



## **A GESTÃO DE SERVIÇOS APLICADA EM UM ESTACIONAMENTO NO CENTRO DO RIO DE JANEIRO**

### **ARTIGO ORIGINAL**

TRIGO, Anna Carolina de Pina<sup>1</sup>

TRIGO, Anna Carolina de Pina. **A gestão de serviços aplicada em um estacionamento no centro do Rio de Janeiro.** Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Ano. 08, Ed. 03, Vol. 03, pp. 63-78. Março de 2023. ISSN: 2448-0959, Link de acesso: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/gestao-de-servicos>, DOI: 10.32749/nucleodoconhecimento.com.br/administracao/gestao-de-servicos

### **RESUMO**

A qualidade no atendimento tornou-se um diferencial competitivo para as empresas. Diante disso, os estacionamentos buscam o aperfeiçoamento da gestão de seus serviços. Neste contexto, o problema deste estudo é entender como a gestão de serviços pode ser aplicada em um estacionamento privativo no centro do Rio de Janeiro, visando melhorias nos processos e, conseqüentemente, na receita da empresa. Este estudo teve como objetivo descrever a gestão de serviços na melhoria das questões apontadas na administração do estacionamento. Metodologicamente, a pesquisa foi constituída por um estudo de caso, e contou com a aplicação de um questionário sobre a percepção dos principais serviços junto aos clientes mensalistas e rotativos. O objetivo geral é repensar, com as questões norteadoras, a administração de um estacionamento privado no Centro do Rio de Janeiro. Enquanto os objetivos específicos são: descrever as etapas da adoção de processos da organização, identificar os pontos críticos dos serviços, analisar a percepção dos clientes em relação ao serviço oferecido e propor ações de aprimoramento do serviço prestado. Após a coleta de dados, foram analisados e identificados os pontos positivos e críticos dos serviços e, por fim, foram apresentadas as sugestões de melhorias com foco no controle dos processos internos e gerenciamento das equipes de *front office* e de *back office*.

Palavras-chave: Administração, Processos, Estacionamento privativo.



## 1. INTRODUÇÃO

A qualidade no atendimento e nos métodos de inovação tornou-se um diferencial competitivo para as empresas, sendo, hoje, um fator fundamental para a sobrevivência dentro da ampla concorrência. A busca por menores custos e aumento nas vendas leva as organizações a tornarem os processos cada vez mais aprimorados e o serviço cada vez melhor para os clientes.

Diante dessa perspectiva, é possível afirmar que, na cidade do Rio de Janeiro, pessoas entram em contato diariamente buscando produtos ou serviços. Estima-se, de acordo com o IBGE (2019), que somente a cidade do Rio de Janeiro possua mais de 2,4 milhões de veículos em circulação, e mais de 3,9 milhões ao se considerar os 19 municípios da região metropolitana.

A questão do trânsito é de extrema importância na logística da cidade do Rio de Janeiro. Considerando os dados dos habitantes e de veículos em circulação, pode-se adicionar o turismo a essa estatística que vem crescendo de forma significativa na área do centro da cidade, com ênfase na zona portuária, devido os pontos turísticos na região, as grandes empresas ao redor e da chegada dos navios no porto. A falta de vagas na região, assim como um sistema de rotatividade sem eficiência, gera transtornos para os motoristas, moradores, comerciantes e para os turistas que visitam a cidade. (IBGE,2019)

A partir dessa informação, os estacionamentos da região tendem a melhorar a qualidade do atendimento e o aperfeiçoamento dos serviços para atender a alta demanda, lembrando que o cliente dos dias atuais mudou de perfil. No passado, o cliente aceitava um produto ou serviço de baixa qualidade e atendimento insuficiente, hoje, o cliente aprendeu a comparar preços, atendimento, qualidade na prestação dos serviços e tem uma visão clara dos direitos do consumidor. Além da qualidade, o cliente quer um bom atendimento por parte dos atendentes que trabalham no estabelecimento. Todos sabem que um serviço inadequado tem



consequências graves, e quem prestar um serviço diferenciado tem grandes chances de se destacar no mercado.

Diante das situações informadas acima, este trabalho consiste em descrever a qualidade dos serviços de um estacionamento privado no centro do Rio de Janeiro e identificar os fatores que necessitam de melhorias, com o objetivo de apresentar e descrever pontos que possam melhorar os serviços e a utilização de métodos de inovação de forma a atender e satisfazer as necessidades dos clientes.

A partir da visão apresentada, pode-se aplicar questões norteadoras: como é desenvolvida a gestão de serviços no Estacionamento Venezuela 189 no centro do Rio de Janeiro? Quais são os resultados na percepção dos clientes do estacionamento? Quais serviços ampliaram a receita do estacionamento?

