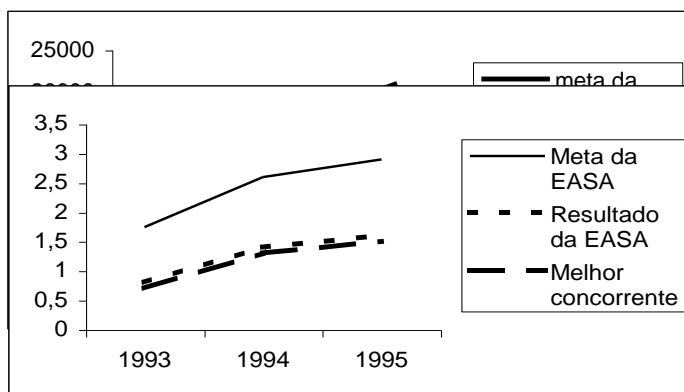
Com todas essas preocupações na cabeça, Aguiar deveria decidir acerca de seus próximos passos. Eram os modelos de gestão de qualidade para a excelência um processo que lhes poderiam ajudar? Que contribuições e que dificuldades representariam para ele adotar estes como guia do processo de melhoria contínua?

Estava claro que deveria fazer algo urgentemente. Para isto, decidi convocar para a semana seguinte uma reunião com a diretoria para transmitir a sua inquietude e, de forma conjunta, decidirem uma série de ações que lhes permitissem preparar-se para o futuro e alcançar sua visão, assim como, as metas propostas.

Anexo 1

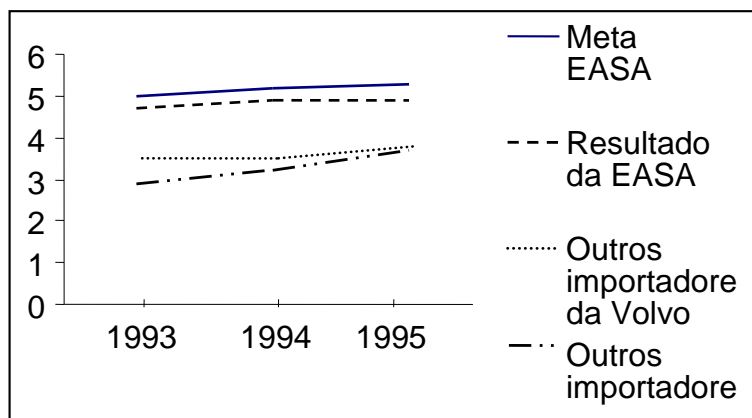
RESULTADOS FINANCEIROS

Veículos Vendidos



Participação no Mercado

Lucro sobre vendas – em %



ROTAÇÃO DO ESTOQUE

	1995	1994	1993
Meta da empresa	7.5	7.0	6.5
Resultados da empresa	7.0	6.3	5.9

Anexo 2

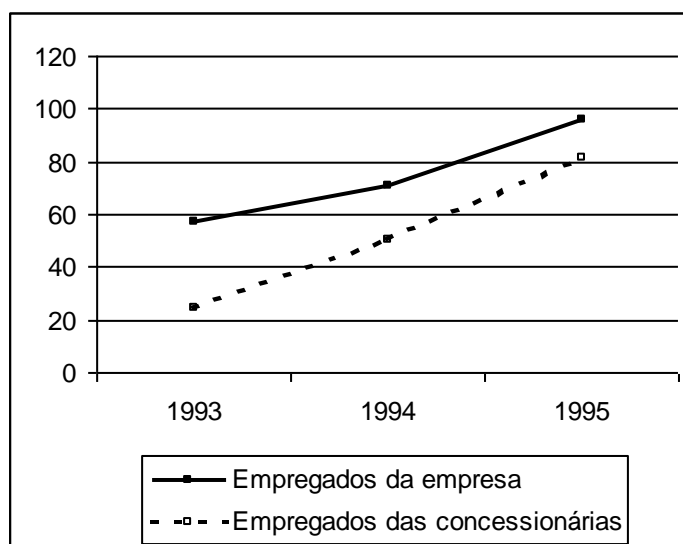
Resultados Não Financeiros

Metas	1996	1995	1994
Informação sobre novos produtos aos concessionários (percentagem livre de erros)	98	92	83
Contratos com concessionários (percentagem livre de erros)	100	94	86
Erros na recepção a de pedidos	0	5	16
Atrasos na informação sobre publicidade e promoção de vendas (número de concessários)	0	4	12

Tempo em Semanas desde a Recepção do Pedido até Entrega

	1995	1994	1993
Meta da EASA	15-19	17-22	19-26
Resultados da EASA	15-19	17-22	21-30
Resultados de E6	17-22	17-22	17-22

