Mapeamento e Optimização de Processos em Concessionário Automóvel na Plataforma Automóvel - Grupo AutoPartner – Direcção Norte

Filipa de Jesus Feiteira Pereira Pascoal

Relatório do Projecto Final Empresa do MIEM 2007/08

Orientador na FEUP: Prof.ª Teresa Galvão

Orientador AutoPartner – Direcção Norte: Dr. Jorge Costa

Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto

Mestrado Integrado em Engenharia Mecânica

2008-02-01

"A maior dificuldade do mundo não é fazer com que as pessoas aceitem novas ideias, mas sim fazê-las esquecer as velhas"

John Maynard Kaynes

RESUMO

Na nossa vivência diária e sobretudo nas duas últimas décadas, o termo Qualidade é cada vez mais frequente no nosso vocabulário: fala-se hoje em Qualidade de um Produto, Qualidade de um Serviço, Qualidade de Ensino, Qualidade de Vida, etc. Com o aparecimento em todos os domínios de produtos cada vez com melhor qualidade, as pessoas adquiriram uma nova cultura e tornaram-se mais exigentes e sensíveis para pormenores anteriormente descurados.

Na busca constante de permanecer no mercado, a qualidade de serviços torna-se indispensável para toda e qualquer organização. Na grande maioria dos sectores os clientes contam, actualmente, com uma grande quantidade e variedade de ofertas e opções ficando assim cada vez mais exigentes, necessitando que os serviços fiquem diferenciados.

Assim, as empresas voltaram-se para si com o objectivo de aumentar a sua competitividade, passando a rever a forma como conduziam os seus negócios e produziam os seus produtos. Desta forma, a fim de melhorar a produtividade e todo o processo de negócio, muitas destas empresas têm procurado desenvolver novas técnicas ou mesmo fazer uso de ferramentas já existentes, como é o caso da gestão por processos inserida numa política de Melhoria da Qualidade.

O objectivo deste trabalho é a elaboração do Manual de Procedimentos para a Direcção Norte da Plataforma Automóvel – AutoPartner, com o qual se pretende o levantamento de processos, fluxos de trabalho, procedimentos de Vendas, Após-Venda e Administrativos passando pela realização de análises, estudos e elaboração de sugestões com vista à melhoria contínua, optimização do sistema de gestão da qualidade, e preparação do processo de Certificação.

Como perspectivas futuras, resultantes da aplicação deste manual, prevê-se ajudar a implementar estas metodologias a todos os colaboradores, de uma forma intuitiva e objectiva, que se pretendem de melhoria e auxílio ao desempenho das funções individuais e colectivas de todos os profissionais envolvidos.

AGRADECIMENTOS

Agradeço em primeira instância, ao Dr. Jorge Costa, a ele se deve a criação do projecto e por ter acreditado em mim dando-me esta oportunidade. Pelas questões levantadas ao longo destes meses, que me obrigaram a reflectir mais aprofundadamente sobre determinados aspectos; pelo estímulo e entusiasmo revelado pelo trabalho desenvolvido, pelo apoio moral recebido em todos os momentos, por toda disponibilidade e pela amizade. Por todo o apoio e toda a dedicação prestada, integrando-me da melhor forma possível no ambiente de trabalho vivido na empresa e por me ter fornecido todos as condições necessárias para o desenvolvimento do trabalho.

Ao Eng. Mário Braga, Responsável Após-Venda do Pólo Maia Centro, pela sua generosidade desde o nosso primeiro contacto, pela permanente disponibilidade e apoio que me permitiram construir um manancial de informação que em muito contribuiu para a execução deste relatório. Pela orientação em todo o processo de aprendizagem, bem como pela disponibilidade e amizade demonstradas.

A todos os colegas do Grupo AutoPartner que sempre se disponibilizaram a acertos necessários de horário para que eu pudesse cumprir com todas as minhas obrigações profissionais e académicas. Pela forma como me receberam, pela simpatia com que me trataram e pela ajuda prestada em todos os momentos que precisei.

À Prof. Teresa Galvão, professora e orientadora, pela disponibilidade revelada desde o início do estágio, pelas críticas e sugestões relevantes feitas durante a orientação.

Aos meus pais, pelo estímulo e apoio incondicional desde a primeira hora; pela paciência e grande amizade com que sempre me ouviram e sensatez com que sempre me ajudaram.

A todos, muito obrigado!

ÍNDICE DE CONTEÚDOS

1. INTRODUÇÃO ..... - 1 -
1.1 APRESENTAÇÃO DA AUTOPARTNER ..... - 2 -
Áreas de negócios: ..... - 2 -
Evolução do *portfolio* de marcas: ..... - 4 -
Compromisso: ..... - 5 -
Estrutura da organização: ..... - 5 -
Indicadores de performance: ..... - 10 -
Concorrência: ..... - 10 -
1.2. APRESENTAÇÃO DO PROJECTO ..... - 11 -
1.3. MANUAL DE PROCEDIMENTOS ..... - 12 -
1.4. OBJECTIVOS ..... - 13 -
1.5. ESTRUTURA DO TRABALHO ..... - 14 -
2. FUNDAMENTOS TEÓRICOS ..... - 15 -
2.1 TOYOTISMO ..... - 15 -
2.2 TOYOTA PRODUCTION SYSTEM: (LEAN PRODUCTION – PRODUÇÃO MAGRA) ..... - 17 -
2.3 GESTÃO PELA QUALIDADE ..... - 19 -
2.4 GESTÃO POR PROCESSOS ..... - 20 -
2.5 MAPEAMENTO DE PROCESSOS ..... - 21 -
2.6 TÉCNICAS DE MODELAÇÃO DE PROCESSOS ..... - 22 -
Fluxograma (Flow Chart) ..... - 22 -
Diagramas de fluxo de dados – técnica de yourdon (DFD) ..... - 24 -
Diagramas de interacção de funções (RID) ..... - 25 -
Diagrama de Gantt ..... - 25 -
Diagrama de Actividade de Funções (RAD) ..... - 26 -
Swimlanes ..... - 27 -
3. GESTÃO DA QUALIDADE NO GRUPO AUTOPARTNER - DIRECÇÃO NORTE ..... - 28 -
3.1 INTRODUÇÃO ..... - 28 -
3.2 METODOLOGIA ..... - 29 -
3.3 INTERVENIENTES ..... - 30 -
3.4 APÓS-VENDA ..... - 31 -
PROCESSO APÓS VENDA ..... - 34 -
3.1.1 MARCAÇÃO DE UM SERVIÇO APÓS-VENDA ..... - 35 -

3.1.2. RECEPÇÃO DE UMA VIATURA NO APÓS-VENDA - 37 -
3.1.3 REVISÃO MECÂNICA - 38 -
3.1.4. PEDIDO DE PEÇAS - 40 -
3.1.5. PEDIDO DE PEÇAS ADICIONAIS - 42 -
3.1.6. PEDIDO DE PEÇAS PARA STOCK - 43 -
3.1.7. PEDIDO DE PEÇAS AO BALCÃO - 44 -
3.1.8. RECEPÇÃO DE PEÇAS - 46 -
3.1.9. ENTREGA DE VIATURA AO CLIENTE - 47 -
3.1.10 ABERTURA DE CONTA DE CLIENTE A CRÉDITO NO APÓS-VENDA - 48 -
3.1.11 SISTEMA DE GARANTIAS - 50 -
3.1.12 VIATURA DE SUBSTITUIÇÃO - 51 -
3.1.13 CAIXA DE OFICINA - 53 -
3.2. PEQUENA COLISÃO - 54 -
PROCESSO DE PEQUENA COLISÃO - 55 -
3.2.1 RECEPÇÃO DE VIATURA NO SERVIÇO DE COLISÃO - 56 -
3.3. APOIO ADMINISTRATIVO - 57 -
3.3.1. FECHO DE CONTAS DE COLABORADORES - 58 -
3.3.2. FORNECEDORES - 59 -
3.3.3 PROCESSAMENTO DE SALÁRIOS - 60 -
3.3.4. TRATAMENTO DE VALORES - 61 -
3.4. RECURSOS HUMANOS - 61 -
3.4.1. RECEPÇÃO DE NOVOS COLABORADORES - 62 -
3.5. VIATURAS NOVAS - 63 -
PROCESSO DE VIATURAS NOVAS - 64 -
3. 5.1. VISITA SHOW ROOM (comum com Viaturas Usadas) - 66 -
3.5.2. CONTACTO TELEFÓNICO (comum com Viaturas Usadas) - 67 -
3.5.3. ACÇÕES COMERCIAIS (comum com Viaturas Usadas) - 68 -
3.5.4 PROSPECÇÃO - 69 -
3.5.5. CONTACTO VIA INTERNET (comum as Viaturas Usadas) - 70 -
3.5.6. ATENDIMENTO STAND OUTRA MARCA - 71 -
3.5.7. APRESENTAÇÃO ESTÁTICA (comum com Viaturas Usadas) - 72 -
3.5.8. ENSAIO DA VIATURA (comum com viaturas Usadas) - 73 -
3.5.9. FORMALIZAÇÃO DA PROPOSTA (comum com Viaturas Usadas) - 74 -
3.5.10. FINANCE (comum com Viaturas Usadas) - 75 -

