

## **GESTÃO DA MUDANÇA ORGANIZACIONAL: O CASO DE UMA OFICINA DE CARROS**

**Bruno Bittencourt Braz Antunes<sup>1</sup>**

Mestrando em Economia e Gestão da Inovação – Universidade do Porto  
brunobittencourt@id.uff.br

**Marcos Aurélio Gomes Júnior<sup>2</sup>**

Mestre em Economia e Administração de Empresas – Universidade do Porto  
up201701337@fep.up.pt

### **Resumo**

Nas últimas décadas, os estudos sobre a gestão da mudança tem ganhado destaque em diversas investigações no meio acadêmico, tendo como cenário as importantes e velozes transformações econômicas, políticas e sociais que determinaram novos comportamentos individuais e coletivos em todo o mundo. A imposição de adaptação das organizações às mudanças nesse contexto de alta competitividade em que estão inseridas despertou grande interesse dos gestores na atualidade. Essa adaptação determina ao gestor a necessidade de conhecimento e a busca do entendimento dos dados que influenciam diretamente a organização como o ambiente, as resistências existentes, os processos de comunicação e os fatores culturais colocados nesse processo. A presente pesquisa se propôs a investigar todo o processo de mudança na gestão organizacional de uma pequena empresa do nordeste do Brasil, pertencente ao promissor setor de reparação automotiva. O exercício da revisão da literatura, centrado nos principais conceitos e tipos de mudança organizacional, contribuíram para o entendimento fundamental dos objetivos do trabalho. O estudo de caso como método de investigação foi suportado pela metodologia qualitativa tendo em vista a recolha de dados para avaliação ser realizada diretamente no ambiente empresarial cujo investigador realizou entrevistas e colheu dados mediante relatórios e documentos administrativos com o objetivo de descrever os cenários, ações e comportamentos transcorridos na organização estudada. A pesquisa descreveu a empresa desde a sua origem e evolução ao longo dos anos e pontuou com precisão as diversas mudanças realizadas no âmago organizacional que resultou em um substancial aumento de novos clientes, excelentes resultados financeiros e conquista de importantes prêmios na área de gestão.

**Palavras-chave:** Mudança, Organização, Desafios, Gestão, Resultados.

<sup>1</sup> Mestrando em Economia e Gestão da Inovação pela Universidade do Porto, MBA em Gerenciamento de Projetos pela Universidade Federal Fluminense, MBA em Gestão Estratégica de Pessoas e MBA em Controladoria e Finanças pela UNICSUL, Pós-graduação em Gerenciamento Estratégico de Processos de Negócio pela PUC-MG, Pós-graduação em Gestão e Planejamento Tributário pela AVM, Graduações em Ciências Contábeis e Administração de Empresas pela UCAM.

<sup>2</sup> Bacharel em Administração e Especialista em Finanças Corporativas pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte/ Brasil, Mestre em Economia e Administração, pela Universidade do Porto/ Portugal. Consultor da Laterani Consultoria Executiva, nas áreas de Gestão e Recursos Humanos. Professor convidado das disciplinas de Consultoria Empresarial, Gestão e Empreendedorismo, Gestão de Marketing e Serviços, Planejamento Estratégico, Gestão de Empresas Familiares, Negociação em MPE e Comunicação e Relações Interpessoais dos cursos de Pós-Graduação em Gestão de Pessoas com Ênfase em Rotinas Trabalhistas e MBA em Gestão de Micro e Pequena Empresa, da Faculdade do Seridó, no Rio Grande do Norte/Brasil.

## **GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL: EL CASO DE UN TALLER DE COCHES**

### **Resumen**

En las últimas décadas, los estudios sobre la gestión del cambio han ganado protagonismo en varias investigaciones en el entorno académico, tomando como telón de fondo las importantes y rápidas transformaciones económicas, políticas y sociales que determinaron nuevos comportamientos individuales y colectivos en todo el mundo. La imposición de la adaptación de las organizaciones a los cambios en este contexto de alta competitividad en el que están insertadas despertó un gran interés por parte de los gerentes de hoy. Esta adaptación determina la necesidad de conocimiento del gerente y la búsqueda de la comprensión de los datos que influyen directamente en la organización, como el entorno, la resistencia existente, los procesos de comunicación y los factores culturales colocados en este proceso. Esta investigación tuvo como objetivo investigar todo el proceso de cambio en la gestión organizacional de una pequeña empresa en el noreste de Brasil, perteneciente al prometedor sector de reparación de automóviles. El ejercicio de revisión de la literatura, centrado en los principales conceptos y tipos de cambio organizacional, contribuyó a la comprensión fundamental de los objetivos del trabajo. El estudio de caso como método de investigación fue respaldado por la metodología cualitativa con el fin de recopilar datos para la evaluación que se llevará a cabo directamente en el entorno empresarial cuyo investigador realizó entrevistas y recopiló datos a través de informes y documentos administrativos para describir los escenarios, acciones y comportamientos en la organización estudiada. La encuesta describió a la compañía desde su origen y evolución a lo largo de los años y puntualizó con precisión los diversos cambios realizados en el núcleo organizacional que resultaron en un aumento sustancial de nuevos clientes, excelentes resultados financieros y el logro de importantes premios de gestión.

**Palabras clave:** Cambio, Organización, Desafíos, Gestión, Resultados.

## **ORGANIZATIONAL CHANGE MANAGEMENT: THE CASE OF A CAR WORKSHOP**

### **Abstract**

In the last decades, studies on change management have gained prominence in several investigations in the academic environment, taking as a backdrop the important and fast economic, political and social transformation that determined new individual and collective behaviors around the world. The imposition of organizations' adaptation to changes in this context of high competitiveness in which they are inserted aroused great interest from managers today. This adaptation determines the manager's need for knowledge and the search for understanding of the data that directly influence the organization such as the environment, the existing resistance, the communication processes and the cultural factors placed in this process. This research aimed to investigate the whole process of change in the organizational management of a small company in the northeast of Brazil, belonging to the promising automotive repair sector. The literature review exercise, centered on the main concepts and types of organizational change, contributed to the fundamental understanding of the objectives of the work. The case study as an investigation method was supported by the qualitative methodology in order to collect data for evaluation to be carried out directly in the business environment whose researcher conducted interviews and collected data through reports and administrative documents in order to describe the scenarios, actions and behaviors in the studied organization. The survey described the company since its origin and evolution over the years and accurately punctuated the various changes made in the organizational core that resulted in a substantial increase in new customers, excellent financial results and the achievement of important management awards.

**Keywords:** Change, Organization, Challenges, Management, Results.

## 1. Introdução

As pequenas empresas brasileiras estão enfrentando desafios contemporâneos tais como: a globalização, os ambientes externo e interno cada vez mais dinâmicos, os clientes cada vez mais exigentes, rápidas mudanças nos produtos e processos em função de avanços tecnológicos. Todas essas mudanças contribuem para aumentar o risco e a incerteza, tornando o gerenciamento principalmente das micro e pequenas empresas uma atividade bastante complexa e desafiante.

O mercado automotivo no Brasil apresentou uma forte expansão na última década. Tendo uma pequena ideia, de acordo com as estatísticas apresentadas pelo Departamento Nacional de Trânsito (Denatran), em apenas dois anos, a frota de veículos no Brasil cresceu 8,3%, passando de 86,7 milhões, em 2014, para 93,8 milhões, em 2016. O volume movimentado também é expressivo, 17 mil milhões de euros somente em 2016, conforme a Associação de Entidades Oficiais da Reparação de Veículos do Brasil (Sindirepa). Com tantos veículos em circulação, um grande mercado para as oficinas tem sido uma boa saída para quem pretende entrar neste mercado, como fez o proprietário ao abrir a empresa que é objeto de estudo neste trabalho.

Localizada na cidade de Currais Novos, uma cidade com 45 mil habitantes situada no interior do estado do Rio Grande do Norte, Brasil, a empresa é um centro automotivo que realiza serviços de manutenção mecânica como: revisões mecânicas em geral, alinhamento e balanceamento, ar-condicionado, elétrica e muitos outros serviços. Possui uma loja de autopeças no local e, ao chegar à oficina, o cliente têm a disposição uma sala de estar climatizada enquanto o conserto do veículo é realizado num espaço compreendido entre três pátios que somam 30.000 metros quadrados e suportam o atendimento de até 25 veículos simultaneamente.

Fundada em 2005 a empresa, passou por importantes mudanças ao longo dos seus mais de 14 anos de existência, principalmente em dois momentos específicos da sua história, primeiro em 2009 quando contratou um administrador que iniciou o plano de modernização da empresa e em 2014 quando passou a fazer parte da maior rede de oficinas do mundo, a Bosch Car Service, credenciando-se para o futuro tecnológico que o segmento automóvel exige.

A gestão da mudança vem preparando as organizações para as transformações, melhorando, no seu processo de mudança, a eficiência, ADIZES (1995). A pesquisa abordará de forma sucinta como a empresa implementou essas mudanças, que vão desde a abordagem histórica, a construção e execução do seu plano estratégico, as mudanças no layout, como a reforma da fachada e espaços de atendimento, a nova gestão organizacional com a departamentalização de todas as áreas funcionais e adoção de novos procedimentos no atendimento e operações internas, o processo de ingresso na Rede Bosch Car Service e os seus impactos, os resultados financeiros ganhos e finalmente o enquadramento teórico.

## 2. Revisão Teórica

### 2.1 Conceito de Mudança Organizacional

A mudança é o resultado de constantes transformações, tanto nos setores econômicos, sociológico, político e tecnológico. A mudança se tornou essencial para sobrevivência de qualquer organização. Tushman e Anderson (1986) afirmaram que constantes mudanças fazem parte do cotidiano de empresas que desejam se manter competitivas, sendo natural a existência de oportunidades e riscos relacionados a esse processo. Nesse sentido, ressaltam que a mudança é indispensável para a sobrevivência das organizações.