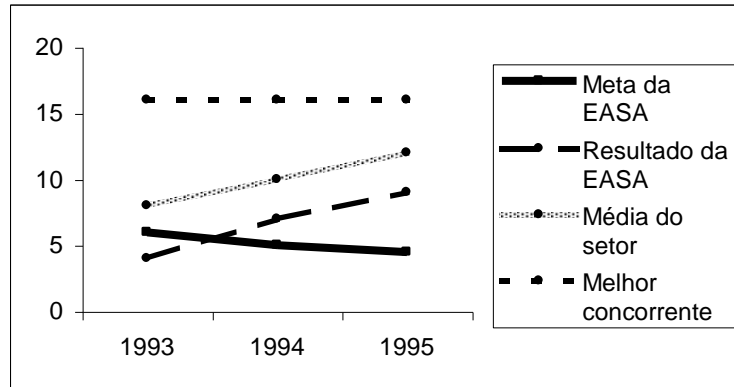
Empregados Formados em Qualidade em %



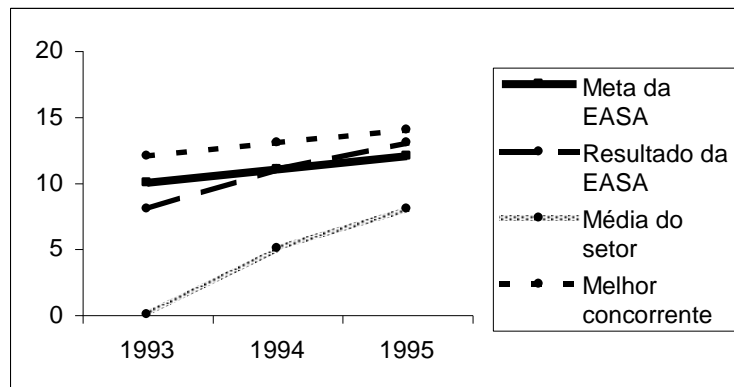
Anexo 3

Satisfação dos Concessionários nas Seguintes Categorias

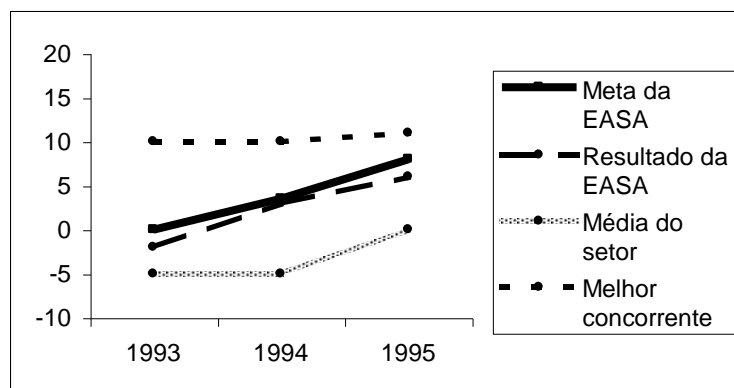
Lucratividade



Estabelecimentos de Metas e Procedimentos para os Pedidos

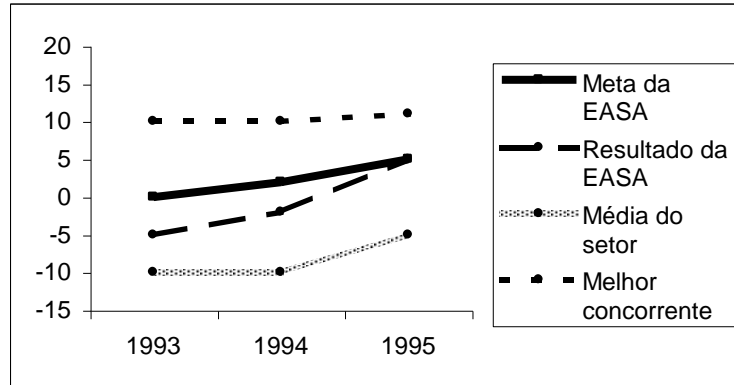


Nível de Estoque de Carros Novos e Distribuição

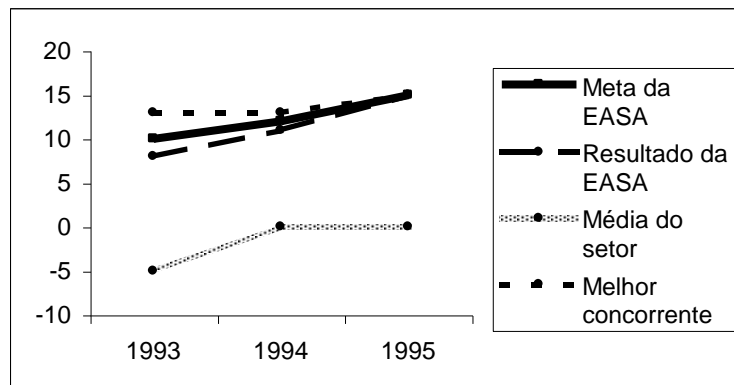


(CONTINUAÇÃO)