Uma das justificativas para a pesquisa é o aumento do nível de exigência dos clientes, que reflete diretamente na necessidade de mudanças e eficiência dos estacionamentos na prestação de serviços que é a responsável por observar de perto todos os processos internos da empresa, garantindo que todos trabalhem em sintonia e em direção aos objetivos da organização. Esse controle é conhecido por proporcionar melhorias constantes no atendimento ao público e garantir eficiência operacional. Afinal, com processos e procedimentos bem estabelecidos, as decisões são mais conscientes e, conseqüentemente, mais assertivas (OLIVEIRA, 2009). O outro motivo é a alta concentração de veículos em torno da região do centro do Rio de Janeiro, principalmente nos meses de outubro a maio, devido a chegada de navios no porto, o que leva à um aumento do número de turistas na região devido a quantidade de pontos turísticos, o que acaba gerando grandes congestionamentos e maior busca de vagas de estacionamentos.

A pesquisa foi realizada com a intenção de observar como a gestão de serviços poderia ser aplicada em uma empresa familiar de pequeno porte, realizando um apontamento das dificuldades e oportunidades desse processo.



A importância dos aprimoramentos se tornou um papel fundamental no serviço de estacionamentos rotativos privativos da cidade. Desse modo, este trabalho proporciona ao estabelecimento a avaliação dos serviços oferecidos e a realização de um apontamento dos possíveis aprimoramentos a serem aplicados nos processos de gestão.

Pode-se apresentar dois tipos de objetivos: objetivo geral e objetivos específicos. Neste caso, o objetivo geral é repensar, com as questões norteadoras, a administração de um estacionamento privado no centro do Rio de Janeiro. Já os objetivos específicos são: descrever as etapas da adoção de processos da organização, identificar os pontos críticos dos serviços, analisar a percepção dos clientes em relação ao serviço oferecido e propor ações de aprimoramento do serviço prestado.

Durante a realização deste trabalho, pretende-se delinear algumas limitações encontradas ao longo do estudo, por se tratar de uma análise de serviços dentro de um estacionamento familiar privativo no centro do Rio de Janeiro.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 ADMINISTRAÇÃO**

A administração é o veículo pelo qual as organizações são alinhadas e conduzidas para alcançar excelência em suas ações e operações para chegar ao êxito no alcance de resultados. Para Chiavenato (1998), administração é o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar o uso de recursos a fim de alcançar objetivos. Chiavenato (1998, p. 5) ainda complementa o conceito de administração dizendo que “[...] a tarefa básica da Administração é a de fazer as coisas por meio de pessoas de maneira eficiente e eficaz”. A administração significa, então, um processo para a tomada de decisões que devem resultar em ações que promovam a melhoria nas empresas.



A administração, hoje, é um fator chave para melhorar a qualidade de vida das pessoas e das organizações, uma vez que contribui na resolução de problemas de diversas naturezas. A administração saiu das quatro paredes das organizações e chegou ao ambiente externo. É necessário, então, estudar e aplicar as teorias no contexto de cada organização, apenas dessa maneira a administração será uma ferramenta primordial para qualquer indivíduo, organização ou até mesmo sociedade que almeje o sucesso (MAXIMIANO, 1995).

## **2.2 PROCESSOS**

O conceito de processo é uma ordem de operações, atividades ou tarefas que aplica recursos organizacionais para a geração de um produto ou serviço que atenda às necessidades de um cliente. Para Kotler (2010), o conceito de processo é um conjunto de atividades realizadas por pessoas ou sistemas que irão gerar um resultado. Esse resultado pode gerar valor para o cliente ou mercado, gerar um produto, executar um serviço ou dar apoio para outros processos. Todas as formas de organizações, desde as mais simples até as mais complexas, possuem processos. Os processos de uma empresa são como uma série de atividades estruturadas para alcançar os objetivos da empresa. Essas atividades são organizadas em uma ordem lógica.

## **2.3 SERVIÇOS E QUALIDADE**

Os serviços podem, então, ser compreendidos como as atividades que envolvem interações entre clientes, funcionários, equipamentos, instalações e procedimentos, com resultados que satisfazem necessidades e desejos dos consumidores. Para Johnston e Clark (2002, p.65), o conceito de serviços, na perspectiva organizacional, é “o modo como a organização gostaria de ter serviços percebidos por clientes e funcionários”, ou seja, é a proposição da organização. Na perspectiva do cliente, “é o modo pelo qual o cliente percebe os serviços da organização” (JOHNSTON; CLARK, 2002, p.65). Dependendo do tipo de serviço, há diferentes



formas de percepção pelos clientes, algumas mais importantes que outras. Identificar quais são os benefícios proporcionados aos clientes em cada serviço é o principal desafio das organizações.