As dificuldades de mudanças das organizações, tem se apresentado com maior intensidade de acordo com as circunstâncias em que se encontram. De acordo com Soto (apud Sales; Silva, 2009), diz que a mudança é um longo caminho a ser percorrido e que deve-se aprender a lidar com ela para viver bem.

A mudança organizacional na visão de Porras e Robertson (1992) representa um conjunto de teorias, valores, estratégias e técnicas cientificamente estruturadas com o objetivo

de uma mudança planejada no ambiente de trabalho, com o propósito de elevar o desenvolvimento individual e o desempenho organizacional. Sendo assim, a mudança organizacional pode implicar em novas estratégias, missões e objetivos organizacionais.

Conforme Lima e Bressan (2003:25) propõem o conceito para mudança organizacional que foi considerado neste artigo:

Mudança organizacional é qualquer alteração, planejada ou não, nos componentes organizacionais - pessoas, trabalho, estrutura formal, cultura - ou nas relações entre a organização e seu ambiente, que possam ter consequências relevantes, de natureza positiva ou negativa, para eficiência, eficácia e/ou sustentabilidade organizacional.

As organizações ultimamente estão sendo influenciadas por fatores externos, que acabam forçando as empresas a realizarem mudanças internas, sendo capazes de alterar o seu planejamento. Essas alterações podem gerar impactos favoráveis ou impactos negativos sobre a empresa de acordo com as mudanças determinadas dentro da organização.

Garcia (2010) aponta a necessidade de um planejamento prévio para a implantação dos processos de mudança para minimizar o impacto na organização e no trabalho, porque é preciso um tempo para a adaptação, já que as mudanças podem implicar em perdas.

Normalmente, as mudanças podem ocasionar prejuízos tanto para a parte do empregador, dependendo da sua adaptação a essas novas mudanças, como para a empresa. Porém, essas mudanças também podem interferir positivamente, tanto para o empregador, como um novo desafio, oportunidade de crescimento e aprendizagem de novos conhecimentos e habilidades, como para empresas em melhorias em processos e aumento da lucratividade.

HERNANDEZ e CALDAS (2001) reafirmam essa visão, creditando a expressão “resistência à mudança” a Kurt Lewin. Segundo esses autores, na visão de Lewin:

As organizações poderiam ser consideradas processos em equilíbrio quase-estacionário, ou seja, a organização seria um sistema sujeito a um conjunto de forças opostas, mas de mesma intensidade que mantêm o sistema em equilíbrio ao longo do tempo. Esses processos não estariam em equilíbrio constante, porém mostrariam flutuações ao redor de um determinado nível. As mudanças ocorreriam quando uma das forças superasse a outra em intensidade, deslocando o equilíbrio para um novo patamar. Assim, a resistência à mudança seria o resultado da tendência de um indivíduo ou de um grupo a se opor às forças sociais que objetivam conduzir o sistema para um novo patamar de equilíbrio (LEWIN, 1947, 1951 apud HERNANDEZ e CALDAS, 2001).

O sucesso ou fracasso de uma empresa se deve, essencialmente, a capacidade ou não de seus funcionários realizarem uma determinada demanda. A mudança planejada também engloba a mudança do comportamento humano, ou seja, das pessoas e grupos que fazem parte de uma organização (ROBBINS et al, 2010).

Fischer (2002) destaca que a mudança não deve ser levada como um processo isolado, que não ocorre no dia a dia da organização, e sim como algo que deve ser considerado prioridade numa organização, sendo revisto de forma contínua.

Na literatura podemos encontrar alguns conceitos sobre a mudança organizacional, de modo geral abordam ao processo de implantação da mudança. Bressan (2004, p.3) consolida em um quadro as principais definições.

### Quadro 1 – Definições Teóricas sobre Mudança Organizacional

Definição Encontrada	Autor
Uma resposta às crises, considerando como principais elementos da mudança organizacional, a tecnologia, o comportamento social e as instituições e estruturas;	Basil e Cook (1974)
Alteração significativa articulada, planejada e operacionalizada por pessoal interno ou externo à organização, que tenha o apoio e supervisão da administração superior, e atinja integralmente os componentes de cunho comportamental, estrutural, tecnológico e estratégico;	Araújo (1982)
Conjunto de teorias, valores, estratégias e técnicas cientificamente embasadas objetivando mudança planejada do ambiente de trabalho com o objetivo de elevar o desenvolvimento individual e o desempenho organizacional;	Porras e Robertson (1992)
É um acontecimento temporal estritamente relacionado a uma lógica, ou ponto de vista individual, que possibilita às pessoas pensarem e falarem sobre a mudança que percebem;	Ford e Ford (1995)
Respostas da organização às transformações que vigoram no ambiente, com o intuito de manter a congruências organizacionais (trabalho, pessoas, arranjos/estrutura e cultura);	Nadler, Shaw, Walton e cols (1995)
São atividades intencionais, pró-ativas e direcionadas para a obtenção das metas organizacionais;	Robins (1999)
É qualquer alteração, planejada ou não, ocorrida na organização, decorrente de fatores internos e/ou externos à organização que traz algum impacto nos resultados e/ou nas relações entre pessoas e trabalho;	Bruno-Faria (2000)
Qualquer transformação de natureza estrutural, estratégica, cultural, tecnológica, humana ou de outro componente, capaz de gerar impacto em partes ou no conjunto da organização;	Wood Jr. (2000)

Fonte: Adaptado de Bressan (2004).

Para OLIVEIRA, DUARTE e MONTEVECHI (2002) a mudança é um processo complexo, ou seja, pode ser planejada ou simplesmente acontecer. Os autores afirmam que as mudanças nas estruturas das organizações podem ser interpretadas de duas maneiras: a mudança não planejada e a mudança planejada ou estratégica.

Dessa forma, Cunha et al. (2003) afirmam que há quatro escolas de análise da mudança organizacional:

- Escola teleológica: nesta escola a ação é refletida e monitorizada por uma entidade discreta no sentido de um mesmo objetivo. A identificação de objetivos é perfeitamente identificável. O objetivo encontra-se sujeito a certas exigências e alguns constrangimentos que a entidade em mudança pretende e almeja cumprir. No fundo a organização segue um conjunto de passos bem definidos que a conduzirão de um estado a outro;
- Escola dialética: nesta escola existem duas entidades discretas que se confrontam entre si, e desse confronto emerge uma nova entidade. A mudança inclui facetas planejadas e improvisadas, pelo que a organização decorrente da mudança resulta da síntese de polos em confronto;
- Escola evolucionista: aqui existe um conjunto de entidades que competem por alguns recursos que são limitados. As organizações que sobrevivem às pressões seletivas do meio ambiente vão mudando as características da população, cuja evolução apenas será entendida a um nível de análise supra-organizacional;

- Ciclo de vida: neste caso uma entidade singular inicia a mudança, mas mantém a sua identidade durante todo esse processo. Deste modo esta entidade vai passar por uma série de estados perfeitamente identificáveis. Aqui existe um programa de tipo natural, socioinstitucional ou lógico, que determina as fases de 10 desenvolvimento e a respetiva progressão. Apesar das diferenças inter organizacionais, a maioria das organizações segue um ciclo de vida semelhante, denotando problemas equiparáveis em várias fases (infância, adolescência, maturidade e declínio).

Portanto, toda a mudança organizacional necessita uma análise rigorosa para garantir a sequência da dinâmica organizacional e especialmente a sua sobrevivência e adaptação das pessoas que a compõem. Mesmo com diversas formas de resistência dessas pessoas à mudança de cada organização é lidada de forma diferente.

## 2.1 Tipos de Mudanças Organizacionais

As diversas formas adotadas no contexto da mudança organizacional dão origem a série de variedade de classificações. Na tabela 2 são apresentadas algumas tipologias de mudanças.

**Quadro 2 – Tipos de mudança organizacional**

Tipos de Mudança		Autor
<b>Incremental/Organizacional:</b> aumento da eficiência e do uso dos recursos, mudança na arquitetura da empresa;	<b>Transformacional/Institucional:</b> Questionamento e mudança da missão, natureza e objetivo da organização	Silva (1999)
<b>Contínua:</b> Mudança constante, cumulativa e evolutiva. Podem ser pequenos avanços que ocorrem quotidianamente em toda organização, cujo acúmulo pode propiciar uma mudança significativa na organização;	<b>Episódica:</b> É uma mudança de pouca frequência, descontínua e intencional, que ocorre durante períodos de divergência, quando as empresas saem da sua condição de equilíbrio;	Welck & Quinn (1999)
<b>1ª. Ordem:</b> Mudança linear e contínua. Não implica mudanças fundamentais nas pressuposições dos funcionários sobre o ambiente e sobre os aspetos que podem causar melhorias na empresa	<b>2ª. Ordem:</b> Mudança multidimensional, multinível, descontínua e radical, que envolve reenquadramento de pressupostos sobre a empresa e o ambiente em que ela se insere;	Robbins (1999)
<b>Incremental/Contínua:</b> Continuação do padrão existente, podem ter dimensões diferentes, mas são realizadas dentro do contexto atual;	<b>Descontínua:</b> Mudança no padrão existente, que ocorre em períodos de desequilíbrio e envolve uma ou várias reestruturações de características da empresa;	Nadler, Shaw, Walton e cols (1995)
<b>Micro mudança:</b> Focalizada dentro da organização;	<b>Macro mudança:</b> Visa à organização inteira, incluindo suas relações com o ambiente;	Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (1998)
<b>Intencional:</b> Quando um agente de mudança estabelece de maneira deliberada e consciente – condições e circunstâncias diferentes das atuais e então busca utiliza-las por meio de uma conjunto de ações e intervenções, com ou sem colaboração	<b>Não intencional:</b> Não é gerada deliberadamente ou conscientemente. Manifestam-se como efeitos colaterais, acidentes, efeitos secundários ou consequências inesperadas da ação;	Ford e Ford (1995)

de outras pessoas;		
--------------------	--	--

Fonte: Pinto&Couto-de-Souza (2009).