3.5.11. AVALIAÇÃO DA RETOMA (comum com Viaturas Usadas) - 75 -
3.5.12 FECHO DO CONTRATO (comum com Viaturas Usadas) - 76 -
3.5.13. ENCOMENDA DA VIATURA - 77 -
3.5.14 PEDIDO DE MATRÍCULA - 78 -
3.5.15 PEDIDO DE MATRÍCULA ESPECIAL - 79 -
3.5.16 RECEPÇÃO DE VIATURA - 79 -
3.5.17 PEDIDO DE PREPARAÇÃO (comum com Viaturas Usadas) - 80 -
3.5.18 ENTREGA DE VIATURA (comum com Viaturas Usadas) - 81 -
3.5.19 RECEPÇÃO DE RETOMA (comum com Viaturas Usadas) - 83 -
3.5.20 RECLAMAÇÕES (comum com Viaturas Usadas) - 84 -
3.5.21 LEGALIZÇÃO - 85 -
3.5.22 VIATURAS DE SERVIÇO / DEMONSTRAÇÃO - 86 -
3.5.23 POLÍTICAS DE FROTAS - 86 -
3.6. VIATURAS USADAS - 87 -
4. DESCRITIVO DE FUNÇÕES - 88 -
5. PERSPECTIVAS DE DESENVOLVIMENTO - 89 -
6. CONCLUSÕES - 93 -
7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICA - 94 -
ANEXO A – DESCRIÇÃO E CRONOGRAMA DO PROJECTO - 99 -
ANEXO B – FLUXOS DE TRABALHO - 99 -
ANEXO C – DISCRITIVO DE FUNÇÕES DO RESPONSÁVEL APÓS-VENDA - 101 -
ANEXO D – INQUÉRITOS *CLIENTE MISTÉRIO TOYOTA* - 105 -
ANEXO E – EXEMPLOS DE TÉCNICAS DE MODELAÇÃO DE PROCESSOS - 129 -
ANEXO F – DOCUMENTOS ELABORADOS - 130 -

INDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Logótipo do Grupo Salvador Caetano ..... - 2 -
Figura 2 – *Slogan* promocional da Empresa..... - 2 -
Figura 3 – Logótipo dos Centros de Colisão do Grupo AutoPartner ..... - 3 -
Figura 4 – Logótipo da Central – AutoPartner Peças..... - 3 -
Figura 5 – Logótipos das marcas 2004..... - 4 -
Figura 6 – Logótipos das marcas Audi e Volkswagen ..... - 4 -
Figura 7 – Logótipos das marcas Fiat, alfa Romeu, Lancia, Mercedes-Benz e Smart..... - 4 -
Figura 8 – Logótipo da Skoda ..... - 5 -
Figura 9 – Logótipo da marca de Usados Carplus..... - 5 -
Figura 10 – Estrutura da organização AutoPartner ..... - 6 -
Figura 11 – Estrutura da organização AutoPartner no APV ..... - 7 -
Figura 12 – Estrutura da organização AutoPartner Usados - Carplus..... - 8 -
Figura 13 – Estrutura *do Back-Office* operacional do Grupo AutoPartner..... - 8 -
Figura 14 – Organização do *Back-Office* Administrativo do Grupo ..... - 9 -
Figura 15 – Instalações do pólo Maia-Centro, vista do *show-room*..... - 9 -
Figura 16 – Vista panorâmica das instalações de Leça da Palmeira ..... - 9 -
Figura 17 – Logótipos dos concorrentes directos ao Grupo AutoPartner ..... - 11 -
Figura 18 – Relação entre um atributo e a satisfação geral de um produto – conceito tradicional ..... - 32 -
Figura 19 – relação entre um atributo de um produto e a satisfação geral de um cliente ... - 32 -
Figura 20 – Diagrama de kano ..... - 32 -
Figura 21 – Fluxograma do Processo Após-Venda ..... - 34 -
Figura 22 – Quadro de Planeamento Oficinal ..... - 36 -
Figura 23 – Fluxograma da Marcação de um Serviço Após-Venda..... - 36 -
Figura 24 – Fluxograma de uma Revisão Mecânica ..... - 39 -
Figura 25 – Fluxograma do Pedido de Peças ..... - 41 -
Figura 26 – Fluxograma do Pedido de Peças Adicionais ..... - 42 -
Figura 27 – Fluxograma do Pedido de Peças para Stock ..... - 43 -
Figura 28 – Fluxograma do Pedido de Peças ao Balcão..... - 45 -
Figura 29 – Fluxograma de Recepção de Peças ..... - 46 -
Figura 30 – Fluxograma da Entrega de Viatura ao Cliente ..... - 48 -
Figura 31 – Fluxograma de Abertura de Conta no Após-Venda..... - 49 -

Figura 32 – Fluxograma do Sistema de Garantias ..... - 50 -
Figura 33 – Fluxograma do Procedimento Específico de Viatura de Substituição ..... - 52 -
Figura 34 – Fluxograma do Caixa de Oficina ..... - 53 -
Figura 35 – Fluxograma do Fecho de Contas de Colaboradores ..... - 59 -
Figura 36 – Fluxograma de Tratamento de Fornecedores ..... - 60 -
Figura 37 – Fluxograma do Processamento de Salários ..... - 61 -
Figura 38 – Fluxograma da Recepção de Novos Colaboradores ..... - 62 -
Figura 39 – Fluxograma de Atendimento ao Cliente em Contacto Telefónico ..... - 68 -
Figura 40 – Fluxograma de trabalho em Acções Comerciais ..... - 69 -
Figura 41 – Fluxograma de trabalho de Prospecção ..... - 70 -
Figura 42 – Fluxograma de Atendimento a Cliente via Internet ..... - 71 -
Figura 43 – Fluxograma da Apresentação Estática de uma Viatura ..... - 72 -
Figura 44 – Fluxograma do Ensaio de Viatura ..... - 73 -
Figura 45 – Fluxograma da Formalização da Proposta ..... - 74 -
Figura 46 – Fluxograma da Avaliação da Retoma ..... - 76 -
Figura 47 – Fluxograma do Fecho do Contrato ..... - 77 -
Figura 48 – Fluxograma da Encomenda da Viatura ..... - 78 -
Figura 49 – Fluxograma do Pedido de Matrícula ..... - 79 -
Figura 50 – Fluxograma de Recepção de Viatura ..... - 80 -
figura 51 – Fluxograma do Pedido de Preparação de Viatura ..... - 81 -
Figura 52 – Fluxograma da Entrega de Viatura ..... - 82 -
Figura 53 – Fluxograma da Recepção de Retoma ..... - 84 -
Figura 54 – Fluxograma da Gestão de Reclamações ..... - 85 -
Figura 55 – Fluxograma da Legalização de Viaturas ..... - 85 -

1. INTRODUÇÃO

As organizações têm de acompanhar as novas tendências e muitas são as questões discutidas em relação à Optimização de Processos e Procedimentos.

Cada vez mais fruto da crescente concorrência que enfrentam, as empresas têm que centrar a sua atenção no Cliente. Torna-se, pois, imperativo colocar no mercado produtos ou serviços que os satisfaçam. Para que tal suceda, a orientação ao Cliente tem que estar presente desde a concepção do Produto/Serviço ao Após-Venda.

Todas as empresas devem procurar conhecer o perfil dos seus Clientes, o modo como com eles se relacionam, em que medida os satisfazem e o que deverão fazer no futuro para os satisfazer mais e melhor.

Para sobreviver, as organizações têm procurado desenvolver novos conceitos de produção, ou mesmo fazer uso dos já existentes que visam a Optimização dos Processos Produtivos, e foram desenvolvidas no século passado a partir da era *Toyota*.

O objectivo deste trabalho é precisamente fornecer um conjunto de documentos e ferramentas para que a AutoPartner consiga, internamente, realizar um diagnóstico sobre a sua situação comercial, sublinhando a importância do planeamento, da melhoria contínua da formação e motivação dos trabalhadores.

A metodologia utilizada baseou-se no princípio Gestão por Processos, a qual está formulada no item 0.2 da norma ISO 9000:2000 que coloca em introdução:

"Esta norma promove a adopção de uma abordagem de processo para o desenvolvimento, implementação e melhoria da eficácia de um sistema de gestão da qualidade para aumentar a satisfação do cliente pelo atendimento aos requisitos deste."

Mais adiante no item 4.1 é colocado em seus sub-itens:

"A organização deve identificar os processos necessários para o sistema de gestão da qualidade monitorar, medir e analisar esses processos e implementar acções necessárias para atingir os resultados planeados e a melhoria contínua desses processos."

Nesta base, durante o trabalho, realizou-se uma análise detalhada das operações executadas, de métodos e de técnicas, utilizadas em todos os processos e por todos os colaboradores, passando-se à implementação de um sistema que permita a Melhoria da Qualidade na empresa e que vise fornecer uma abordagem sistemática de todas as actividades que possam afectar a qualidade (desde a concepção ao atendimento do cliente, passando pelos estudos de mercado até à assistência Após-Venda). Distinguindo-se do Controlo da Qualidade, essencialmente, porque privilegia as actividades de prevenção e proporciona uma evidência objectiva de que a qualidade foi alcançada.

Com este método, conseguiram-se identificar os diferentes problemas que possuíam as operações. Assim, de acordo com o desenvolvimento do estudo, procedeu-se ao incremento de melhorias, para aperfeiçoar a resolução dos problemas.
Finalmente, em função das melhorias propostas dispôs-se um plano de acção futuro, de implementação do Manual elaborado, para posteriormente estimar os ganhos e a inversão requerida para a execução das melhorias, justificada mediante a avaliação económica.