As organizações devem definir a qualidade da mesma forma que os clientes, e, sobre essa percepção de qualidade do cliente, a mesma pode ser dividida em duas, sendo uma a qualidade técnica do resultado, que é a do final do processo de produção do serviço e das interações comprador-serviço, ou seja, é o que o cliente recebe do serviço. Sendo assim, pode-se dizer que o cliente também é influenciado pela forma como ele recebe o serviço e a forma como ele experimenta o processo simultâneo de produção e consumo (GRÖNROOS, 1982).

## **2.4 GESTÃO DE SERVIÇOS**

A gestão de serviços consiste no planejamento, organização, direção e controle dos processos existentes dentro das organizações, se caracteriza como uma gestão mais específica, na qual a organização busca entender os serviços na pretensão de melhorar o desempenho e, é claro, os resultados (ARAUJO, 2016).

A gestão de serviços é um conjunto de atividades adotadas por uma organização a fim de identificar os processos críticos (que entregam valor ao cliente) e analisar continuamente o desempenho destes, propondo melhorias e ajustes, quando pertinente. Para Orofino (2009), o modelo de gestão de serviços se caracteriza por três focos principais: o foco no cliente, na abordagem por processo e na orientação pela melhoria contínua. As organizações só existem para atender as necessidades e expectativas dos clientes e para priorizar a qualidade dos bens e serviços.

Para o funcionamento de uma empresa ser eficaz, é necessária uma forma de gestão estabelecida para que oriente a organização quanto aos processos: os funcionários deixam de trabalhar em áreas funcionais e passam a trabalhar no processo, o objetivo da organização é promover melhorias no processo com foco



no cliente, integração interna entre as atividades que compõe os processos e melhorias valorizadas pela organização são as relacionadas ao processo (CARVALHO, 2005).

A importância dos processos essenciais na gestão das empresas parte da identificação e definição desses serviços, que passam pelo aperfeiçoamento de tais processos, pela priorização deles na gestão da empresa como um todo e chegam até a redefinição da estrutura organizacional e do funcionamento da empresa em função dos processos básicos. Não somente o conhecimento sobre os processos em si é necessário, a administração de serviços deve ser adequadamente planejada, de forma a considerar a participação de pessoas nesta mudança. Deve-se tentar minimizar o impacto interligando todas as partes e atividades da empresa com os envolvidos (OLIVEIRA, 2009).

Esses fatores contribuem para maior satisfação dos clientes, destacam os atores que contribuem para a satisfação dessas partes e permitem que cada autor reconheça o propósito de trabalho. Os colaboradores atendem melhor às expectativas de partes interessadas, um processo é desenhado para atender às expectativas das partes interessadas. (ABPMP, 2013).

## **2.5 A IMPORTÂNCIA DA QUALIDADE E DO SERVIÇO NA FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES**

A qualidade do serviço prestado atua diretamente na fidelização dos clientes, que possuem interferências como: grau de satisfação, necessidade e desejos, experiências passadas, comunicação boca a boca, comunicação externa e preço. Para Johnston e Clark (2002) e Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005), o bom serviço prestado ao cliente é essencial para garantir a satisfação e fidelidade. A qualidade em serviços deve ser analisada como “aquilo que os clientes percebem” e definida pela comparação entre a percepção do serviço prestado e a expectativa do serviço desejado. Se a empresa busca a qualidade em serviços, conseqüentemente, ela





está buscando a satisfação do cliente. Esse é o segredo para o sucesso, concentrar-se nas necessidades e desejos do cliente e superar as expectativas (KOTLER, 2010). Ao continuar as discussões, Kotler (2010) argumenta que o processo de busca pela qualidade envolve, também, o desenvolvimento de algumas ações por parte da empresa.

Pesquisar a respeito da satisfação dos clientes é uma tarefa fundamental para a gestão das empresas, uma vez que o entendimento pode proporcionar uma avaliação de desempenho sob a perspectiva do cliente, indicando decisões, tanto estratégicas quanto operacionais, que venham a influenciar no nível de qualidade dos serviços prestados pela organização (KOTLER, 2010). Com essas mesmas perspectivas, Kotler (2010) afirma que a satisfação é um dos principais elementos capazes de fidelizar um cliente. A satisfação consiste na sensação de prazer ou desapontamento resultante da comparação entre o desempenho percebido e as expectativas do cliente.

## **2.6 IMPORTÂNCIA DO *FRONT OFFICE* E *BACK OFFICE* NA QUALIDADE DOS SERVIÇOS PRESTADOS**

Melhoria e excelência no serviço prestado ao cliente é uma busca constante das organizações que buscam se destacar e garantir a fidelidade dos clientes, além da ampliação dos mesmos. Uma das alternativas para buscar melhores resultados é o *front office* e *back office*, que são estruturas fundamentais para o sucesso das empresas. Enquanto o primeiro realiza o contato direto com o cliente, o segundo dá o suporte necessário na retaguarda da operação. Logo, ambos se complementam e precisam estar alinhados, sendo essencial para garantir a eficiência no relacionamento com clientes/consumidores, com satisfação e resultados para o negócio. Um processo bem estruturado de relacionamento com cliente vai muito além do que se vê e percebe na atuação direta, conhecida como *front office*. O *front office* tem um papel importante na gestão da expectativa, quanto à gestão de percepção do cliente (CORRÊA, 2012).