Silva (2001) acredita que, apesar de não representar toda a gama de classificações que pode ser encontrada na literatura sobre a mudança organizacional, essa variedade de critérios apresentados na tabela 2 é suficiente para demonstrar a diversidade de enfoques que têm sido adotados para a abordagem do tema nas teorias da administração.

Podemos observar que para implantar estratégias de mudança de sucesso é necessário conhecer os aspectos da organização, dos indivíduos e do ambiente, como um todo. Com isso, melhora a chance de sobrevivência, adaptação à implantação da mudança e o aumento da eficácia organizacional.

### 3. Aspectos metodológicos

O artigo é suportado pelo método qualitativo. Para Minayo (2001), a pesquisa qualitativa trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis.

As características da pesquisa qualitativa são: objetivação do fenômeno; hierarquização das ações de descrever, compreender, explicar, precisão das relações entre o global e o local em determinado fenômeno; respeito ao caráter interativo entre os objetivos buscados pelos investigadores, suas orientações teóricas e seus dados empíricos e busca de resultados os mais fidedignos possíveis.

A pesquisa também se revela concomitantemente bibliográfica, documental e estudo de caso de acordo com os procedimentos técnicos. Conforme Gil (2010), a pesquisa bibliográfica é elaborada com base em material já publicado. Desse modo, para proceder com realização do estudo se buscará informações em fontes de papel constituídas de dados secundários, ou seja, se investigará o tema através de um amplo referencial composto por livros, artigos, entre outros que expressam dados que já foram coletados e utilizados em trabalhos anteriores.

Também Gil (2010) expressou que a pesquisa documental utiliza-se de materiais que ainda não receberam um tratamento analítico. Sendo assim, será feita a coleta e análise de dados advindos de fontes primárias. Com isso, se pesquisará documentos oficiais da empresa que possam fornecer materiais informativos os quais possam subsidiar a interpretação da problemática investigada.

Ainda sobre a ótica de Gil (2010), o estudo de caso consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento. Portanto, se escolheu fazer um estudo de caso único e não múltiplo, pois consiste no exame de uma situação real de uma pequena empresa, com a recolha de informações sistemáticas através do diagnóstico da conjuntura organizacional atual da organização para compreensão da mudança organizacional.

O artigo consta da utilização de questionários e entrevistas que foram realizados diretamente com os gerentes e demais envolvidos no poder decisório da organização estudada. Os dados obtidos através dos inquéritos foram registrados e organizados em textos, tabelas e gráficos. As informações levantadas na empresa foram aferidas a partir da análise documental e revisão de literatura para uma conclusão fundamentada.

### 4. Estudo de Caso

#### 4.1 História da Empresa

Aos 8 anos de idade, em 1994, o sócio proprietário começou a ter contato com os primeiros carros quando auxiliava o seu pai, na então oficina “Currais-novense” localizada na Av. Bernardo Vieira, em Natal, Rio Grande do Norte. No ano de 1998, ele regressou à sua cidade de nascimento, Currais Novos, no interior do estado, onde começou a trabalhar como mecânico na empresa então concessionária da montadora Fiat da cidade.

No início de 2004, já reconhecido na cidade natal como um profissional talentoso no segmento, decidiu redigir uma nova história na sua vida dando início ao que seria a gênese da sua empresa, num pequeno galpão onde inicialmente trabalhou com uma equipe de apenas dois auxiliares e oferecendo alguns serviços de mecânica em geral destacando-se pelo bom atendimento e comprometimento nos prazos de entrega.

Em julho de 2005 a empresa foi formalmente criada na Junta do Comércio. Com a contratação de mais profissionais, novos serviços passaram a ser oferecidos como: injeção eletrônica, limpeza e teste de bicos injetores, refrigeração automível (instalação, limpeza e higienização de ar condicionado); alinhamento e balanceamento de veículos, instalação de acessórios, comercialização de peças para veículos nacionais e importados, entre outros. Com o visível crescimento da procura, impuseram-se novos desafios e em setembro de 2009, por meio de uma consultoria de gestão organizacional realizada pelo Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequena Empresa (SEBRAE), foi contratado um Administrador que impulsionou profundas e necessárias transformações na gestão organizacional da empresa.

Em junho de 2010, a empresa iniciou uma ampla reforma na sua estrutura física na qual redobrou a sua capacidade de atendimento e em março de 2011, as novas instalações foram reinauguradas. Ambientes arrojados e bem sinalizados, pesados investimentos na aquisição de equipamentos de última geração, utilização de técnicas modernas e permanente qualificação em mão de obra especializada, foram algumas das mudanças implementadas neste período. No final de 2013, a oficina mecânica contava com 18 colaboradores que atendiam aproximadamente 350 veículos por mês e assim, posicionou-se como líder de mercado regional mediante reconhecimento do seu público ao conquistar um dos maiores prêmios empresariais do país, o Prêmio de Competitividade para Micro e Pequenas Empresas - MPE Brasil 2013, na Categoria Serviços, estado do Rio Grande do Norte.

Em novembro de 2014, após 9 anos desde a sua fundação, a empresa passou por outra profunda mudança ao ingressar na maior rede de oficinas do mundo, a Rede Bosch Car Service. A rede, fundada na Alemanha há 90 anos, conta atualmente com mais de 15 mil oficinas em mais de 150 países, somente no Brasil são aproximadamente 1.500 oficinas espalhadas por todo o território nacional levando aos clientes tecnologia de ponta e a qualidade que a oficina mecânica passou a oferecer na sua região.

#### 4.2. A Gestão da Mudança Organizacional

O projeto de ser uma oficina mecânica rigorosa, ágil, altamente produtiva, que aliasse qualidade e atendimento personalizado começou a tornar-se numa realidade quando foi adotado um novo conceito dentro do planejamento estratégico - a de ser uma “clínica” para o carro, onde o mecânico é o “médico” e a peça o “medicamento” para o veículo.

O gestor da empresa ressalta que o cliente leva o carro à oficina com dois objetivos claros: quando necessita de algum conserto no automível (manutenção corretiva) ou quando procura prevenir eventuais problemas futuros no mesmo (manutenção preventiva), “como acontece na área da saúde em que você procura um médico para curar alguma doença ou para evitar que elas aconteçam” enfatiza o gestor. Uma das primeiras ações foi a mudança da logomarca do centro automotivo com substituição do termo “Peças e Serviços” por “Centro Automotivo” e o novo slogan: “A clínica do seu carro”.

Para cumprir com os objetivos iniciais traçados em se tornar um centro automível de alto nível para manutenção e revisão de veículos nacionais e importados e proporcionar um elevado grau de satisfação ao cliente, foi realizada uma profunda transformação na estrutura física e de atendimento denominada “Plano de Modernização” em que não só foi redobrada a capacidade de atendimento de veículos com a construção de um segundo pátio, como também



no que toca à reforma do pátio principal, departamentos e fachada da empresa.

A empresa procedeu à reformulação de nova sinalização através de placas informativas conferindo ao cliente facilidade na localização das dependências e setores da empresa e facilidade na movimentação quer seja caminhando até à sala de espera, à caixa, à loja de peças ou aos espaços das boxes de forma a se poder acompanhar todas as etapas do serviço nos veículos.

Nesta fase inicial também foi adotado um novo modelo de atendimento que ficou conhecido como “Atendimento Personal”, onde todos os clientes são recebidos de forma única e personalizada. Ao chegar à oficina com o seu carro, o cliente é recebido pelo Gerente de Serviços, que o encaminha à recepção para a rápida realização do cadastro básico, após essa etapa o veículo é direcionado ao Box, onde o mecânico é responsável pelo diagnóstico do problema e apontamento das soluções, a seguir é apresentado pelo Gestor de Serviços o orçamento para aprovação do cliente e, uma vez aprovado o orçamento, o serviço é iniciado, conforme detalhado no fluxograma de procedimentos e atendimento apresentado na figura 1.