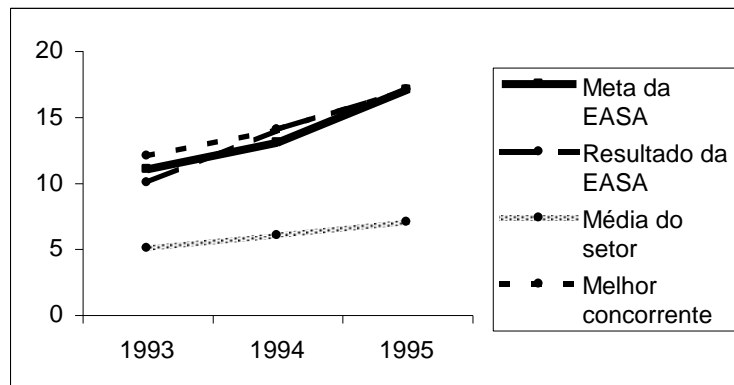
APOIO A PUBLICIDADE E PROMOÇÃO DE VENDAS



Sensibilidade aos "Inputs" da Associação dos Concessionários

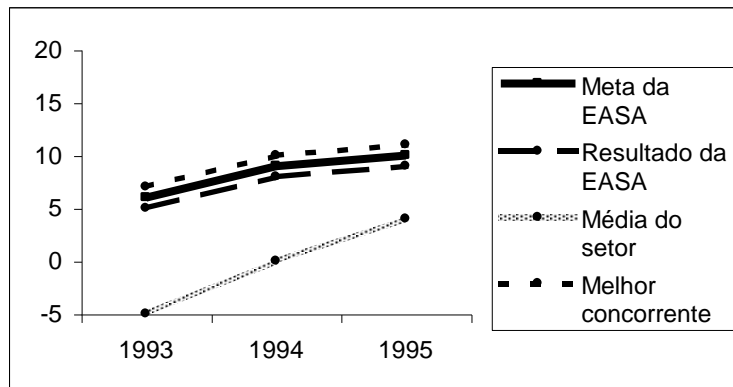


Formação Profissional

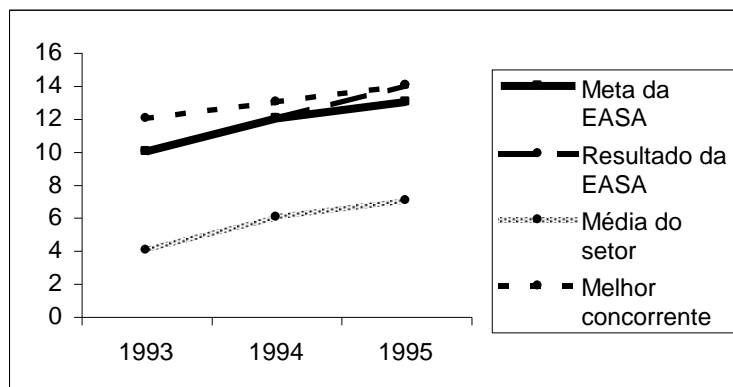


(Continuação)

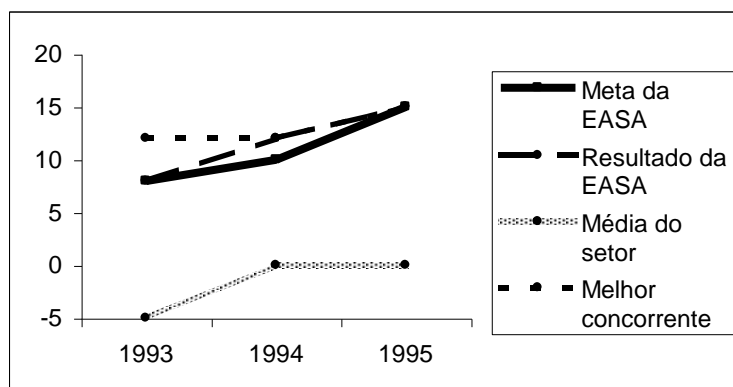
Comunicação de Dados e Informatização



Gestão das Garantias e Serviços Pós-Vendas



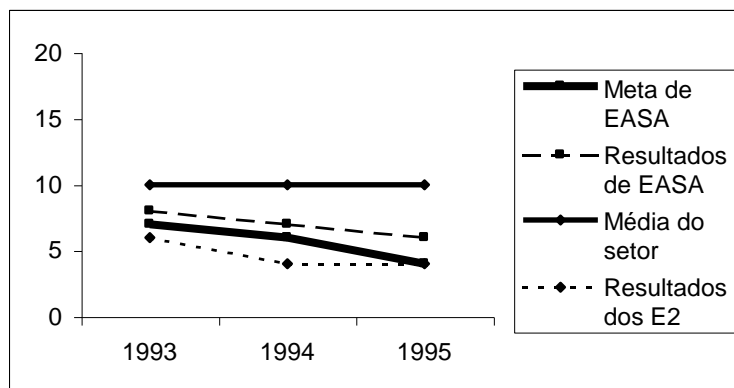
Relação Global com o Importador



Anexo 4

MEDIDAS INDIRETAS DA SATISFAÇÃO DOS EMPREGADOS

Faltas por Doenças (% por dias trabalhados)



Empregados que Abandonaram a Empresa (% total)