1.1 APRESENTAÇÃO DA AUTOPARTNER

A empresa escolhida para a realização deste estágio foi a AutoPartner Grupo Salvador Caetano, a qual tem o seguinte logótipo:

Figura 1 – Logótipo do Grupo Salvador Caetano

A AutoPartner – Plataforma Automóvel é um grupo empresarial formado em 2004, como resultado duma parceria de dois importantes grupos nacionais: o Grupo Salvador Caetano e o Grupo Fernando Simão, ambos com reconhecidas competências no sector automóvel e para levar a cabo um projecto de distribuição e reparação automóvel na zona Norte do País.

Figura 2 – *Slogan* promocional da Empresa

Áreas de negócios:

A AutoPartner abrange 6 áreas de negócio, numa presença geográfica que se estende desde o distrito do Porto até Bragança:

- **Automóveis Novos** – Nesta área de negócio a AutoPartner procura perceber exactamente o que os consumidores procuram, como procuram, o que os leva a comprar um veículo e como manter a sua fidelidade. Procura ainda proporcionar aos clientes uma vasta gama de produtos e um serviço de excelência que se adeque na totalidade às suas necessidades e deste modo tentar vender o seu produto procurando aumentar o valor da empresa. A AutoPartner posiciona-se estrategicamente no norte do país onde possui várias concessões.
- **Automóveis Usados** – Nesta área a AutoPartner tem como objectivo a comercialização de automóveis usados multimarca, procurando oferecer a melhor garantia de qualidade e o melhor preço. A CarPlus procura propiciar o mais vasto conjunto de viaturas de preferência dos seus clientes, tendo disponíveis mais de 250 viaturas totalmente verificadas e "recondicionadas" (procedimento de compra e venda de usados) segundo a metodologia ACP Serviços.

  Paralelamente aos grandes espaços Auto Megastore, a CarPlus criou um conjunto de Lojas de pequena dimensão (5 a 15 viaturas), situadas em locais de elevada conveniência para os clientes, onde são apresentadas excelentes oportunidades.
- **Assistência** – O principal objectivo do Serviço Após-Venda é assegurar que o cliente obtém o maior proveito entre os benefícios proporcionados pela viatura e o

preço pago pela sua compra. A função do Após-Venda é a de minimizar o tempo que o cliente fica sem a viatura que apresentou uma falha ou necessita de inspecção, proporcionando-lhe acessibilidade ao serviço de reparação, disponibilidade de peças de reposição e até a disponibilização de uma viatura de substituição enquanto a própria estiver a ser reparada.

- **Colisão** – Os níveis de segurança nas viaturas actuais, quer ao nível do equipamento, quer ao nível da carroçaria exigem um alto nível de especialização e forte investimento em recursos tecnológicos na reparação de carroçarias. Só assim se consegue a missão da Reparação de Colisão – repor as mesmas condições de qualidade, estética e segurança em que se encontrava a viatura antes do sinistro e dentro dos parâmetros definidos pelos construtores
- **Peças** – São as peças originais que garantem a manutenção da sua viatura nas condições de fábrica. Foi nesta perspectiva que a AutoPartner sentiu a necessidade de criar uma Central de Peças, por onde passa a gestão e centralização de peças de todas as marcas comercializadas pelo Grupo. Procura oferecer o melhor nível de resposta aos clientes com ênfase na melhoria contínua do nível de stocks e na capacidade de entrega ao cliente final. Assegura a distribuição a todos os clientes (internos) no mínimo duas vezes ao dia dando resposta à cada vez mais exigente necessidade da disponibilização da peça no mais curto espaço de tempo.
- **Financiamento** – A AutoPartner procura desenvolver a actividade de financiamento de viaturas novas e usadas em apoio directo às respectivas estruturas comerciais dos pólos e marcas. Disponibilizar aos clientes, soluções financeiras de acordo com as suas necessidades através da implementação de produtos e serviços que se traduzam em mais-valias para todas as entidades.

A Plataforma Automóvel, conta, no total, com 38 pontos de venda e 45 pontos de assistência. Da carteira de negócios fazem ainda parte 5 Centros de Colisão e uma Central de Peças multimarca. Nas figuras abaixo, podem-se visualisar os logótipos dessas mesmas instituições.

Figura 3 – Logótipo dos Centros de Colisão do Grupo AutoPartner

Figura 4 – Logótipo da Central – AutoPartner Peças

Até ao final do ano transacto, 2007, o Grupo representava uma marca de viaturas usadas (CarPlus) e 15 marcas de automóveis: Alfa Romeu, Audi, Chevrolet, Citroën, Fiat, Honda, Hyundai, Lancia, Mercedes, Opel, Seat, Skoda, Smart, Toyota e Volkswagen.

Evolução do *portfolio* de marcas:

Em 2004 iniciam a actividade com 8 marcas, fruto das actividades existentes nos 2 Grupos e que deram origem à Parceria: são pois dessa época a Opel, a Chevrolet (na altura Daewoo), a Honda, a Hyundai e a Toyota. Logo nessa data iniciaram-se também as vendas da Seat e da Citroën.

Figura 5 – Logótipos das marcas 2004

Nos finais de 2005, fruto da aquisição da Motorjota, juntaram-se a Volkswagen e a Audi.

Figura 6 – Logótipos das marcas Audi e Volkswagen

Durante o ano de 2006, a Fiat, Lancia e Alfa Romeo e a Mercedes e a Smart.

Figura 7 – Logótipos das marcas Fiat, alfa Romeu, Lancia, Mercedes-Benz e Smart

Já no ano de 2007 e fruto do desenvolvimento do pólo de Bragança, passam a contar com a Skoda.

Figura 8 – Logótipo da Skoda

A Carplus, marca de usados do Grupo passou, a fazer parte da família Auto Partner, no segundo semestre de 2007.

Figura 9 – Logótipo da marca de Usados Carplus

Compromisso:

O Grupo AutoPartner –Plataforma Automóvel trabalha incessantemente no sentido de ser reconhecido como a expressão empresarial da inovação e excelência do serviço no negócio automóvel.

O empenho é na satisfação total do Cliente. É neste sentido que o compromisso que têm perante os consumidores é o de garantirem através de uma oferta diversificada de produtos e serviços apresentar as soluções mais competitivas e inovadoras capazes de assegurar a satisfação das necessidades do cliente.

Acreditam que só com um relacionamento transparente e de confiança que perdure no tempo, se consegue a fidelização e a superação das demandas dos clientes, pelo que reúnem uma equipa de profissionais com experiência, competência e sensibilidade adequadas.

Estrutura da organização:

Organizacionalmente a empresa está dividida em 9 grandes blocos de responsabilidade ou áreas de intervenção, conforme descritas, em esquema simplificado, na figura abaixo:

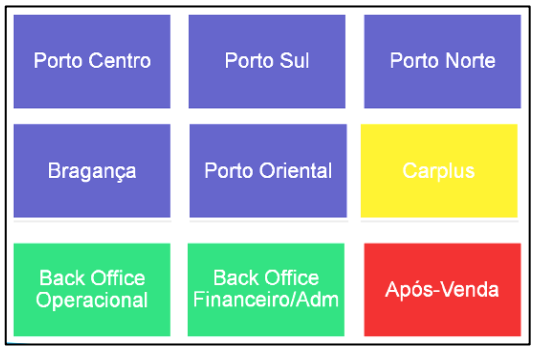


Figura 10 – Estrutura da organização AutoPartner

As Concessões 3 S's que têm todas as actividades (Viaturas Novas, Usadas e Após-Venda) e por sua vez, estão divididas em 5 grandes áreas geográficas:

- **Região Porto:**

Sob a região do grande Porto coabitam 4 Concessões as quais se designam por: Porto Centro, Porto Sul, Porto Norte e Porto Oriental.

Na concessão Porto Centro convivem sob a tutela do Eng. Miguel Pombinho 4 pólos:

- Circunvalação – onde estão representadas a marca Opel e Chevrolet;
- Rua da Alegria – onde estão instaladas a Opel, Hyundai e Citroën;
- Matosinhos – representante Honda;
- Zona Industrial do Porto – onde existem as instalações da marca Mitsubishi;
- Ferreira Dias – Auto Squadra, representante das marcas Fiat, Alfa Romeu e Lancia

A Zona Sul do Porto, cuja gerência está a cargo do Eng. Paulo Moreira, tem os seguintes pólos:

- António Sardinha (Gaia) – representante marca Opel;
- Motorjota (Gaia) – com a Volkswagem e Audi;
- Ouro – onde habita a Volkswgem;
- Seat Gaia – stand da Seat;

A Zona Norte do Porto, sob a alçada do Dr. Jorge Costa, que tem a seu cargo 4 pólos:

- Leça – com 4 marcas, Opel Chevrolet, Citroën e Toyota;
- Trofa – recente espaço com a Fiat, Citroën, Alfa Romeu, Lancia, Opel e Toyota
- Maia Centro – com a Toyota, Opel e Chevrolet
  - Maia Zona Industrial – com as marcas do grupo Fiat: Fiat, Alfa Romeu, Lancia e a Seat

Porto Oriental, com a gerência do Eng. Pedro Azevedo, onde existem os pólos de Ermesinde e Penafiel

- Ermesinde - com a Citroën;
- Penafiel – coexistem as marcas Citroën e Toyota;

- **Região de Bragança:**

A região norte de Portugal, mais concretamente Bragança, alberga duas Concessões do Grupo AutoPartner:

- Mercedes Simanor – onde se comercializam as marcas Mercedes e Smart

- Grupo Volkswagen - com a Audi, Volkswagen e Skoda

A região possui igualmente um Centro de Colisão que presta todo o apoio aos pólos.