**Figura 1 - Fluxograma de Atendimento**

ENTRADA DE VEÍCULOS		SAÍDA DE VEÍCULOS	
1º	ABORDAGEM AO CLIENTE	1º	FECHAMENTO DA ORDEM DE SERVIÇO
2º	CADASTRO DE VEÍCULOS	2º	PAGAMENTO PELO CLIENTE DENTRO DAS NORMAS
3º	CADASTRO DE CLIENTES	3º	EMISSÃO DA NOTA FISCAL ELÉTRONICA E DE SERVIÇOS
4º	ABERTURA DA ORDEM DE SERVIÇO	4º	ENTREGA DO CERTIFICADO DE GARANTIA
5º	REGISTRO EM OBSERVAÇÕES DAS INFORMAÇÕES INICIAIS	5º	ENTREGA DE BRINDES
6º	IMPRESSÃO DA OS ABERTURA	6º	ENTREGA DE CUPONS PROMOCIONAIS
7º	COLOCAÇÃO DA OS ABERTURA NO PARABRISA DO CARRO	7º	INFORMAÇÕES AO CLIENTE DO PROGRAMA SIGA E TROCA DE ÓLEO
8º	COLOCAÇÃO DAS CINCO CAPAS DE PROTEÇÃO NO VEÍCULO	8º	DIRECIONAMENTO À PESQUISA DE SATISFAÇÃO
9º	REALIZAÇÃO DO ORÇAMENTO - COMPRAS	9º	COLOCAÇÃO DOS ADESIVOS DA CENTER CAR E DA TROCA DE ÓLEO
10º	BUSCAR APROVAÇÃO PESSOAL OU POR TELEFONE DO CLIENTE	10º	AROMATIZAÇÃO DO VEÍCULO COM CHEIRINHO
11º	REALIZAÇÃO DO SERVIÇO - MECÂNICA	11º	RECOLHIMENTO DAS CINCO CAPAS DE PROTEÇÃO E ARMAZENÁ-LAS
12º	TESTE DO VEÍCULO - GERÊNCIA	12º	ENTREGA DA CHAVE E DESPEDIDA AO CLIENTE
13º	CONFERÊNCIA DAS PEÇAS E SERVIÇO DE TERCEIROS DA OS	13º	CADASTRO NO PROGRAMA SIGA
14º	COLOCAÇÃO DO VALOR DE MÃO DE OBRAS E AJUSTES	14º	CADASTRO NO PROGRAMA AGENDA TROCA DE ÓLEO
15º	VEÍCULO APROVADO PARA LIBERAÇÃO	15º	CONFERÊNCIA SE TODOS OS PASSOS FORAM REALIZADOS

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

De acordo com Chiavenato (2000), toda organização existe para atender a alguma finalidade: oferecer um serviço ou produto à sociedade, e a missão representa essa finalidade. Mas ela não é estática, e pode mudar ao longo da existência da organização.

Segundo Chiavenato (2000), a visão tem o propósito de mirar o futuro que se deseja atingir. É a imagem que a organização define a respeito do seu futuro, o que ela pretende ser. Uma prática comum é utilizar a visão como um projeto do que elas gostariam de ser dentro de um determinado período. Portanto, orienta os membros em relação com os objetivos se pretende concluir.

No âmbito do planejamento estratégico, neste processo de mudança, a Missão, Visão e os Valores da empresa foram definidos com a colaboração dos colaboradores e divulgada num cartaz na recepção da empresa para a visualização de todos e são entregues aos colaboradores nas reuniões periódicas.

- **Missão:** Oferecer produtos e soluções mecânicas com eficiência operacional e excelência em atendimento.
- **Visão:** Ser um legado em qualidade mecânica no mundo.
- **Valores:** Responsabilidade, Seriedade, Honestidade, Confiabilidade, Credibilidade e Legalidade

A empresa também passou a utilizar um sistema de informática que armazena todos os dados e informações que são compartilhadas entre os setores da organização. Vale a pena realçar que o acesso é mediante senha e autorizações específicas de acesso aos módulos conforme função exercida na empresa. Também foi disponibilizado quadros de avisos em locais estratégicos e sistemas de som para comunicados em geral.

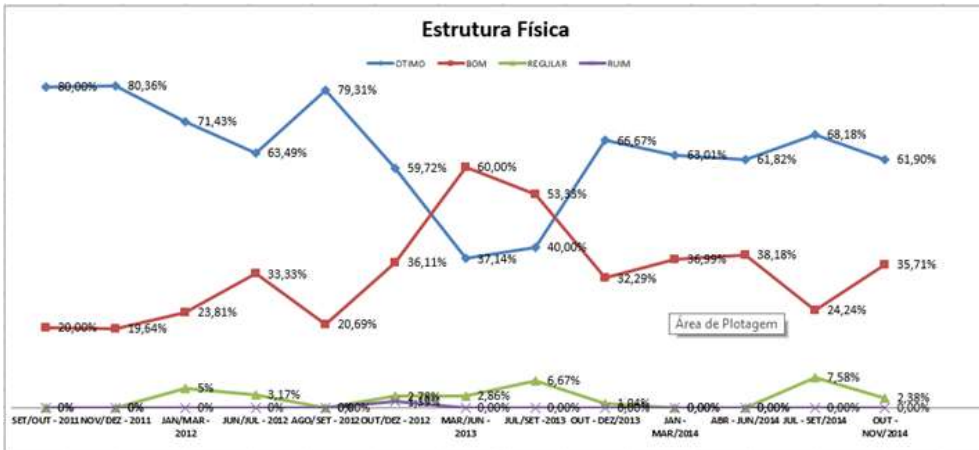
Os clientes passaram a serem conhecidos mediante prévio registro na abordagem inicial realizada na recepção da empresa, onde são obtidos dados acerca deste. O sistema de gestão utilizado permitiu agrupar os clientes de acordo com o tipo de pessoa (física ou jurídica), histórico do veículo, pontualidade de pagamento, entre outros. Os principais grupos de clientes são analisados quanto a natureza do serviço que necessitam (manutenção preventiva ou corretiva do veículo), aquisição de peças e serviços. Tanto as reclamações como a satisfação dos clientes começaram a serem medidas por pesquisa de satisfação aquando o término da prestação do serviço estimulando o preenchimento do formulário com o sorteio de prêmios e brindes. Os resultados da Pesquisa de Satisfação, formulário apresentado na figura 2, poderão ser verificados nos gráficos 1, 2 e 3.

**Figura 2 – Pesquisa de Satisfação**

<b>PESQUISA DE SATISFAÇÃO</b>	<b>1. INFRAESTRUTURA</b>	<b>ÓTIM</b>	<b>BOM</b>	<b>REG</b>	<b>RUIM</b>	<b>DEIXE AQUI SUA SUGESTÃO</b>
	Localização/Sinalização dos Setores					
	Movimentação na Oficina					
	Limpeza em Geral					
	<b>2. ATENDIMENTO</b>	<b>ÓTIM</b>	<b>BOM</b>	<b>REG</b>	<b>RUIM</b>	<b>DEIXE AQUI SUA SUGESTÃO</b>
	Recepção/Caixa					
	Loja de Peças					
	Mecânicos					
	Gerência/Diretoria					
	Educação Geral dos Funcionários					
	<b>3. SERVIÇOS/PRODUTOS</b>	<b>ÓTIM</b>	<b>BOM</b>	<b>REG</b>	<b>RUIM</b>	<b>DEIXE AQUI SUA SUGESTÃO</b>
	Rapidez no Atendimento					
	Explicação do Problema e Solução					
Entrega do Serviço no Tempo Prometido						
Valor de Peças/Serviços						
<b>DADOS (OPCIONAL) P/ CONCORRER AO SORTEIO DE BRINDES</b>						
Nome				Telefone		

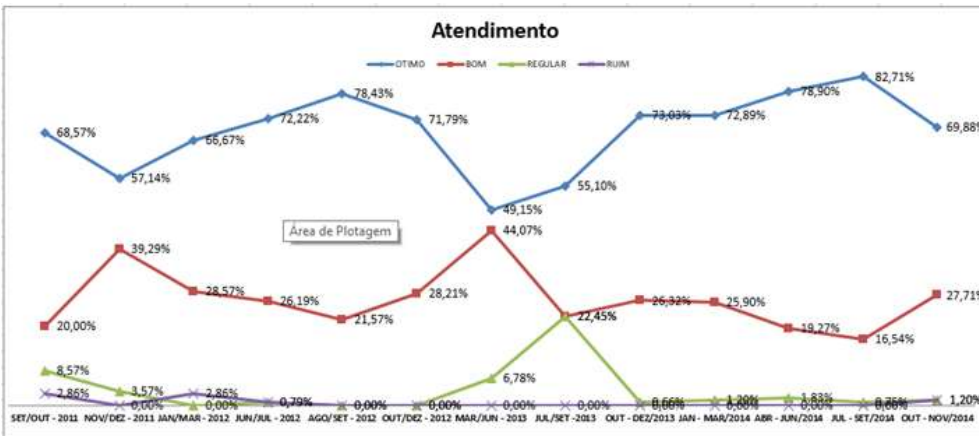
Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

**Gráfico 1 – Estrutura Física**



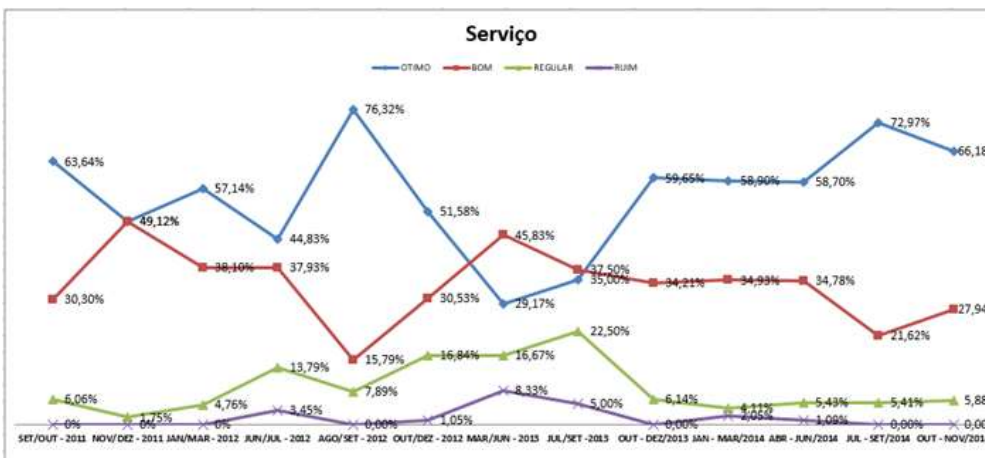
Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Gráfico 2 – Atendimento



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Gráfico 3 – Serviço



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Abrangendo as políticas de fidelização, desde 2011 a empresa adotou o programa “Siga Manutenção preventiva”, um programa online que fornece orientações ao condutor do veículo sobre os serviços que o cliente deve verificar de acordo com o ano e modelo e quilometragem rodada do automóvel. Também lançou em 2012 o programa “Agenda a Troca” no qual a oficina mecânica avisa o cliente por meio de mensagem ou contato telefônico o período que ele deve dirigir-se à oficina para trocar o óleo do veículo.