Para dar apoio a esta atividade, existem pessoas, processos e soluções que atuam, muitas vezes, sem serem percebidos, denominados de *back office*. O *back office* tem uma contribuição efetiva no relacionamento e apoio no atendimento das expectativas dos consumidores e, conseqüentemente, dos clientes contratantes, pois, geralmente, tratam de necessidades que demandam maior análise e criticidade. (CORRÊA, 2012).

### 3. METODOLOGIA

O presente estudo caracteriza-se como sendo um estudo de caso. Foi criado um questionário para que os clientes pudessem escolher dentre as opções fornecidas. O formato de pesquisa é o estudo descritivo que foi aplicado aos clientes mensais e rotativos do Estacionamento Venezuela 189, que tinha como objetivo analisar as percepções, fossem em forma de opiniões, reclamações, elogios ou sugestões. A pesquisa foi realizada dentro do estacionamento, no horário de funcionamento das 06h às 19h, através do uso de um tablet disponível na recepção. A pesquisa foi composta de 100 entrevistados, sendo eles 40 mensalistas e 60 rotativos que estacionam seus veículos por período superior a 10 horas. Foram utilizados critérios de pontos positivos e pontos a serem melhorados, sendo eles: preço, atendimento, manobristas, limpeza, segurança, infraestrutura, localização, horário de funcionamento e formas de pagamento. As opções escolhidas para a pesquisa foram utilizadas por estarem relacionadas a atividades e serviços oferecidos pelo estacionamento. A partir disso, procurou-se avaliar se o serviço prestado pelo estacionamento correspondia às expectativas e opiniões dos clientes. A utilização do *front office* e *back office* ajudou a detectar as falhas que eram reportadas e vivenciadas pelos clientes diariamente, e, a partir disso, foi possível solucioná-las e resolvê-las.

O estudo de caso é um método de pesquisa científica que utiliza dados coletados a partir de eventos reais, com o objetivo de explicar, explorar ou descrever fenômenos atuais inseridos no próprio contexto. Caracteriza-se por ser um estudo detalhado e



exaustivo de poucos ou mesmo de um único objeto, fornecendo conhecimentos profundos. Esse estudo é um método de pesquisa ampla sobre um assunto específico, permitindo aprofundar o conhecimento sobre ele e, assim, oferecer subsídios para novas investigações sobre a mesma temática. De acordo com Yin (2001), o estudo de caso é definido como uma estratégia de pesquisa que responde às perguntas “como” e “por que” e que foca em contextos da vida real de casos atuais. Também o considera como uma investigação empírica que compreende um método abrangente, com coleta e análise de dados.

### **3.1 ESTACIONAMENTO**

Segundo o Código de Trânsito Brasileiro (1997), a definição de estacionamento é imobilização de veículos por tempo superior ao necessário para embarque ou desembarque de passageiros. O estacionamento também conceitua a localização dos veículos que deixam de estar em circulação. Existem espaços públicos e privados nas cidades, em alguns deles não há restrição de vagas, mas outros estão sujeitos a certas limitações. O estacionamento pode ser limitado a determinado tempo ou relacionado a uma tarifa em função de onde se encontra fisicamente.