Passando para as actividades específicas do **Após-Venda**, o grupo possui 3 centros de colisão multi-marca:

Figura 11 – Estrutura da organização AutoPartner no APV

- O do Porto a funcionar no edifício contíguo ao pólo da Rotunda AEP, nas instalações da Caetano Auto Porto.
- O de Gaia, no edifício sede do Grupo Salvador Caetano.
- O da Maia lado a lado com o pólo da Maia Centro.
- A **AutoPartner Peças** centralizou as secções existentes anteriormente nas Concessões e tem o seu armazém global na Zona Industrial do Porto nas traseiras das instalações da Auto Squadra onde para além dos armazéns existe um *call-center* disponível para atender a todos os pedidos (telefone / fax / e-mail) referenciando e orçamentando no momento o pedido respectivo.

Na área de **Usados**, e conforme já foi dito juntou-se, recentemente, ao Grupo a Carplus.

Figura 12 – Estrutura da organização AutoPartner Usados - Carplus

Por fim, as actividades de apoio e de ***Back-Office***, indispensáveis ao desenrolar do negócio, que se desenrolam transversalmente.

Em Leça da Palmeira situam-se os escritórios centrais, estão sediados os departamentos de apoio operacional nas áreas das Vendas, Após-Venda, Marketing, controlo de Gestão e *Finance*.

Figura 13 – Estrutura *do Back-Office* operacional do Grupo AutoPartner

A missão destes departamentos é apoiar todos os pólos e negócios nas suas áreas de intervenção, captando as sinergias e promovendo as boas práticas existentes no Grupo.

Têm também a intervenção em áreas transversais ao Grupo como a negociação e acompanhamento de protocolos com seguradoras, financeiras e gestoras de frota.

Recorrendo a serviços partilhados com o Grupo Salvador Caetano, existem as outras áreas de apoio como a Contabilidade, os Recursos Humanos, os Assuntos Jurídicos, a Tesouraria e a Auditoria Interna, inseridas neste bloco respeitante ao *Back-Office* Administrativo e Financeiro.

Figura 14 – Organização do *Back-Office* Administrativo do Grupo

Na área Porto Norte fica o espaço físico onde o estágio se realizou, sob a tutela do Dr. Jorge Costa, Director Geral da Concessão. O projecto efectuou-se nas instalações do pólo Maia Centro, para o mapeamento do Após-Venda, no pólo de Leça para Mapeamento dos procedimentos de Viaturas Novas e pólo de Maia Zona Industrial por representar marcas distintas das existentes nos outros dois pólos referidos.

Figura 15 – Instalações do pólo Maia-Centro, vista do *show-room*

Figura 16 – Vista panorâmica das instalações de Leça da Palmeira

Indicadores de performance:

Um bom indicador da performance de crescimento é, no sector automóvel, o volume de vendas de Viaturas Novas. Embora seja a área de negócio que menos contribuição para o resultado dê, fruto da deterioração das margens de comercialização e da quebra progressiva do mercado nacional, é o ponto de partida do contacto do cliente com a empresa e é o que alimenta o seu parque circulante, contribuindo para a venda de serviço, de peças e até dos usados.

A previsão apontava para 5.850 unidades no final do ano de 2007.

Em termos de volume de negócios, registaram, como não poderia deixar de ser, uma evolução semelhante.

A extrapolação para o final do ano de 2007 situava-se à volta dos 160 milhões de euros, valor que mesmo assim, e dada a ambição e qualidade das equipas actuais, pode crescer muito e bem.

Como se pode constatar é uma empresa em franca ascensão no mercado e tem vindo a adquirir cada vez mais novos concessionários. Como tal é de esperar igual acréscimo no número de colaboradores.

Concorrência:

O sector automóvel está a atravessar uma das suas piores crises de sempre. Para além do óbvio problema da diminuição da procura, o actual peso fiscal, funciona como uma âncora a qualquer solução realista a curto prazo.

Vários factores contribuem para a actual situação. Apesar de nos últimos tempos ter havido alguns esforços concertados de alguns agentes do sector, no sentido de negociarem com o actual governo a alteração desta política fiscal inibidora de qualquer dinâmica, as empresas do sector devem aproveitar este momento de impasse para desenvolver estratégias eficazes na área do *Customer Care*.

Se a concorrência é o principal elemento gerador de desempenho e inovação, ela é também é vista como uma barreira ao desenvolvimento económico das empresas.

Pelo posicionamento de mercado, qualidade e quantidade de produtos disponíveis ao mesmo publico alvo, e especialmente por se situarem na mesma área de acção, podemos referir como concorrentes directos a AutoPartner, as seguintes empresas:

- Filinto mota
- Auto industrial
- MCoutinho
- Gamobar

Figura 17 – Logótipos dos concorrentes directos ao Grupo AutoPartner

1.2. APRESENTAÇÃO DO PROJECTO

O presente trabalho decorreu no segundo semestre de 2007, numa conceituada empresa do ramo automóvel – Grupo AutoPartner. Surgiu da necessidade verificada pelo Director Geral da Direcção Norte deste Grupo, em aumentar a competitividade e eficiência da sua concessão, a fim de dilatarem a sua quota de mercado e consequentemente o valor da empresa.

Sendo uma empresa consciente que a competitividade das organizações passa pelo nível de interacção, racionalização e controle dos seus processos, e muito pelo reconhecimento de empresas certificadas, viu na realização deste trabalho o início do decurso para uma futura certificação.

Actuou-se em todas as áreas de negócio do Grupo, ou seja tratou-se de uma abordagem transversal, e foi através do levantamento e análise exaustiva das mesmas que foi posteriormente elaborado o Manual de Procedimentos que contém instruções concretas para cada uma das tarefas definidas nos programas, planos e processos, constituindo ferramentas de apoio. Prevê-se que facilite a tomada de decisão e a escolha das acções para a concretização dos objectivos. As instruções definem ainda as principais responsabilidades e estabelecem as relações entre as áreas.

1.3. MANUAL DE PROCEDIMENTOS

Gerir processos é uma atitude que tem início, mas não tem fim. A melhoria é contínua e faz-se diariamente. Os ganhos dependem do tipo de projecto que se realiza, e do rigor que se imprime nas iniciativas, que devem ser estimulantes, para gerar evolução em cada processo e no negócio como um todo.

O ponto de partida foi identificar os sectores nos quais a empresa está dividida. Posteriormente cada sector foi subdividido em processos que necessitavam de ser identificados e descritos.

A partir dessas informações, foi possível elaborar um fluxograma de processos. Este mecanismo constituiu uma ferramenta-chave para melhor compreensão dos processos e posterior análise do impacto das mudanças propostas. Com base nessas etapas, garantiu-se a identificação de pontos críticos dos processos e consequentemente, oportunidades de melhoria propostas a fim de eliminar inadequações e provocar o aperfeiçoamento desses processos. Essa acção visa minimizar erros, maximizar o uso de recursos, tornando-os fáceis de usar, fornecer uma vantagem competitiva e adaptável às mudanças.

O mapeamento de processos propõe aos empresários uma melhoria contínua nos processos, pois busca a qualidade crescente para os seus produtos e serviços. Isto requer um envolvimento geral da empresa.

Tendo sido o Grupo AutoPartner formado há relativamente pouco tempo, e surgindo da junção de várias empresas com funcionários com hábitos de trabalho distintos o Director Geral da Direcção Norte atentou no facto de esta ser uma desvantagem competitiva e uma oportunidade de melhorar o desempenho da sua Concessão. Ou seja, entre as várias oportunidades de melhorias possíveis, uma em especial chamava a atenção da empresa: o desempenho e as diferentes metodologias de trabalho adoptadas nos diferentes pólos.

A empresa não é certificada nem possui departamento de Qualidade pelo que não existia nada previamente desenvolvido nesta área. Como resultado de todo este trabalho produziu-se um Manual de Procedimentos.

Fazendo aqui um parêntesis, não confundir Manual da Qualidade com Manual de Procedimentos. Para que exista um Manual da Qualidade é necessário existir uma politica de Qualidade ou Sistema de Qualidade definido pela empresa.

O Manual da Qualidade de uma empresa descreve o funcionamento da empresa através do cumprimento dos processos que constituem o seu Sistema da Qualidade. Através deste Manual a Administração pretende dar a conhecer aos seus colaboradores, clientes e fornecedores os princípios sob os quais a empresa se deve reger para que os objectivos definidos sejam alcançados, em particular a garantia da satisfação dos clientes.

O Manual de Procedimentos serve para assegurar a qualidade adequada aos serviços fornecidos, constituindo um suporte material para os procedimentos da organização e de execução do conjunto de acções correspondentes às actividades desenvolvidas. Neste mesmo Manual ficou definido que um Procedimento Especifico será a descrição, completa, detalhada e clara de uma tarefa ou função, com instruções específicas e precisas para as desempenhar e um Procedimento, a cadeia de relações das funções e/ou tarefas a desempenhar.