A partilha de informações de origem administrativa quanto aos processos produtivos e motivacionais com os colaboradores, passou a ocorrer principalmente através de reuniões periódicas a cada 15 dias, por departamento e pelo menos uma vez por mês com toda a equipa. No dia a dia de trabalho são usadas ferramentas como e-mails, circulares internas, quadro de avisos, sistema de som e, principalmente, através de diálogo individualizado, quando necessário, entre o gestor e o colaborador.

O desempenho de cada colaborador começou a ser analisado através do levantamento e comparação de dados agrupados e individualizados por setor da empresa e mensalmente. Pode-se destacar: apuramento do faturamento por área (serviços mecânicos e loja de peças), produtividade individual dos mecânicos e metas atingidas e estatísticas de atendimento de veículos.

Davis (2001) ressalta,

As pessoas representam o sistema social interno da Organização. Elas consistem de indivíduos e grupos, tanto grupos grandes como os pequenos. Existem os grupos não oficiais ou informais e os grupos mais oficiais ou formais. Os grupos são dinâmicos. Eles se formam, mudam e se dissolvem. A organização humana hoje não é a mesma de ontem, ou do dia anterior. As pessoas são seres que estão vivendo, pensando e sentindo que trabalham na organização para atingirem a seus objetivos. As organizações existem para servir às pessoas, em lugar das pessoas existirem para servir às organizações. (2001, p. 5).

Quinn Mills (1991) acredita que a maior barreira para o renascimento das organizações seja justamente a superação deste modelo hierárquico, baseado no comando e controle. Mills propõe o modelo de clusters, grupos de pessoas organizadas de forma natural, de formação multidisciplinar, trabalhando em base semipermanente, unidas por uma visão comum e fortemente orientadas para clientes e para resultados.

As funções foram definidas e passaram a ser documentadas e conhecidas por todos os colaboradores através de manual do empregado, conforme organogramas nas figuras 3 e 4.

**Figura 3 – Organograma 2009**



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

**Figura 4 – Organograma 2016**



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Foram adotadas ações para identificar e promover o bem-estar e a satisfação dos colaboradores decorrentes de análises regulares procurando promover um ambiente saudável e com qualidade de vida no trabalho. Foram oferecidos benefícios como: seguro de vida em grupo e pequenos almoços gratuitos além de parcerias nos planos de saúde privado, bancos, farmácias, imobiliárias e assistência em questões particulares. Ao longo do ano comemora-se datas festivas como: festas tradicionais do mês de junho (São João), padroeira da cidade (Santa Ana), camarote patrocinado no carnaval, confraternização de final de ano e aniversários dos colaboradores.

As exigências legais aplicáveis à empresa como o Programa de Controlo de Medicina e Saúde Ocupacional (PCMSO) e o Programa de Prevenção de Riscos (PPRA) foram atualizadas. Dessa maneira ficou assegurada a integridade física e psicológica dos colaboradores no desempenho de suas funções inclusive com a disponibilização de Equipamentos de Proteção Individual (EPIs) como botas, máscaras, protetores auriculares, luvas e óculos de proteção, entregues ao colaborador que passou a assinar um termo de recepção e responsabilidade pelos EPIs. O cumprimento da segurança prevista na legislação demonstra uma imagem positiva perante a sociedade.

Na área de marketing a empresa passou a utilizar as redes sociais (Facebook, Instagram, Twitter) e adotou campanhas publicitárias sazonais (revisão fim de ano, revisão de férias, revisão de carnaval, mundial de futebol e aniversário da organização), com divulgação em panfletos, outdoors, jornal impresso, programas de TV por assinatura e rádios locais (é possível visualizar no anexo).

As finanças da empresa receberam atenção especial por parte da direção nesta nova fase da organização passando a ser controladas através do sistema de gestão e folhas de cálculo financeiras com o intuito de otimizar a utilização dos recursos. Novas rotinas foram estabelecidas e relatórios financeiros como contas a pagar, contas a receber, fluxo de caixa, conciliação bancária, demonstração de resultados e outros indicadores de desempenho financeiro permitiram um acompanhamento fidedigno da situação financeira da empresa.

A identificação e o conhecimento dos impactos negativos gerados pelas atividades e instalações da empresa como o seu tratamento por meio de ações planejadas configuraram um ponto de mudança na organização que assegurou a adequada e correta eliminação desses impactos, e contribuiu para uma atuação ética da empresa perante a sociedade. O correto tratamento de resíduos sólidos como o tratamento do óleo do veículo, que era o principal resíduo que criava impacto no meio ambiente passou a ocorrer através da caixa que separa o óleo e trata da água. O óleo recolhido é mantido num reservatório e posteriormente recolhido pela Lubrasil, uma empresa autorizada e registrada na Agência Nacional do Petróleo para lidar do seu devido tratamento.

São as mudanças contínuas ou incrementais que mantêm a organização no mercado, minimizando custos e maximizando a produção, a fim de que os consumidores sejam beneficiados com produtos de alta qualidade e diferenciação (SOUZA, 2010). Mudança incremental, segundo Robbins (1999) é: "Mudança linear e contínua. Não implica mudanças fundamentais nas pressuposições dos funcionários sobre o ambiente e sobre aspectos que podem causar melhorias na empresa"

#### 4.2.3 A Admissão na Rede Bosch Car Service

Para enfrentar os novos desafios que surgiram mediante as ameaças e fraquezas identificadas no quadro 3 da Análise SWOT, em novembro de 2014, a empresa entrou oficialmente na Rede de Oficinas Bosch Car Service.

**Quadro 3 – Análise SWOT (2014)**

FATORES EXTERNOS	
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
Novos Serviços – Funilaria/Lava Jato/ Pneus	Concorrência unida (Grupo de Auto Peças)
Expansão para cidades polos no interior (filiais)	Mercado desaquecido (Queda do poder de consumo da população)
FATORES INTERNOS	
FORÇAS	FRAQUEZAS
Marca Consolidada no Mercado	Preços elevados comparados a concorrência local
Multi Serviços (tudo num só lugar)	Escassez de mão de obra técnica qualificada
Loja de peças automotivas própria	Dificuldade na modernização tecnológica
Estrutura física padronizada	Custo e despesas elevadas
Diferenciais no atendimento	
Prêmios de reconhecimento (Sebrae)	

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

A empresa e a Rede Bosch Service formaram uma parceria de forma a oferecer um pacote exclusivo de benefícios, serviços e diagnósticos rápidos e precisos, equipamentos de última geração, profissionais treinados e a garantia de peças originais aos clientes para o então líder do segmento de reparação automóvel da região. Com a admissão na Bosch, a oficina mecânica pôde contar com toda a estrutura e os diferenciais da rede:

- Serviços e produtos de tecnologia de ponta para o veículo com a competência técnica e confiança na ampla experiência, com diversas marcas e modelos de veículos nacionais e importados.
- Profissionais treinados pela Bosch com o conhecimento tecnológico dos especialistas que se reverte em benefícios para o carro, através de diagnósticos rápidos e precisos e troca de peças com a qualidade Bosch com o valor que as peças de reposição Bosch representam.
- Desde 2004, o Programa de Melhoria Contínua levou o conceito de qualidade mundial Bosch a todas as oficinas da rede. Com ações como Bosch Service Excellence, Perfil



de Qualidade e Auditoria de Serviços, o programa avalia o desempenho das oficinas e oferece orientações para melhorar a qualidade dos serviços.

- Bosch Service Excellence - um programa que ajuda os proprietários na gestão dos negócios. São cursos e orientações sobre processos dentro da oficina, gestão operacional, gestão de qualidade, marketing e atendimento ao cliente, entre outros.
- Perfil de Qualidade Bosch Service - as oficinas Bosch Service passam por avaliação detalhada de forma a verificar a sua estrutura, os seus equipamentos e o nível dos serviços prestados. Após o recebimento do resultado, a oficina realiza as melhorias apontadas pela avaliação.
- Auditoria de Serviços - um profissional de empresa independente faz-se passar por cliente comum que leva seu automóvel com defeitos previamente diagnosticados a uma oficina Bosch Service. Como as oficinas não sabem que estão a ser analisadas, tudo é minuciosamente avaliado: o atendimento ao cliente, o diagnóstico correto dos defeitos e os serviços realizados. O resultado da auditoria realizada na Center Car Bosch Service no final do ano de 2016 onde foi considerado o melhor de entre as oficinas da região nordeste do Brasil é apresentado na figura 5.

**Figura 5** – Resultado da Auditoria realizada pela Bosch Service com a participação do “Cliente Oculto”

Itens da Auditoria		Resultado Real	Resultado Pretendido	Resultado Rel. (%)
	Cliente Mistério / Misterioso (SQT)	178	237	75,11
1	Atendimento / Marcação pelo telefone	16	16	100
2	Recepção / Recebimento do veículo	33	42	78,57
3	Serviço-Deteção de falhas (terro por cap)	75	125	60
4	Faturamento / Faturação	22	22	100
5	Entrega do veículo	32	32	100
	<b>Resultado Final</b>	<b>178</b>	<b>237</b>	<b>75,11</b>

Fonte: Adaptado pelo autor (2020).