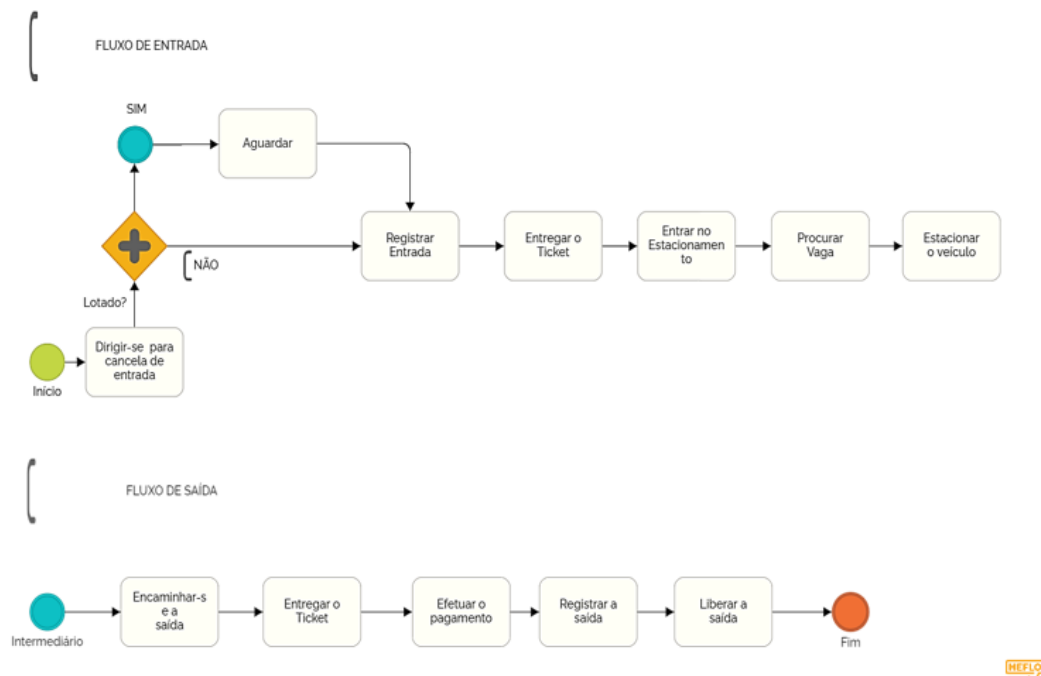
Segundo Casseb (1979), a implantação destes estacionamentos é de extrema necessidade para que haja um equilíbrio entre a capacidade dos acessos e a oferta de vagas para estacionar, já que os de via pública não suprem a demanda existente. O aumento da circulação de veículos na zona portuária do Rio de Janeiro e o crescimento de diversas atividades nessa área desencadearam uma série de problemas relacionados à fluidez do tráfego, principalmente no que se diz respeito ao estacionamento de veículos. Os serviços dentro dos estacionamentos da região são desafiadores, porque devem envolver a satisfação dos clientes e a segurança dos usuários e veículos (CASTRO, 2000). O Estacionamento Venezuela 189 se caracteriza como uma empresa familiar de pequeno porte que atua na área de estacionamentos oferecendo serviços rotativos e planos mensais. O

estacionamento fica localizado na Avenida Venezuela 189, no centro do Rio de Janeiro.

Os serviços do estacionamento compõem-se, basicamente, dos seguintes processos: entrada: registro de entrada, entrega do ticket, entrada no estacionamento, procurar vaga e estacionar o veículo (em caso de lotação, aguardar). Saída: entregar o ticket, efetuar o pagamento, registrar saída e liberação da saída.

Processos do estacionamento, conforme a Figura 1:

Figura 1 - Fluxograma dos processos de entrada e saída do Estacionamento Venezuela 189



Fonte: elaborado pelo autor.

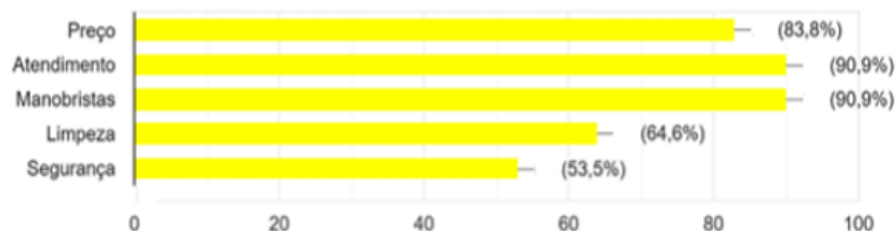
## 4. APRESENTAÇÃO DE DADOS

A partir da coleta e apresentação de dados, serão abordados os cinco pontos positivos e os cinco pontos a serem melhorados mais citados pelos clientes.

Gráfico 1 - Principais pontos positivos apontados pelos clientes

Quais são os principais pontos positivos verificados no Estacionamento Venezuela 189?

99 respostas



Fonte: elaborado pelo autor.

Nos pontos positivos (Gráfico 1), pode-se ver em destaque na pesquisa realizada: atendimento, manobristas, preço, limpeza e segurança. O estacionamento trabalha buscando se destacar, manter os serviços disponíveis com alta qualidade e alcançar o reconhecimento através de uma equipe motivada e engajada em trazer resultados.

Para Costa, Santana e Trigo (2015), o uso da comunicação é um grande fator nesse resultado, pois se comunicar de maneira eficiente é um requisito mínimo para conseguir trabalhar em equipe. Além de tudo isso, a habilidade comunicativa ajuda a potencializar o *networking* com os clientes. Pode-se destacar a qualidade do atendimento e dos manobristas como um diferencial, como demonstrado no Gráfico 1, pois é necessário que as empresas criem um relacionamento de respeito com os clientes, que busquem verdadeiramente atendê-los da melhor forma possível. Os clientes só desejam que as empresas proporcionem interesse verídico em resolver os problemas, dando-lhes atenção, demonstrando que realmente se importam com o patrimônio de terceiros. Quando se tem um bom atendimento percebe-se que o cliente está disposto a pagar até um pouco mais por serviços que lhe agregam valor, comodidade, segurança, eficiência, agilidade e credibilidade.