Em termos relacionais pode-se definir a interdependência da seguinte forma:

O sistema de garantia da qualidade

O sistema de garantia da qualidade é formalizado pelo conjunto de documentação que se divide em três níveis de informação.

Manual da Qualidade

Descreve a estrutura geral do Sistema de Garantia da Qualidade, as principais características da organização e os princípios estabelecidos para o cumprimento dos objectivos definidos;

Manual de Procedimentos

Especifica, por grandes áreas, as principais responsabilidades, as tarefas a realizar e o modo de as concretizar com as pessoas envolvidas. Deve conter, escritas, as instruções de trabalho, a documentação de suporte e as ferramentas de apoio para cada plano, programa ou tarefa e garantir a sua compreensão e uso pelos utilizadores.

Instruções de trabalho

Desenvolvem e detalham os procedimentos, para sua total clarificação, de forma que estes devam ser aplicados na empresa sempre que a operação em causa possa afectar negativamente a Qualidade;

1.4. OBJECTIVOS

O objectivo principal deste trabalho foi efectuar o Mapeamento de Processos e Procedimentos para uniformização de metodologias com o objectivo de alcançar um serviço de excelência para o cliente.

Como objectivos específicos podem-se salientar:

- Efectuar uma revisão bibliográfica na área da Gestão por Processos, Mapeamento de Processos e Modelação de Processos;
- Avaliação da qualidade no atendimento, sob a percepção dos clientes, e a satisfação dos mesmos quanto aos serviços prestados;
- Identificação da percepção dos gestores quanto aos factores de qualidade em serviços no processo de atendimento ao cliente;
- Levantar novos serviços que podem ser potencialmente contratados pelos actuais clientes;
- Sugerir acções de melhoria que possam estruturar o relacionamento com clientes e ampliação do mercado de prestação de serviços;
- Avaliação da satisfação do cliente;
- Indicadores de desempenho dos processos;
- Indicadores de não conformidades e reclamações;
- Avaliação da prestação dos fornecedores.

1.5. ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho está estruturado em 8 capítulos descritos da seguinte forma:

O *capítulo 1* apresenta a introdução desta dissertação, que compreende a apresentação da empresa onde o estágio se desenvolveu, a apresentação do projecto realizado, a apresentação do trabalho realizado, os objectivos propostos e a estrutura deste trabalho.

No *capítulo 2* apresenta-se a fundamentação teórica contendo uma introdução ao princípio *Toyotismo* e o *Toyota Production System*, assim como referências sobre a Gestão pela Qualidade e Gestão de Processos, particularizando pelo Mapeamento de Processos e suas técnicas de modelação.

No *capítulo 3* é descrito o trabalho desenvolvido. É demonstrado como se desenvolveu cada etapa e as vantagens obtidas pela empresa, estando dividido por áreas de negócio.

O *capítulo 4* apresenta o documento descritivo de funções de todos os colaboradores AutoPartner

Já o *capítulo 5* apresenta as perspectivas de desenvolvimento futuras

O *capítulo 6* é o relativo às ilações retiradas deste trabalho.

No *capitulo7* são apresentadas as conclusões resultantes da análise de todo o trabalho desenvolvido.

Encerrando o presente trabalho, o *capítulo 8* reporta-se à bibliografia consultada.

2. FUNDAMENTOS TEÓRICOS

A revisão bibliográfica, a respeito do levantamento de procedimentos, faz-se fundamentalmente para a realização dos objectivos do presente trabalho. Os tópicos que a compõem apresentam-se numa sequência lógica, de maneira a orientar a interpretação do trabalho como um todo.

2.1 TOYOTISMO

Na terceira revolução industrial dá-se a viragem da era industrial e também do capitalismo. Contudo ao contrário do que se tinha passado nas duas anteriores, esta ocorre num pais destruído, sem matéria humana e sem matérias primas, num país com cerca de 378.000 m^2, dos quais 80% é solo montanhoso, num país culturalmente distinto, mas foi neste mesmo país que nasceu o *Toyotismo*, uma filosofia que ainda hoje perdura à escala mundial

Para contornar a escassez de matéria-prima os Japoneses cortaram o desperdício até quase zero, eliminando o desperdício e criando o conceito de **Produção Magra.**

Devido ao reduzido espaço físico reduziram ao máximo os stocks de produtos e matéria-prima criando o conceito de *Just in Time* (JIT). Devido à concorrência das grandes empresas Norte Americanas o Japão mobilizou o estado e o patriotismo do povo. Cortaram custos desnecessários ampliando o tempo produtivo do equipamento, diminuindo o tempo de paragens não planeadas (*Single Minute Exchange of Die - SMED*) através de planos preventivos e o tempo produtivo do operador fazendo-o operar ao mesmo tempo diversas máquinas e ao mesmo tempo zelando pela qualidade limpeza e manutenção do produto e máquina criando assim o conceito de flexibilidade e polivalência. Mas o *Toyotismo* não é só isso. É todo um conjunto de conceitos e práticas que no seu conjunto são a essência do sistema. Este sistema tem como alicerces a Tecnologia e os Recursos Humanos:

Tecnologia:

- Introdução de técnicas e tecnologias que permitem a alteração rápida de maquinaria durante a produção, aumentando assim a diversidade de produtos disponíveis;
- Importação das técnicas de gestão dos supermercados dos EUA, que deram origem ao *Kanban* e posterior expansão do método para as empresas subcontratadas e fornecedoras;
- O espaço para armazenamento da produção era outro obstáculo para os japoneses, por isso, as mercadorias não deveriam permanecer muito tempo em *stock*;
- Introdução de técnicas onde fosse possível alterar as máquinas rapidamente durante a produção, para ampliar a oferta e a variedade de produtos, pois para eles era onde se concentrava a maior fonte de lucro.

Partiram do princípio de que qualquer elemento que não agregasse valor ao produto, deveria ser eliminado, pois era considerado desperdício e classificaram o desperdício em sete tipos principais:

- Tempo que se perdia para consertos ou refugo;
- Produção maior do que o necessário, ou antes, do tempo necessário;
- Operações desnecessárias no processo de manufactura;
- Transporte;
- Stock;
- Movimento humano;
- Espera.

Recursos Humanos:

- Introdução, na indústria automóvel japonesa, da experiência do ramo têxtil, dada especialmente pela necessidade de o trabalhador operar simultaneamente com várias máquinas;

  Necessidade de a empresa responder à crise financeira, aumentando a produção sem aumentar o número de trabalhadores.
- A automatização onde se utilizam máquinas capazes de parar automaticamente quando surgem problemas. Assim o trabalhador que até então era treinado para desenvolver seu trabalho numa única máquina pode responsabilizar-se por várias, o que diminuiria a quantidade de trabalhadores necessários numa linha de montagem;
- O trabalho em equipa é outra estratégia usada pela Toyota para racionalizar a utilização de mão-de-obra. A ideia consiste em agrupar os trabalhadores em equipas, com a orientação de um *Rida* (líder). Este trabalharia junto com os demais operários, com a função de coordenar o grupo e substituir qualquer um que venha a faltar.
- A racionalização é a fábrica mínima, ou seja, com efectivo mínimo. Ao reduzir o tempo de dez para nove minutos, sobrecarrega-se os trabalhadores e eliminam-se postos de trabalho. O objectivo não consiste então, em diminuir trabalho mas em reduzir trabalhadores. O trabalho em equipa representa, na verdade, a pressão que cada trabalhador sofre para desempenhar a função com qualidade, sob pena de ser rejeitado pelo grupo, ainda que neste grupo todos se encontrem nas mesmas condições.

O *toyotismo* foi uma resposta à crise do *fordismo* dos anos 7O. Em vez de trabalho desqualificado, o operário torna-se polivalente. Em vez das linhas independentes, ele integra-se em uma equipa. Em vez de produzir veículos em massa para pessoas que não conhece, ele fabrica um elemento para a satisfação da equipa que está na sequência da sua linha e é esta filosofia que perdura nos nossos dias e que rege a filosofia de negócio do Grupo AutoPartner.

2.2 TOYOTA PRODUCTION SYSTEM: (LEAN PRODUCTION – PRODUÇÃO MAGRA)

Este movimento foi inspirado no *Toyota Production System (Toyotismo)* (Tahiichi Ohno e Shingeo Shingo) onde a lógica se alicerça na redução/eliminação das actividades que não acrescentam valor, através da eliminação do desperdício (*Waste / Muda*). Propõe um "ataque" a todo o tipo de stocks/ inventário, defesa do sistema JIT para as operações e do sistema tipo "*pull*" (*Kanban*). Propõe o uso de pequenos lotes potencia mudanças rápidas (*SMED*) e a criação de mecanismos anti falha (*Poka- Yoke*) e 5's como técnica sistemática de ataque ao desperdício.

Ao serviço transversal de apoio ao Após-Venda o Grupo chamou *Lean Production*, isto porque é a linha orientadora que se pretende implementar em todos os serviços Após-Venda. A focalização na minimização de perdas e maximização de recursos que acrescentem valor ao produto/serviço final.

5'S

Metodologia utilizada para melhorar a organização dos ambientes de trabalho.

Os 5s tornam os processos mais eficientes e melhoram o bem-estar dos colaboradores. A sua principal contribuição surge na redução dos desperdícios, de material, tempo e espaço.