Após a assinatura do contrato, inicialmente foi realizada uma reformulação na fachada para atender aos requisitos da Rede Bosch Car Service no que toca às cores, símbolos e às demais normas de sinalização interna e externa. Foi construído um novo pátio de atendimento de veículos, denominado pátio 3, sendo uma aposta da empresa ao eventual aumento da procura de veículos gerada por esta mudança organizacional e à nova mudança na logomarca que foi redefinida com a junção das marcas empresa e da Bosch Service.

A missão, visão e valores da empresa foram reconstruídos para agregar os novos propósitos da Bosch Car Service e um novo organograma para melhor definir os departamentos e funções foi apresentado a toda equipa durante uma reunião periódica:

- **Missão:** Oferecer soluções mecânicas com qualidade, inovação e excelência no atendimento.
- **Visão:** Ser a melhor oficina na Rede Bosch Car Service e no coração dos clientes e colaboradores.
- **Valores:** Responsabilidade, Seriedade, Honestidade, Confiabilidade, Credibilidade e Legalidade

A parceria com a Bosch Car Service também proporcionou a oficina mecânica um novo mix de equipamentos e serviços na oficina, contando com um novo scanner eletrônico de veículos para diagnóstico do carro; quatro novos elevadores automoveis instalados nos três pátios para um atendimento simultâneo de até 25 automoveis; aparelho de oxi-sanitização, um equipamento que elimina qualquer odor no interior do carro e a troca de óleo inteligente móvel,

direto de mini-tanques, o cliente adquire o óleo na quantidade exata para seu veículo (como se estivesse abastecendo o seu veículo num posto de combustível) o que elimina desperdícios.

Novas parcerias com diversas empresas do segmento automóvel foram concretizadas: GE, Master Power, Mastra, SKF, STP, Würth, Mobil, Monroe, Axios para a aquisição de peças com devolução de bônus à empresa a cada compra realizada, e com a Cielo, empresa administradora de cartões de crédito, que concedeu redução de taxas e permitiu à empresa economizar com as despesas financeiras nesta modalidade de pagamento.

Procedimentos foram redimensionados, como um novo modelo de check list inicial do veículo que possibilitou um diagnóstico mais preciso e detalhado da necessidade do veículo, potencializando as vendas de peças e serviços; uniformidade das fardas dos colaboradores (anexo) da área administrativa e de serviços diminuindo os custos com a aquisição dos mesmos, além de melhorar a imagem perante os clientes.

Outro momento de grande importância foi um treinamento de alto nível, o Master Internacional em Diagnóstico Automóvel, realizado pelo proprietário na Espanha e Alemanha e que foi desenvolvido pela Bosch Espanha e Bosch Brasil, com o aval da Universidade de Ávila entre outros cursos.

## 5. Análise dos Resultados

Como vimos anteriormente, a partir de 2009, a empresa passou por profundas transformações que mudaram o curso da sua história e, sob a ótica de desempenho financeiro, os resultados de crescimento no faturamento, no número de veículos atendidos, no ticket médio e no número de colaboradores contratados bem como na sua produtividade são comprovados mediante dados no quadro 4, a seguir:

**Quadro 4 – Resultados**

	2009.	%	2010.	%	2011.	%	2012.	%
Faturamento	€ 201.169,59		€ 254.346,49	26%	€ 336.350,79	32%	€ 421.104,11	25%
Veículos Atendidos			2.066		3.124	51%	3.386	8%
Ticket Médio			€ 123,11		€ 107,67	-13%	€ 124,37	16%
Nº Colaboradores	10		11	10%	14	27%	17	21%
Produtividade Média	€ 20.116,96		€ 23.122,41	15%	€ 24.025,06	4%	€ 24.770,83	3%
	2013.	%	2014.	%	2015.	%	2016.	%
Faturamento	€ 482.335,67	15%	€ 563.710,33	17%	€ 726.440,45	29%	€ 781.207,88	8%
Veículos Atendidos	3.747	11%	4.071	9%	4.748	17%	4.853	2%
Ticket Médio	€ 128,73	4%	€ 138,47	8%	€ 153,00	10%	€ 160,97	5%
Nº Colaboradores	18	6%	20	11%	21	5%	19	-10%
Produtividade Média	€ 26.796,43	8%	€ 28.185,52	5%	€ 34.592,40	23%	€ 41.116,20	19%

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

O faturamento apresentado corresponde ao bruto alcançado no período. Em 2011, ano que culminou com o final do primeiro ciclo de modernização e com a reinauguração das novas instalações permitiu um crescimento de 32% nas vendas de peças e serviços comparado ao ano anterior de 2010. Índice que se manteve em alta em 2012, com 25% de aumento, porém, com queda e instabilidade em 2013 com 15% e 2014 com 17%, entretanto muito superior à média de crescimento do segmento no país que se aproximava na época em 5%. É importante realçar que no final de 2014 a empresa iniciou um novo ciclo de mudanças com o surgimento da Rede Bosch Car Service o que se reflete novamente em resultados positivos nos anos seguintes com o crescimento de 29% em 2015 e 8% em 2016, mesmo com o país já mergulhado numa profunda recessão e crise política e econômica e localmente a região passar por problemas originários da seca prolongada e falta de abastecimento de água.



O número de veículos atendidos na empresa obteve crescimento durante o período resultante das mudanças, particularmente em 2011 com um crescimento de 51% e quando se tornou Bosch Car Service com 17%, o que revelou aumento na conquista de novos clientes. Entretanto verifica-se que em 2016 há uma estabilização de atendimentos com o crescimento de apenas 2% o que indica que provavelmente a empresa terá alcançado o máximo de público alvo na região tendo novamente que apostar em novas mudanças, como expansão para outros mercados.

O ticket médio que corresponde ao valor médio gasto pelos clientes em determinado período de tempo foi calculado dividindo o faturamento bruto pelo número de vendas, ou seja, pelo número de veículos atendidos. Embora esse indicador tenha apresentado um crescimento no período compreendido entre 2012 e 2016, chamou-se à atenção para o resultado negativo de (-13%) no importante ano de 2011, a explicação pode residir no facto de ter sido um ano em que muitas promoções foram lançadas, com diminuição dos preços das peças e serviços oferecidos, com o objetivo de atrair novos clientes principalmente sensíveis aos preços, comprovado pelo aumento substancial da procura de veículos em 51%, maior que o ano anterior.

Em referência ao número médio de funcionários, principalmente na execução dos principais processos dos negócios, a curva manteve-se em ascendência. Com o crescimento da empresa, provocado pelas principais mudanças: modernização da empresa entre 2009 e 2011 e o ingresso na Rede Bosch Car Service no fim de 2014, foi necessário contratar novos profissionais para acompanhar a procura cada vez maior de veículos. Neste aspecto outro indicador, o de produtividade, que equivale ao quanto cada colaborador produziu durante um período específico, manteve-se com uma tendência favorável o que configura um ponto forte da empresa indicando que a execução das atividades e processos principais do negócio estava consolidada, tanto na execução quanto nos resultados conseguidos, assegurando não só a satisfação dos gestores como também das demais partes interessadas.

Com a finalidade de esclarecer um pouco mais sobre as condições organizacionais, é importante entender um pouco sobre a cultura organizacional, que de acordo com Freitas (1996):

A cultura organizacional é a forma expressiva de repasse de um projeto, de uma missão, a que os membros de uma organização devem/querem aderir [...]; é a cultura organizacional quem comunica quais são os comportamentos, as prioridades e as ações que darão sustentação à construção desse projeto; é ela quem diz quais os valores que são ou não compatíveis com essa construção e a que crenças devem os membros organizacionais se agarrar; é ela, ainda, quem determina os modelos que devem ser seguidos, aplaudidos, reconhecidos, [...] é ela, ainda, quem dá uma nova estética à linguagem organizacional, exercendo – por exemplo – uma função política através das festas, das comemorações, dos discursos, da celebração dos heróis e mesmo dos ‘desviantes’ adequados. É, ainda, a cultura organizacional quem cria, pelo reforço da palavra repetida, sustentada ou não em atos [...] a ideia de comunidade, de orgulho de pertencimento ao grupo exclusivo ou de club dos raros (FREITAS, 1996, p.533).

Schein (apud Gomes, 2000), define a cultura organizacional como sendo um modelo de conceitos básicos partilhados pelo grupo no qual o mesmo aprendeu através da adaptação externa e interna, que são repassados aos novos membros da organização e de acordo com Freitas (1996), a cultura organizacional é entendida como um conjunto de elementos que configuram o modo de fazer e a maneira de como se comportam o público da organização, para que os resultados esperados sejam alcançados.

Os resultados desta pesquisa oferecem algumas implicações teóricas e práticas. Do ponto de vista teórico, este artigo contribuiu para a compreensão da mudança organizacional nas transformações ocorridas no seu Hardware (Estratégia, Sistemas e Estruturas) e Software (Propósito, Pessoas e Processos) causadas sobretudo pela necessidade de crescimento

organizacional e inovação tecnológica envolvendo áreas multidisciplinares como Gestão de Recursos Humanos, Gestão, Ciências da Comunicação, Comportamento Organizacional, Economia e predominantemente sob a perspectiva da escola teleológica, no modelo hierárquico, e do tipo mudança planejada e de tomada de decisão racional, embora tenham ocorrido mudanças emergentes ao longo do processo.

A mudança organizacional planejada refere-se à introdução de diferenças na configuração organizacional (hard e/ou soft) com o objetivo de aumentar o grau de ajustamento entre a organização e a envolvente. Destacam-se abaixo as fases que atestam o processo de mudança planejada da empresa:

**Fase 0: Diagnóstico** – em 2009 a gestão administrativa constatou problemas de natureza estrutural e organizacional a partir de informações internas que indicavam uma situação complexa de falta de liquidez, declínio no faturamento da empresa, empregados desmotivados e ineficiência operacional, a necessitar de uma completa reestruturação financeira e reorganização da gestão administrativa.