O grande retorno dos pontos positivos é o alcance do prestígio e reconhecimento dos clientes sobre o estacionamento. A credibilidade agregada ao reconhecimento é capaz, também, de fidelizar a clientela e torná-la em uma propagadora espontânea. Como consequência dessas ações, é possível conquistar novos clientes. Desse modo, pode-se concluir que empresas que excedem a expectativa do consumidor alcançam mais facilmente a satisfação e a fidelização do público. Um cliente altamente satisfeito torna-se um porta-voz fiel e fidelizado do serviço (SEBRAE, 2015).

Gráfico 2 - Principais pontos de melhoria apontados pelos clientes



Fonte: autor.

De forma geral, quanto aos aspectos negativos dos clientes, houve uma variedade de opiniões (Gráfico 2). Logo, é necessária uma análise mais profunda desses pontos a fim de sugerir as melhorias para os problemas apontados.

Foi realizado um aprofundamento nos pontos críticos encontrados na pesquisa realizada pelo estacionamento com os clientes. Os principais pontos críticos encontrados foram: formas de pagamento e infraestrutura (Gráfico 2).

As formas de pagamento encontradas, atualmente, são: dinheiro, débito, PIX e transferências. As formas crédito e convênio TAG sem parar não são aceitas pelo estabelecimento devido às altas taxas exigidas pelos bancos e empresas. O ponto



crítico é a grande quantidade de clientes de empresas ao entorno que possuem convênio com TAG sem parar ou o uso de cartões de crédito corporativos. No segundo ponto, o da infraestrutura, os clientes citaram melhorias na iluminação com foco na área de motocicletas. Essa questão da fraca iluminação pode causar transtornos e acidentes para os clientes, tanto no momento de estacionar dentro da vaga quanto na visualização dos veículos ao lado.

## 5. DISCUSSÃO DOS DADOS

Identificados os principais pontos críticos dos serviços, busca-se propor medidas e melhorias que visam diminuir ou eliminar os problemas que acabam comprometendo a qualidade do serviço prestado pelo Estacionamento Venezuela 189. Existem diversas direções para solução dos problemas existentes, uma delas parte de problemas existentes (problemas para solucionar), outras, de encontrar soluções para problemas que ainda não existem, buscando tornar a vida mais fácil. Ambos os caminhos ajudam os gestores a pensar os problemas de diferentes formas. Lidar com pontos críticos é sempre desafiador, em alguns casos eles poderão trazer ruídos, e, por conta disso, deve-se estar preparado para solucioná-los, porém, esses pontos ajudam a ampliar a visão e aprimorar a gestão. A empresa que detecta, corrige e aprende com os pontos críticos cresce e se desenvolve mais rápido do que as outras que ficam presas procurando culpados (HUBBARD, 2019).

A estratégia que busca melhorar o desempenho dos serviços é o uso da gestão da qualidade, pois a satisfação do cliente precisa ser uma preocupação primária. No entanto, sem qualidade é quase impossível mantê-los satisfeitos. Logo, também é improvável estabelecer um relacionamento. Investir na qualidade é buscar um padrão de excelência e atender da melhor maneira possível as necessidades e os desejos dos clientes, desse modo será possível mantê-los fidelizados. Além disso, investir na qualidade é uma forma de mitigar esses pontos críticos, garantindo que sejam cada vez mais escassos dentro da empresa. Assim, a organização, em geral, poderá progredir e realizar operações com maior lucratividade. Empresas que se



preocupam com a qualidade podem promover uma série de mudanças positivas. Os processos tornam-se mais ágeis e o número de erros diminui. Nesse sentido, a qualidade é um dos elementos mais importantes, pois pode potencializar a imagem da empresa, tornando-a mais bem-conceituada e desejada (FM2S, 2020).

A estratégia de utilização do *front office* e *back office* ajudam a detectar as falhas que são reportadas e vivenciadas de forma direta para solucioná-las e resolvê-las. O funcionamento é importante para que a gestão de serviços mantenha a satisfação e ajude a empresa a focar no sucesso do cliente. A empresa deve investir em melhorias e contar com uma solução fundamentada em dados analíticos e com modelos flexíveis, assim, ter um *back office* eficiente ajuda o *front office* a cumprir o papel de atender os clientes com agilidade e eficiência. Eles possuem um papel estratégico para a empresa (CORRÊA, 2012).