Os 5s são o primeiro e principal passo para qualquer programa de gestão da qualidade:

- Seiri – Sort – Sentido de Utilização – deixar no ambiente de trabalho apenas os materiais úteis, descartando ou destinando os demais a maneira mais adequada;

- Seiton – Stabilize – Sentido de Organização – estabelecer um lugar para cada material, identificando-o e organizando-o conforme a frequência de uso. Se utilizado frequentemente o material deve ficar perto do trabalhador, caso contrário, deve ser armazenado num local mais afastado, para que não prejudique as tarefas rotineiras;

- Seisou – Shine – Sentido de Limpeza – manter os ambientes de trabalho limpos e em óptimas condições operacionais;

- Seiketsu – Standardize – Sentido de Qualidade – aplicação de acções que visam a manutenção e melhoria da saúde do trabalhador e nas condições sanitárias e ambientais do trabalho. Ou na melhoria contínua – kaizen – melhorando e padronizando os processos

- Shitsuke – Sustain – Sentido de Autodisciplina – as pessoas devem seguir os princípios independentemente da existência de supervisão.

Lean Thinking

É um termo utilizado para denominar uma filosofia de negócios baseada no *Sistema Toyota de Produção - Toyotismo* que olha com detalhe para as actividades básicas envolvidas no negócio e identifica o que é o desperdício e o que é o valor a partir da óptica dos clientes.

As suas práticas envolvem a criação de fluxos contínuos e sistemas *pull* baseados na procura real dos clientes, a análise e melhoria do fluxo de valor, desde as matérias primas até aos produtos acabados, e o desenvolvimento de produtos que efectivamente sejam soluções do ponto de vista do cliente O objectivo da produção magra consiste em produzir produtos de elevada qualidade, a baixo custo, com ciclos de produção e tempos de entrega (*lead times*) mais curtos.

Tal sistema de produção deve ser flexível e capaz de responder rapidamente às exigências dos consumidores, ou seja, em vez de fabricar produtos de forma desarticulada e dispersa, as empresas devem reorganizar os seus sistemas produtivos a partir do ponto de entrega do produto ao cliente final.

Em forma de resumo pode-se explicar a filosofia *Toyota Production System* nos seguintes termos:

4 Objectivos:

- Melhoria a longo prazo;
- Diminuição de custos;
- Melhoria da qualidade;
- Respeito pelos colaboradores.

Baseados em 4 elementos básicos:

- JIT;
- Autonomia;
- Flexibilidade;
- Criatividade.

Através de 8 métodos:

- Sistema de gestão funcional;
- Controlo autonómico;
- Kanban,
- Standarização das operações;
- Desempenho multifuncional do “layout”,

- SMED;
- Melhoria incremental das actividades.

2.3 GESTÃO PELA QUALIDADE

Analisando o contexto onde estão inseridas as organizações, percebe-se que a globalização, a competitividade e a abertura económica provocam grandes mudanças e transformações nas organizações e na vida dos consumidores. Cabe às empresas e aos indivíduos tentarem encontrar alternativas diferenciadas para permanecerem no mercado competitivo. Este trabalho constitui-se em diversos desafios para obter os resultados esperados e contribuir na busca de novas alternativas de superar as expectativas dos consumidores.

Novas técnicas e filosofias de gestão estão a ser desenvolvidas e aplicadas, tanto em empresas do ramo industrial, como em empresas de serviços, para fazer frente a essas necessidades iminentes ao surgimento de uma nova técnica que realmente posicione o produto ou serviço na mente do consumidor.

Percebe-se uma grande necessidade de ouvir e focalizar o cliente, ou seja, as empresas precisam de estar atentas e voltadas totalmente para os seus clientes, satisfazendo e surpreendendo todas as suas expectativas. A satisfação do cliente e a oferta de um atendimento diferenciado representam alternativas de sucesso para a adequação das empresas e das pessoas à modernização existente, na busca dos objectivos com vista ao futuro, na qualidade dos produtos e seus serviços prestados. Fornecer um serviço com qualidade aos clientes é uma das melhores formas de criar vínculos com eles. Conhecer os clientes e quais os serviços que são mais valorizados por eles, e, ao mesmo tempo melhorar continuamente a execução dessas actividades, deve ser uma constante nas organizações.

Uma organização consciente pressupõe que os sistemas de produção e prestação de serviços estejam voltados a atender o cliente e não às conveniências da organização. As instalações, os procedimentos, os métodos, os processos e os colaboradores devem estar prontos para atender qualquer desejo ou necessidade do consumidor. E sendo o cliente factor tão relevante para todos, os esforços da organização, parece importante estudar se ele também tem sido destacado com a excelência de atendimento da empresa em estudo. Desta forma, a qualidade em serviços torna-se essencial para um serviço excelente.

A qualidade no atendimento ao cliente inicia-se no momento em que se descobre que é preciso tratar todas as pessoas como clientes preferenciais. Para chegar-se a um atendimento de qualidade é preciso quebrar paradigmas, combater, vencer e acabar com comportamentos inadequados, ou seja, enfrentar novos desafios tais como melhorar a autoconfiança, criar alternativas, esforçar-se por algo mais, oferecer ajuda, apresentar soluções e fazer tudo por gostar.

A área da qualidade não está dependente da *Lean Production*, mas se associarmos uma à outra obtemos uma mais valia para a gestão de uma empresa. É este pensamento que deve perdurar, aliar uma política de qualidade a um sistema de redução de desperdício.

Já foi referido, no capítulo anterior, que a AutoPartner não possui departamento da qualidade mas isso não implica que os seus responsáveis não estejam conscientes que a mais

importante consequência da adopção de uma política de qualidade, é a de que o modelo participativo não é apenas uma forma de aumentar a eficiência, constituindo, para além disso, o enquadramento ideal para gerir as organizações.

2.4 GESTÃO POR PROCESSOS

As organizações são constituídas por uma complexa combinação de recursos (capital humano, capital intelectual, instalações, equipamentos, sistemas informáticos…) interdependentes e interrelacionados, que devem perseguir os mesmos objectivos, cujos desempenhos podem afectar positiva ou negativamente a organização no seu conjunto.

Os processos representam a forma como uma organização desenvolve e coordena as suas actividades de forma a produzir um produto ou serviço de acordo com os requisitos dos seus clientes. Uma actividade utilizando recursos e gerida de forma a permitir transformação das entradas em saídas pode ser considerada como um processo

O centro dos processos deve ser o cliente e os conceitos de produtos e serviços devem estar voltados para esta estreita ligação com ele. O ênfase administrativo aplicado por uma organização que busca a optimização e melhoria da cadeia dos seus processos, desenvolvida para atender as necessidades e expectativas das partes interessadas, assegurando o melhor desempenho possível do sistema integrado a partir da mínima utilização de recursos e o máximo índice de acerto deve estar voltada para o cliente.

Fica claro assim que, ao iniciar um processo de melhoria, a empresa deve conhecer e mapear todos os seus processos, definindo parâmetros claros de monitorização de seu desempenho, isto é, indicadores e metas que meçam a eficiência e eficácia de cada processo. Este trabalho coincide com o trabalho de implantação da gestão corporativa por processos na empresa, em que se procura ter uma visão de gestão de cada processo, a partir das estratégias definidas para a empresa.

A Gestão por Processos tem como uma de suas premissas possibilitar o entendimento e a padronização das actividades e criar mecanismos para identificar oportunidades de mudanças nos processos, buscando sempre maior produtividade e agilidade na sua execução. A gestão por processos faz parte do procedimentos do sistema de qualidade (ISO 9001:2000), daí se relacionar com o ponto abordado imediatamente anterior. Assim, é possível ter ferramentas para se procurar sempre a melhoria contínua dos processos, conceito chave da Qualidade Total, segundo o qual uma empresa somente consegue atingir novos patamares de excelência a partir do momento em que atenda os seguintes requisitos:

- O conhecimento sobre os processos seja compartilhado;
- A operação esteja sob controlo, isto é, seja executada de forma repetitiva e consistente,
- As decisões sejam tomadas com base em factos e dados dos processos medidos e analisados constantemente.

A gestão da qualidade e dos processos são disciplinas totalmente complementares e têm um papel estratégico para a organização, devendo ser tratadas com o máximo de seriedade. A responsabilidade sobre elas deve estar, de preferência, sob uma única coordenação na

estrutura da empresa ou, caso contrário, deve haver uma boa comunicação entre as áreas gestoras para que as iniciativas de qualidade e processos não sejam conflituosas.

Além disso, o suporte de ferramentas de tecnologia da informação apresenta-se como um grande facilitador para que haja controle sob as acções desenvolvidas e sobre os processos executados, quer para o mapeamento e execução dos mesmos, quer para o fornecimento de dados necessários para a tomada de decisão e implementação de melhorias no dia-a-dia das empresas.

Acredita-se que, implementando os projectos de qualidade e processos com comprometimento e foco nos resultados desejados, mais do que ter sua operação sob controlo, será possível às organizações alcançar novos patamares de excelência e a tão desejada satisfação de seus clientes.