**Fase 1: Preparação** – com o objetivo de ser o maior centro automóvel da região, uma “clínica” para o carro, a Center Car construiu a sua visão de futuro com a participação dos colaboradores que perceberam que as mudanças que se aproximavam poderiam trazer diversos benefícios para os mesmos, entre os atores neste processo se destacaram os recém-constituídos gestores de departamento.

**Fase 2: Implementação** – com as finanças da empresa reestruturadas e sob a liderança do gestor administrativo, o plano de modernização começou a ser implementado com as reformas na estrutura física sendo os novos processos instituídos nas várias áreas da empresa com o auxílio de manuais de funções e fluxogramas, contratação de novos colaboradores, treinos e ações de marketing.

**Fase 3: Reforço** – execução de um plano de recompensas com instituição de um modelo de remuneração variável, com um bônus mensal de produtividade pelo atingimento de metas o que elevou os salários em média em 30%, além da oferta de outros benefícios como plano médico hospitalar privado, seguro de vida e pequeno almoço gratuito para toda a equipa no início do expediente.

Considerou-se que a empresa somente obteve sucesso na implementação das mudanças anteriormente descritas porque conseguiu seguir as 8 fases do processo de mudança planejada proposto por Kotter (1997) e detalhadas a seguir:

**Fase 1** - Estabelecimento de um sentido de urgência. Realizada mediante a consciencialização dos funcionários sobre a necessidade e urgência das mudanças, convencendo-os através de reuniões, encontros individuais de forma bastante honesta e aberta sobre a importância das medidas que afetariam o modo de trabalho, como por exemplo, a implantação de normas gerais, meta de produtividade sendo que todas as decisões, mesmo que no início fossem austeras, eram muitos dos problemas enfrentados pela empresa.

**Fase 2** – Criação da coligação dirigente. A liderança de todo o processo de mudança foi partilhada entre o gestor administrativo e o proprietário da empresa (co-liderança), mas uma ligação entre o gestor de serviços, que era o líder dos mecânicos, e o gestor de loja, que coordenava os funcionários da loja interna de autopeças, foi de extrema importância para que as mudanças fossem implementadas. Estes não mediram esforços para incentivar os funcionários a cooperar e tomar uma atitude construtiva perante a procura.

**Fase 3** – Desenvolvimento de uma visão e estratégia. O novo conceito de oficina mecânica e a primeira definição de visão de “ser um legado de mecânica no mundo” ajudaram todos a compreender o que a organização estava a procurar no futuro, com o cunho da Bosch Car Service. Uma nova visão mais específica foi estabelecida “ser a melhor oficina na Rede Bosch Car Service e no coração dos clientes e colaboradores” com o auxílio dos colaboradores nas reuniões de preparação para o ingresso na rede.

**Fase 4** – Comunicação da visão de mudança. Foi de elevada importância o apoio que os funcionários da Center Car deram para a execução das mudanças. Estes acreditaram que com

a nova visão e estratégias estabelecidas e comunicadas de forma transparente, novas oportunidades de crescimento seriam alcançadas por todos.

**Fase 5** – Passagem à ação. Os funcionários abraçaram completamente e sem resistência o plano de modernização da Center Car e a admissão na Rede Bosch Car Service já que se sentiram foram ouvidos, tanto nas reuniões de alinhamento como no diálogo individual sendo encorajados a serem atores de todo o processo, através das sugestões de alterações no novo layout ou nos novos procedimentos de atendimento que foram incorporadas no plano durante todo o seu desenvolvimento.

**Fase 6** – Geração de ganhos de curto prazo. Um novo plano de remunerações por produtividade e competências que elevou os salários, um novo ambiente que permitia uma melhor integração dos colaboradores e qualidade de vida no trabalho, celebração de aniversários e eventos em equipa contribuíram, principalmente, para o crescimento e sucesso da empresa, motivando os funcionários a expandir a mudança, porque também eles estavam a ser beneficiados com os resultados proporcionados pela nova gestão em curso.

**Fase 7** – Consolidação dos ganhos e criação de mais mudança. A mudança deve ser encarada como um processo contínuo e, mesmo com os ótimos resultados que em 2013 já davam a empresa a liderança de mercado, esses ganhos foram apenas o início da mudança, a longo prazo, com a chegada da Bosch Car Service em 2014, confirmando, assim, a vocação da empresa em procurar melhorias o que normalmente são alcançadas com o propósito de mudança.

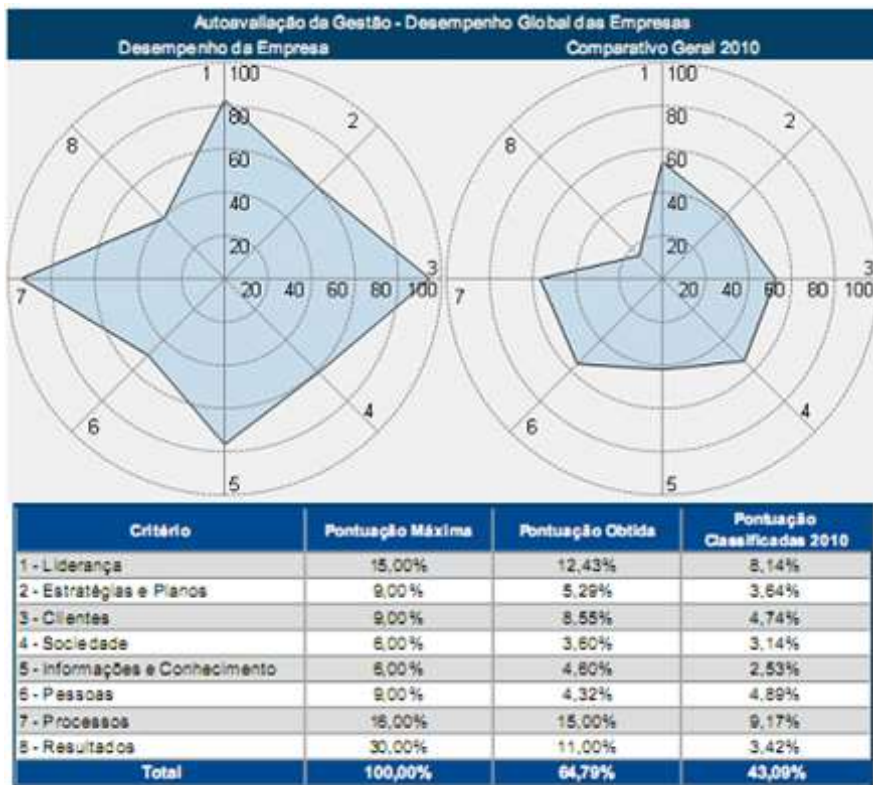
**Fase 8** – Ancoragem das novas abordagens na cultura da organização. A empresa passou a ser conhecida, na pequena cidade Currais Novos, como uma empresa em constante mudança. Os valores, as normas adotadas, a nova visão e o apoio dos funcionários funcionaram em harmonia e permitiram a consolidação da mudança como parte da cultura organizacional.

Além disso, a cultura organizacional determina vários aspectos, tanto internos quanto externos, e tem uma forte influência nos processos criativos e na gestão de pessoas, pois conforme for a cultura da empresa, e seus procedimentos, poderá haver maior engajamento nas atividades dos colaboradores, e acaba por refletir no impacto econômico.

De acordo Kotter (1997), as estratégias não devem ficar trancadas numa sala com a equipe de orientação, é necessário comunicar de forma ampla para que o maior número possível de pessoas se envolvam e busquem atingir o que foi definido na visão, novamente os fatores críticos políticos são levados em conta.

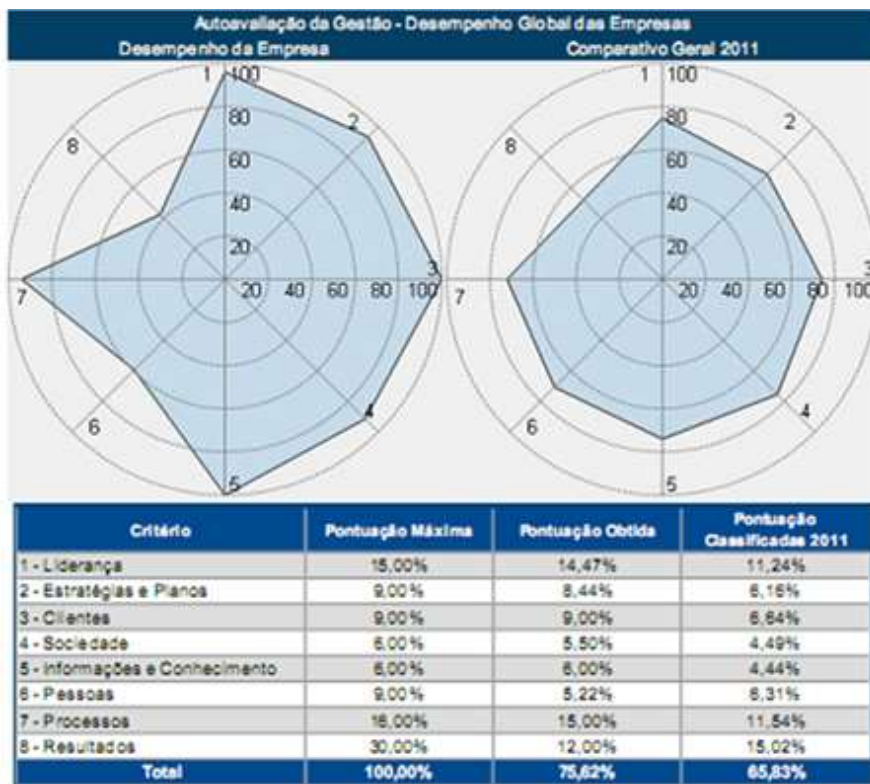
Os resultados gerais do processo evolutivo da gestão de mudança podem ser consultados no relatório em decorrência da participação no MPE Brasil - Prémio de Competitividade para Micro e Pequenas Empresas – ciclos 2011, 2012 e 2013 (ano em que foi a empresa campeã) – realizado pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), Movimento Brasil Competitivo (MBC), Gerdau e Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), apresentados nas figuras 6, 7 e 8.