A compreensão das funções de cada uma dessas modalidades permite o gestor a ter um maior controle dos processos internos e potencializá-los adequadamente, garantindo um crescimento sustentável da empresa. No caso do estacionamento, a sugestão de melhoria dos pontos críticos apontados nas pesquisas é: realizar negociação com os bancos e empresas através do assistente contábil, que fica responsável por auxiliar toda parte financeira do estacionamento junto com o contador, que, nesse caso, tem a finalidade de reduzir a taxa de serviço do crédito e gerar a criação de novos convênios, assim, ampliando a quantidade de formas de pagamento e, conseqüentemente, dos clientes. Em segundo plano, propõe-se reformular toda iluminação do estacionamento e realizar nova marcação de vagas para facilitar a visibilidade e a segurança dos clientes, gerando mais conforto e confiabilidade.

Para Corrêa (2012), o gerenciamento das equipes de *front office* e do *back office* é realizado através de uma estratégia pautada em metas e objetivos bem definidos e aderentes aos anseios da organização. A partir desse gerenciamento, é possível





proporcionar as mudanças necessárias, visando corrigir os pontos críticos apresentados e atender as necessidades dos clientes para garantir a fidelização.

Cabe ressaltar que existem impedimentos para a realização das melhorias destacadas acima, devido ao fato de o estacionamento ser uma empresa familiar e apresentar uma cultura centralizadora e conservadora.

Para Estol e Ferreira (2006), as maiores dificuldades para gestão das empresas familiares ocorrem no ambiente familiar, que podem dificultar a organização ou estabelecimento de uma gestão estratégica dentro dos processos de *back office* e *front office*. Sem a definição desses processos e padrões próprios, predomina a lógica individualista. Destaca-se, ainda, a centralização das decisões na mão de uma única pessoa, geralmente, do proprietário da empresa, e isto dificulta a tomada de decisão em relação aos clientes e fornecedores.

As dificuldades encontradas dependem de ações internas para consertá-las, começando pelo engajamento das pessoas, observando e dando valor aos talentos, o aceite das mudanças e a aplicação de recursos na formação e inovação de uma equipe coesa. Quando os gestores estão preparados para a administração dos desafios e têm conhecimento das metas, eles se tornam capazes de enfrentar qualquer problema. (SOUZA, 2012)

Portanto, as empresas devem separar as relações familiares das profissionais, que acabam se misturando em algumas empresas, com o objetivo de prosperar a organização, o que certamente levará à melhoria pessoal de cada colaborador. Logo, a proposta de transformar essa cultura é através do estabelecimento da estrutura da gestão da empresa familiar, investindo no preparo gerencial e no desenvolvimento das equipes.



## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo de caso teve como objetivo analisar a gestão de serviços no estacionamento privativo Venezuela 189, no Centro do Rio de Janeiro, com objetivo de propor melhorias que visam aumentar a qualidade e confiabilidade do serviço prestado. Para alcançar o objetivo geral, foram traçados os seguintes objetivos específicos: descrever o estacionamento e os serviços, analisar a percepção dos clientes em relação ao serviço oferecido atualmente através da pesquisa, identificar os principais pontos críticos e propor ações de melhorias.

O primeiro objetivo tratou da descrição do estacionamento e dos serviços prestados a fim de estabelecer como funciona o estacionamento privado no centro do Rio de Janeiro. Com base no segundo objetivo, foi realizada uma pesquisa para analisar a percepção dos clientes em relação ao serviço prestado, visando entender os pontos fortes e fracos, gerando um resultado com dados importantes para obtenção da orientação do estudo no próximo objetivo. O terceiro objetivo foi a identificação dos pontos críticos do serviço, ou seja, que atrapalham a qualidade do serviço prestado. Através da análise de dados levantados na pesquisa, identificou-se dois pontos críticos com maior número de porcentagem obtida, sendo eles: formas de pagamento e Infraestrutura.

Identificados os pontos críticos, pôde-se atingir o último objetivo, que foi propor ações de melhorias do serviço. Desse modo, conclui-se que o trabalho foi importante para o Estacionamento Venezuela 189, uma vez que a realização da análise permitiu identificar os principais pontos críticos que atrapalham a qualidade na prestação do serviço. Uma vez identificados esses pontos críticos, foram propostas melhorias que visam corrigi-los. Além disso, o estudo de caso abre margem para novos temas e futuros trabalhos que poderão ser anexados a esta pesquisa, como: influência familiar nas decisões tomadas dentro da gestão de serviços.



Os resultados e discussões encontrados na pesquisa não possuem pretensão de generalizar as recomendações, mas servir como pontos de partida para outras análises de casos. Para desenvolvimento futuro de pesquisas, sugere-se o aprofundamento de quesitos que não foram contemplados na pesquisa sobre gestão de serviços como: avaliação do uso de ferramentas de gestão que possam contribuir para a complementação dos serviços oferecidos.

## REFERÊNCIAS

ARAUJO, Luis César G.; GARCIA, Adriana Amadeu; MARTINES, Simone. **Gestão de processos**: melhores resultados e excelência organizacional. São Paulo: Atlas, 2016.