Implicações práticas:

- Definição sistemática das actividades necessárias para alcançar um determinado objectivo;
- Focalização em factores como recursos, métodos e materiais que vão contribuir para o desenvolvimento das actividades;
- Identificar, compreender e gerir processos interrelacionados contribui para que a organização atinja os seus objectivos de uma forma eficiente e eficaz.
- Definição de um sistema estruturado que permita alcançar os objectivos da organização da forma mais eficiente e eficaz. Melhor compreensão de papéis e responsabilidades necessárias ao alcance dos objectivos comuns, de forma a reduzir as barreiras funcionais. Definição e hierarquização do funcionamento das actividades que constituem um sistema;

Atender aos seguintes critérios:

- A equipa de trabalho deve ter conhecimento e entendimento do processo;
- Os papéis devem ser alocados com clareza, a equipa precisa entendê-los e ter aptidões, tempo e recursos para desempenhá-los;
- O processo deve produzir benefícios claros para os membros da equipa;
- A equipa deve estar comprometida com o processo;
- O processo deve assegurar que a informação certa esteja disponível, no momento certo para as pessoas certas
- O processo deve ser projectado para dar suporte aos objectivos de marketing e permitir que a equipa consiga alcançá-los;

2.5 MAPEAMENTO DE PROCESSOS

Num sistema de gestão da qualidade a estrutura organizacional, as responsabilidades, os recursos, os processos e os procedimentos em acções planeadas, destinam-se a prover a confiança adequada para que um serviço atenda aos requisitos da qualidade definidos.

O processo de negócio é um fenómeno que ocorre nas empresas e compreende um conjunto de actividades realizadas na empresa, associadas às informações que manipula, utilizando os recursos e a organização da empresa**.** Como recursos podem-se entender técnicas, métodos, ferramentas, sistemas de informação, recursos financeiros e todo o conhecimento envolvido na sua utilização. A organização engloba não somente os aspectos organizacionais e estruturais das empresas, como também os seus agentes, ou seja, as pessoas com sua qualificação e motivação. Ou seja, de uma forma simples um processo de negócios pode ser definido como um acordo de um conjunto de actividades dentro de uma empresa com uma estrutura que descreve a sua ordem lógica e dependência, e cujo objectivo é produzir um resultado desejado.

A estrutura organizacional permite a realização dos fluxos de trabalho através de processos até que o seu produto ou serviço esteja disponível ao consumidor. Um processo de negócio é um conjunto de actividades relacionadas a um objectivo de trabalho específico e que adiciona valor ao produto de uma organização. Melhorar processos de negócios é fundamental para manter a competitividade, pois os clientes procuram cada vez mais produtos e serviços de melhor qualidade. Desta forma, o entendimento e a modelação dos processos, bem como a especificação e projecto de sistemas de suporte a estes processos, constituem-se em uma parte vital de mudanças planeadas - nenhuma equipa de projecto pode mudar aquilo que não entende e nenhuma mudança será colocada em prática se não houver um porquê para tal.

A importância da gestão dos negócios por processos já foi largamente descrita no ponto anterior.

O mapeamento prevê uma estrutura para que os processos complexos possam ser avaliados de forma simples:

- A equipa pode ver o processo completo;
- É possível visualizar mudanças no processo que provocarão grandes impactos;
- Áreas e etapas que não agregam valor podem ser facilmente identificadas;
- Os tempos de ciclo de cada etapa podem ser estimados.

Estabelecer os pontos de início e fim de um processo é um ponto de partida crucial para um mapeamento e ajuda a equipa a identificar as etapas importantes, eventos e operações que constituem o processo.

2.6 TÉCNICAS DE MODELAÇÃO DE PROCESSOS

Fluxograma (Flow Chart)

Os fluxogramas podem ser definidos como uma representação esquemática de um processo. É um método expedito e intuitivo de ilustrar a transição de informações entre os elementos que compõe o processo.

Na prática pode-se entendê-lo como a documentação dos passos necessários para a execução de um processo qualquer, é uma das Sete Ferramentas da Qualidade.

Muito utilizado em fábricas e indústrias para a organização de produtos e processos pois representa com racionalidade, lógica, clareza e síntese rotinas ou procedimentos em que

estejam envolvidos documentos, informações recebidas, processadas e emitidas, bem como seus respectivos responsáveis e/ou unidades organizacionais.

Os fluxogramas procuram mostrar o modo pelo qual as coisas são feitas, não o modo pelo qual o chefe diz aos funcionários que as façam; não a maneira segundo a qual o chefe pensa que são feitas, mas a forma pela qual o manual normas e procedimentos manda que elas sejam feitas. Eles são, portanto, uma fotografia exacta de uma situação real em foco.

Vantagens do fluxograma:

- Apresentação real do funcionamento de todos os componentes de um método administrativo. Esse aspecto proporciona e facilita a análise da eficiência do sistema;
- Possibilidade da apresentação de uma filosofia de administração, actuando, principalmente, como factor psicológico;
- Possibilidade de visualização integrada de um método administrativo, o que facilita o exame dos vários componentes do sistema e de suas possíveis repercussões, tanto positivas quanto negativas. Normalmente os outros métodos apresentam um mecanismo de leitura mais lento e menos claro, o que pode dificultar sua análise;
- Propiciar o levantamento e a análise de qualquer método administrativo desde o mais simples ao mais complexo, desde o mais específico ao de maior abrangência;
- Propiciar o uso de convenções de simbologias, o que possibilita uma leitura mais simples e lógica do processo, tanto por parte dos especialistas em métodos administrativos, quanto por seus usuários;
- Possibilidade de identificação mais fácil e rápida dos pontos fortes e fracos do método administrativo considerado;
- Propiciar a actualização e manutenção do método administrativo de maneira mais adequada, pela melhor clareza das alterações introduzidas, incluindo suas causas e efeitos.

Análise do Fluxograma:

Para fazer uma análise de um fluxograma deve-se aplicar as seguintes perguntas básicas:

a) O que é feito? Para que serve essa fase?

Essa pergunta permite verificar se todas as fases foram relacionadas até então e se são conhecidas as utilidades de cada uma delas. É a pergunta que serve de base de sustentação para o analista de sistemas, organização e métodos.

b) Por que essa fase é necessária? Tem alguma influência? O resultado final foi analisado? Há, realmente, uma necessidade absoluta dessa fase?

Se as respostas a essas perguntas não forem positivas, a fase deve ser eliminada.

c) Onde essa fase deve ser feita? Será que a mudança do local em que essa fase está a ser realizada não permitirá uma maior simplificação da rotina? Tal mudança de local é viável?

Verificar se a mudança de local onde a fase está a ser feita economizará tempo e evitará transporte. Se tal acontecer, alterar a ordem de execução e eliminar as fases desnecessárias.

d) Quando essa fase deve ser feita? A sequência está estabelecida correctamente?

As respostas a essas perguntas aprimoram a sustentação do analista de sistemas, organização e métodos no estudo realizado.

e) Quem deve executar a fase? Há alguém mais bem qualificado para executá-la? Seria mais lógico ou conveniente que outra pessoa realizasse essa fase?

Essas perguntas permitem verificar a extensão da transferência de autoridade e de responsabilidade dentro da unidade organizacional.

f) Como a fase está sendo executada?

A resposta a essa pergunta permite encontrar um meio mais fácil de executar a fase, seja por meio de um impresso próprio, seja pela mecanização da fase ou ainda pelo uso de um equipamento especial.

As perguntas apresentadas são necessárias, mas não suficientes. O analista de sistemas, organização e métodos deve ter o discernimento para identificar que outras perguntas devem ser efectuadas para o adequado desenvolvimento dos trabalhos.

Diagramas de fluxo de dados – técnica de yourdon (DFD)

O diagrama de fluxo de dados - DFD - representa o fluxo de dados num sistema, assim como as sucessivas transformações que estes sofrem. O DFD é uma ferramenta gráfica que transcreve, de forma não técnica, a lógica do procedimento do sistema em estudo, sendo usada por diferentes métodos orientados a processos.

Uma vez que o DFD só representa a lógica, a informação de controlo não é representada neste diagrama. Nos diagramas originais de fluxo de dados, a informação de controlo não era considerada. No entanto nos últimos anos alguns autores alargaram os conceitos envolvidos neste diagrama para que pudesse ser utilizado para sistemas em que o tempo é um elemento crucial – sistemas de tempo real.

O diagrama de fluxo de dados apresenta sempre quatro objectos de um sistema de informação: fluxo de dados, processos, arquivos de dados e entidades externas.

- Entidades externas – pessoa, grupo de pessoas ou subsistema/sistema fora do sistema em estudo que recebem dados do sistema e/ou enviam dados para o sistema. As entidades externas funcionam sempre como origem/destino de dados;
- Fluxo de dados – dados que flúem entre processos, entre processos e arquivos de dados ou ainda entre processos e entidades externas, sem nenhuma especificação temporal (por exemplo ocorrência de processos simultâneos, ou todas as semanas);
- Arquivo de dados – meio de armazenamento de dados para posterior acesso e/ou actualização por um processo;
- Processo – recebe dados de entrada e transforma estes dados num fluxo de saída.

Diagramas de interacção de funções (RID)

A modelação dos aspectos dinâmicos de um sistema, através dos diagramas de interacção de funções, é realizada através de interacções. Uma interacção é um comportamento que envolve um conjunto de mensagens trocadas entre um objecto dentro de um determinado contexto, procurando atingir um resultado específico. As interacções acontecem em função de troca de mensagens entre objectos.