**Figura 6** – Auto avaliação de Gestão 1



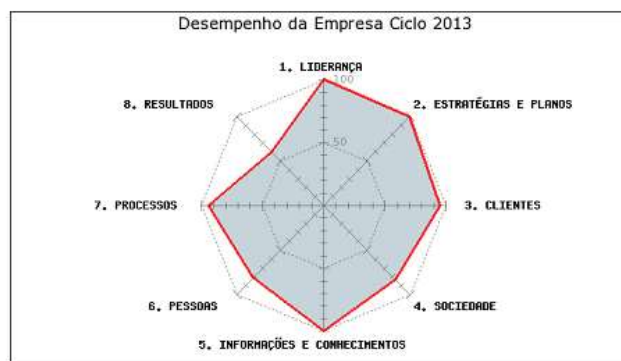
Fonte: Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE 2010).

**Figura 7 – Auto avaliação de Gestão 2**



Fonte: Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE 2011).

**Figura 8 – Desempenho da Empresa**



Critério	Pontuação Máxima	Pontuação Obtida	% Obtida
1. LIDERANÇA	15,0	15,0000	100%
2. ESTRATÉGIAS E PLANOS	9,0	9,0000	100%
3. CLIENTES	9,0	8,5500	95%
4. SOCIEDADE	6,0	5,0000	83,33%
5. INFORMAÇÕES E CONHECIMENTOS	6,0	6,0000	100%
6. PESSOAS	9,0	7,2900	81%
7. PROCESSOS	16,0	15,0000	93,75%
8. RESULTADOS	30,0	18,0000	60%
<b>TOTAL</b>	<b>100,00</b>	<b>83,84</b>	<b>83,84%</b>

Fonte: Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE 2013).

## 6. Conclusão

O objetivo deste artigo foi compreender como a mudança organizacional impactou, de modo positivo, a empresa objeto de estudo. A partir de dois momentos relevantes da sua história, a implantação de um plano de modernização que culminou numa segunda onda de mudança a partir do ingresso numa rede internacional de oficinas mecânicas.

Para Herzog (1991), a mudança no contexto organizacional engloba alterações fundamentais no comportamento humano, nos padrões de trabalho e nos valores em resposta a modificações ou antecipando alterações estratégicas, de recursos ou de tecnologia (Wood, 2000). Deste modo, o estudo do caso presenteou, de forma sistemática, de que forma uma mudança planejada, numa abordagem lógica e estruturada de decisões, garantiu o alcance dos objetivos, alinhou as diversas tarefas, possibilitou a concretização das ações estratégicas, permitiu a escolha das alternativas mais satisfatórias e legitimou a execução dos processos organizacionais bem com as suas lideranças.

De forma a reconhecer o trabalho desenvolvido e os esforços conjuntos de todos os gestores e colaboradores, a empresa sagrou-se campeã na categoria serviços com a atribuição do prêmio MPE Brasil 2013 - Prêmio de Competitividade para Micro e Pequenas Empresas - promovido pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), Movimento Brasil Competitivo (MBC), Gerdau e Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), que reconhece pequenos negócios que promovem o aumento da qualidade, da produtividade e da competitividade pela disseminação de conceitos e práticas de gestão.

Em 2015 a empresa também ganhou o 1º Prêmio Banco do Nordeste da Micro e Pequena Empresa, através do reconhecimento dos esforços dos empresários que se destacaram nas atividades da Indústria, Comércio e Serviços. A seleção do Prêmio ocorreu a partir da indicação dos melhores clientes de cada uma das 20 agências bancárias do estado do Rio Grande do Norte. Representantes de entidades patronais, como as Federações do Comércio e da Indústria, Associação Comercial do RN e Secretarias de Governo fizeram parte do júri.

A empresa foi premiada com a Comenda Radir Pereira 2016 na categoria Empresa Empreendedora, condecoração promovida pelo Sindicato do Comércio Retalhista de Currais Novos (Sindivarejo) e a Câmara de Dirigentes Lojistas (CDL), que homenageia empresários locais que se destacaram ao longo do ano a partir de pesquisa de opinião entre os mais de 400 lojistas associados.

Finalmente em 2017, através de pesquisa de opinião pública realizada pela Revista Seridó S/A, o centro automotivo foi a empresa mais lembrada no segmento de oficinas mecânicas com a preferência de 66,5% dos consumidores, o que lhes valeu o prêmio Marcas de Sucesso 2017 concedido por esta revista impressa de circulação estadual.

Os prêmios outrora relacionados atestam os excelentes resultados que as muitas transformações realizadas na empresa proporcionaram ao longo de todo o processo. Nas incertezas do contexto dinâmico do universo empresarial emerge a certeza de que a gestão da mudança, de forma planejada, organizada e com uma liderança eficaz constituem o caminho mais assertivo para o sucesso dos pequenos negócios.

## Referências

ADIZES, I. Gerenciando as mudanças: o poder da confiança e do respeito mútuos na vida pessoal, familiar, nos negócios e na sociedade. 2º ed. São Paulo: Pioneira, 1995.

BECKHARD, R. (1969). Desenvolvimento Organizacional: estratégias e modelos. São Paulo: Edgard Blucher.

BOSH CAR SERVICE [Internet]. <https://am.boschcarservice.com/br/pt> [Acesso em: 16 de abril de 2020].

CHIAVENATO, Idalberto, Administração – Teoria, Processos e Prática, 3ª Edição. São Paulo. 2000.

CUNHA, M.; Rego, A.; Cunha, R. & Cardoso, C. (2003). Manual de Comportamento Organizacional e Gestão. Lisboa: RH-Editora.

DAVIS, Keith e NEWSTROM, John. W. Comportamento Humano no Trabalho: Uma Abordagem Psicológica.

FISCHER, André Luiz. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas: As pessoas na organização. 3. Ed. São Paulo: Gente, 2002.

GARCIA, B. Denise. Mudança Organizacional. Es, 2020.

Gil, A. C. (2010). Como elaborar projetos de pesquisa. São Paulo: Atlas.

GOMES, Eduardo Braz pereira. Cultura Organizacional: um estudo de caso, 2000. Apud SHEIN, E. H. Organizational Culture and leadership. San Francisco, Jossey-Bass, 1992.

HERNANDEZ, J. M.; CALDAS, M. P. (Abr./Jun. de 2001). Resistência à mudança: uma revisão crítica. RAE - Revista de Administração de Empresas, 41(2), 31-45.

KIRKBRIDGE, P. Gerir mudança. In: STACEY, R. Pensamento estratégico e gestão da mudança: perspectivas internacionais sobre dinâmica organizacional. Lisboa: Dom Quixote, 1998.

KOTTER, J.P. Liderando mudanças. Tradução: Follow-up. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

LEWIN, K.; LIPPITT, R.; WHITE, R. (1939). Patterns of aggressive behaviors in experimentally created social climates. Journal of Social Psychology, 10, 271-299.

LIMA, S. M. V.; BRESSAN, C. L. Mudança organizacional: uma introdução. In: \_ (Org.). Mudança organizacional: teoria e gestão. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

MILLS, D. Quinn. Ribirth of the corporation. New York: Wiley, 1991.

MINAYO, M. C. (2001). Pesquisa social: teoria, método e criatividade. Petropolis: Vozes.

OLIVEIRA, F. A.; DUARTE, R. N.; MONTEVECHI, J. A. B. O reflexo da mudança organizacional sobre o desempenho de uma empresa de autopeças: um estudo de caso. IN: XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 2002, Curitiba. CD - room XXII ENEGEP, 2002.

PORRAS, J. e Robertson, P.J. (1992), Organizational Development: Theory Proactive, Research, Handbook of Organizational Psychology

PRÊMIO DE COMPETITIVIDADE PARA MICRO E PEQUENAS EMPRESAS [Internet]. <http://www.pqa.org.br/uploads/am/files/1395863324.98A.pdf> [Acesso em: 26 de setembro de 2018].

ROBBINS, S. P. (1999). Mudança Organizacional e Administração do Estresse. Comportamento Organizacional. Rio de Janeiro: LTC, p.394-423.

ROBBINS, S. P; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. Comportamento Organizacional – Teoria e prática no contexto brasileiro. 14<sup>o</sup> ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

SALES, J. D. A.; SILVA, P. K. da. Os fatores de resistência a mudança organizacional e suas possíveis resultantes positivas: um estudo de caso na Industria Calçados Bibi do Município de Cruz das Almas-BA, 2009.

SILVA, J. R. G. da. Comunicação e mudança em organizações brasileiras: desvendando um quadro de referência sob a ótica do sujeito e da reconstrução de identidades. 2001.

SOUZA, B. C. C. (2010). Revista de Ciências Gerenciais (Vol. 14, n. 19) Faculdade Anhanguera de Valparaíso.

TUSHMAN, Michael L; ANDERSON, Philip. Technological discontinuities and organizational environments. Administrative Science Quarterly, v. 31, p. 439-465, 1986.

WERTHER JR., W.B.; Davis, K. (1983). Administração de pessoal e recursos humanos. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil.

WOOD, Thomas Jr. (2000) – Mudança Organizacional, 2.<sup>a</sup> Edição. Editora Atlas, São Paulo.