ABPMP - ASSOCIATION OF BUSINESS PROCESS MANAGEMENT PROFESSIONALS. **Guia para o gerenciamento de processos de negócio**: corpo comum de conhecimento. Brasília, DF: ABPMP Brasil, 2013.

CARVALHO, Rosita Edler. **Educação inclusiva**: com os pingos nos "is". 3ª ed. Porto Alegre: Editora Mediação, 2005.

CASTRO, Celso Antonio Pinheiro. **Sociologia geral**. São Paulo: Atlas, 2000.

CASSEB, Valter. **Um estudo sobre os problemas de estacionamento de veículos**. São Paulo: Companhia de Engenharia de Tráfego, 1979. Disponível em: <http://www.cet.sp.com.br/media/67309/bt21-%20um%20estudo%20sobre%20os%20problemas%20de%20estacionamento%20de%20veiculos.pdf>. Acesso em: 29 out. 2021.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria geral da administração**. 5ª ed. São Paulo: Makron Books, 1998.

CÓDIGO DE TRÂNSITO BRASILEIRO. **Lei nº 9.503, de 23 de setembro de 1997**. Institui o Código de Trânsito Brasileiro. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/19503compilado.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19503compilado.htm). Acesso em: 22 mar. 2023.

CORRÊA, Henrique L.; CAON, Mauro. **Gestão de serviços: lucratividade por meio de operações e de satisfação dos clientes**. São Paulo: Atlas, 2012.



COSTA, Ariana de Sousa Carvalho; SANTANA, Lídia Chagas de; TRIGO, Antônio Carrera. Qualidade do atendimento ao cliente: um grande diferencial competitivo para as organizações. **Revista de Iniciação Científica** - RIC Cairu, BA, v. 2, n. 2, p. 155-172, 2015. Disponível em: [https://cairu.br/ricairu/pdf/artigos/2/10\\_QUALIDADE\\_ATEND\\_CLIENTE.pdf](https://cairu.br/ricairu/pdf/artigos/2/10_QUALIDADE_ATEND_CLIENTE.pdf). Acesso em: 20 mar. 2023.

ESTOL, Kátia Maria Felipe; FERREIRA, Maria Cristina. O processo sucessório e a cultura organizacional em uma empresa familiar brasileira. **Revista de administração contemporânea**, v. 10, n. 4, p. 93-110, 2006.

FITZSIMMONS, James A.; FITZSIMMONS, Mona J. **Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia de informação**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

GRÖNROOS, Christian. **Strategic management and marketing in service sector**. Cambridge: Chartwell-Bratt, 1982.

HUBBARD, Elbert. O poder do erro: a cultura da busca do aperfeiçoamento e desenvolvimento contínuo. **Fellipelli**, 2019. Disponível em: <https://fellipelli.com.br/o-poder-erro-cultura-da-busca-aperfeiçoamento-e-desenvolvimento-contínuo/>. Acesso em: 20 mar. 2023.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Panorama da cidade do Rio de Janeiro. **IBGE**, 2019. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/rj/rio-de-janeiro/panorama>. Acesso em: 20 mar. 2023.

JOHNSTON, Robert; CLARK, Graham. **Administração de operações de serviço**. São Paulo: Atlas, 2002.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: a edição do milênio**. 10<sup>a</sup> ed. São Paulo: Prentice Hall, 2010.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Introdução à administração**. 4<sup>a</sup> ed. São Paulo: Atlas, 1995.

FM2S. O que é qualidade em uma empresa. **FMS2**, 2020. Disponível em: <https://www.fm2s.com.br/blog/qualidade-em-uma-empresa>. Acesso em: 20 mar. 2023.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Administração de processos: conceitos, metodologia, práticas**. 3<sup>a</sup> ed. São Paulo: Atlas, 2009.

OROFINO, Antonio Carlos. **Processos com resultados: a busca da melhoria continuada**. Rio de Janeiro: LTC, 2009.



SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Ter um diferencial

competitivo é a chave para o sucesso. **SEBRAE**, 2015. Disponível em: <https://www.sebraeatende.com.br/artigo/ter-um-diferencial-competitivo-e-chave-para-o-sucesso>. Acesso em: 20 mar. 2023.

SOUZA, Lucas Oberdan de *et al.* **Empresa familiar e a importância do planejamento para o processo sucessório**. 2012, 13 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Tecnologia em Gestão Empresarial) – FATEC Cruzeiro, Cruzeiro, SP, 2012.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2ª ed. Tradução de Daniel Grassi. Porto Alegre: Bookman, 2001.

Enviado: 19 de Janeiro, 2023.

Aprovado: 06 de Março, 2023.

---

<sup>1</sup> Pós-graduação, graduação. ORCID: 0000-0002-7553-1207.