Permitem visualizar, especificar, construir e documentar a dinâmica de uma sociedade particular de objectos. Podem ser usados para modelar o fluxo de controlo de um caso de uso. No contexto de um caso de uso, uma interacção representa um cenário.

Permitem examinar a troca de mensagens sob o ponto de vista temporal, bem como as interacções dos objectos dentro do contexto de suas relações estruturais, especificando as mensagens trocadas em função destas relações

Diagrama de Gantt

Permite utilizar a técnica sem que isso obrigue a representar o diagrama, basta encontrar a melhor maneira possível de posicionar as diferentes tarefas de um projecto a executar num período determinado, em função:

- Das durações de cada uma das tarefas;
- Das relações de precedência entre as diferentes tarefas;
- Dos prazos a respeitar;
- Das capacidades disponíveis (que podem aumentar em função de horas suplementares, de investimentos).

Na maior parte das vezes, esta técnica é utilizada para produtos relativamente simples de fabricar e para lotes de pequena dimensão.

O diagrama de GANTT clássico utiliza o critério de representação seguinte:

Começa-se o mais cedo possível as tarefas que não têm antecedentes. Depois, representam-se as tarefas que têm como antecedentes as tarefas já representadas, assim sucessivamente. Este sistema conduz à constituição de stocks e não corresponde, por isso, a um sistema JIT. Hoje em dia, porém, é frequente sua utilização corrigida: iniciamos as diferentes tarefas, não o mais cedo, mas o mais tarde possível.

Para definir a relação entre as diferentes tarefas de um projecto, existem várias possibilidades:

- Prioridade ao fabrico do produto que tenha a data mais próxima de entrega (para respeitar os prazos);
- A primeira encomenda confirmada será a primeira encomenda executada (o que não é, forçosamente, uma boa solução, porque ela pode provocar um aumento dos stocks);
- Prioridade à tarefa cuja duração for mais curta (método que permite diminuir o número de mudanças de série);
- Prioridade à tarefa que tenha a margem mais pequena;
- *(margem = tempo restante até à entrega -tempo total de acabamento);*
- Prioridade à tarefa que tenha o índice crítico mais baixo.
- Total dos tempos das operações que faltam efectuar
- Tempo restante até à entrega

Estes dois últimos critérios têm por objectivo contar, simultaneamente, com os prazos e o tempo de fabrico.

Utilização do diagrama

- Permite visualizar a evolução do projecto e determinar o seu tempo de realização.
- Permite pôr em destaque as margens que existem em determinada tarefas. (A margem corresponde ao tempo que se pode atrasar uma tarefa determinada sem que, por isso, aumente o tempo global de realização do projecto.)
- Permite representar o trabalho já executado sobre o diagrama e saber, em qualquer momento, o estado de adiantamento do projecto.

Diagrama de Actividade de Funções (RAD)

Técnica baseada na visualização gráfica do processo na perspectiva de papéis individuais, concentrada nas responsabilidades das funções e na interacção entre elas.

Os RAD oferecem uma perspectiva distinta do processo e são úteis para suportar comunicação. São fáceis e intuitivos de ler e entender, apresentando uma visão detalhada do processo e permitindo actividades em paralelo.

Os RAD são diagramas de transição de estados de objectos usados em modelos orientados a objectos. Descrevem como um objecto de função muda de estado como resultado de acções e interacções que ocorrem.

Como desvantagem são uma técnica que exclui objectos de negócio, que são manipulados pelo processo, como máquinas ou produtos. Não permite a decomposição do processo dificultando a sua visão geral.

Swimlanes

Permitem definir de forma exacta como é que os processos que foram modelados numa ferramenta ou linguagem de alto nível, vão funcionar no contexto ou realidade modeladas. Resumidamente as propriedades de modelação por *swimlanes* podem ser definidas nos seguintes tópicos:

- Definição exacta de quais as actividades a desempenhar por cada actor – conjunto de pessoas eu interagem com o sistema no decorrer de um processo
- Garantia de que a configuração/concepção de sistemas são integrados de forma correcta na fase de elaboração e modelação de processos
- Definição exacta das tecnologias a associar aos processos conceptualizados para que funcionem como uma base de implementação estável dos processos a criar
- Definição da forma como a informação e dados devem ser utilizados como suporte de concepção de um processo ou sistema.

Ao utilizar as *swimlanes* pormenoriza-se o trabalhado efectuado ao nível da modelação de um sistema ou processo em linguagem de alto nível, alargando os horizontes de compreensão do próprio processo, permitindo não só saber quem faz mas também como o faz.

No anexo E é possível visualizar exemplos de cada uma das modelações acima descritas.

3. GESTÃO DA QUALIDADE NO GRUPO AUTOPARTNER - DIRECÇÃO NORTE

3.1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo pretende-se descrever o trabalho realizado durante o período de estágio, especificamente o levantamento de processos e procedimentos específicos das diversas actividades que se realizam na AutoPartner.

O ponto de partida é identificar os sectores nos quais a empresa está dividida, posteriormente cada sector será subdividido em processos que precisam ser identificados e descritos.

A partir dessas informações, é possível elaborar um fluxograma de processos. Este mecanismo constitui uma ferramenta-chave para melhor compreensão dos processos e posterior análise do impacto das mudanças propostas. Com base nessas etapas, garante-se a identificação de pontos críticos dos processos. Consequentemente, oportunidades de melhoria devem ser propostas a fim de eliminar inadequações e provocar o aperfeiçoamento desses processos. Essa acção visa minimizar erros; maximizar o uso de recursos, tornando-os fáceis de usar; fornecer uma vantagem competitiva; e adaptável às mudanças.

Porquê mapear processos?

Para adquirir uma clara visibilidade e conhecimento a respeito da definição de um processo:

- Nível hierárquico
- Missão e objectivos
- Responsabilidades
- Fronteiras e interfaces
- *Inputs* e *outputs*
- Fornecedores e clientes

Do levantamento efectuado identificaram-se os seguintes processos:

- Processo Após-Venda
- Processo de Pequena Colisão
- Processo de Viaturas Novas
- Processo de Viaturas Usadas

Que posteriormente foram subdivididos em procedimentos específicos.

3.2 METODOLOGIA

Enquanto a pesquisa descrita no capítulo anterior tem características descritivas, o presente projecto baseou-se numa abordagem qualitativa e quantitativa, tendo como instrumentos questionários e entrevistas, tendo sido aplicada aos Responsáveis de equipa e Colaboradores.

Se atentarmos na revisão bibliográfica, para efectuar um mapeamento correcto deve-se basear o trabalho, nos objectivos traçados. Assim sendo passo a citar os objectivos que a AutoPartner definiu para este trabalho:

Os dois objectivos primordiais definidos pela AutoPartner para este trabalho são:

- Satisfação completa dos clientes;
- Articulação eficaz entre os diversos departamentos.

Não obstante, pretende-se igualmente:

- Analisar as necessidades a nível dos recursos humanos, materiais e financeiros;
- Analisar indicadores de reclamações de clientes e não conformidades;
- Avaliar a necessidade de alterações a nível organizacional ou funcional;
- Rever as políticas estabelecidas;
- Avaliar o grau de cumprimento dos objectivos estabelecidos;
- Avaliar os recursos necessários para a melhoria contínua do sistema;
- “Fazer bem à primeira”;
- Enquadrar todos os colaboradores, relativamente à abrangência/objectivos das suas funções;
- Estabelecer objectivos quantitativos e qualitativos com os clientes externos e internos;
- Rapidez na detecção de não conformidades e estabelecimento de medidas tendentes à sua resolução;

Para que não se caia num dos erros mais comuns (complexidade e especificidade de alguns aspectos técnicos) optou-se por desenvolver um manual de fácil interpretação e implementação em detrimento de uma abordagem mais exaustiva.

A experiência e o conhecimento desta área eram na óptica do utilizador, ou seja como cliente. Se à primeira vista este pode parecer uma desvantagem, se atentarmos nas ideias preconcebidas e nos vícios que existem quando se conhece demasiado bem determinado assunto, afinal este pode ser uma vantagem. Como agente exterior no sentido de tentar filtrar o que realmente está a funcionar bem, e como tal deve permanecer, mas também como crítico nas alturas em que se constata que determinada acção não é de todo a mais aconselhável. Manter a mente livre de todas as teorias infalíveis sobre as quais já se tenha ouvido falar ou lido, é a melhor forma de se poder entender racionalmente como o processo funciona.

O mapeamento começa com uma conversa com todos os intervenientes no processo, pois acredita-se que nestes momentos surgem ideias que podem reformular conceitos que alicerçam as antigas estruturas: ampliar a visão e tomar nota de todos os pormenores importantes, são o ponto de partida para um trabalho bem executado.

De notar que durante a primeira semana de estágio, o Dr. Jorge Costa, Director Geral da Direcção Norte, convocou uma reunião com todos os chefes de equipa para que me fossem apresentados e para que fossem informados do projecto que se iria realizar.

O segundo passo baseia-se na observação. Após reunir todas as informações primárias deve-se observá-las sob a óptica do processo. Analisar se realmente tudo ocorre conforme o relatado pelos envolvidos. Procedimentos utópicos não levarão a melhorias. As documentações devem ser baseadas em factos e não em suposições, não querendo com isto dizer que tudo o que está a ser executado é o melhor.

Entender a lógica das actividades, os pontos de decisão, os pontos críticos, os processos e os procedimentos é algo fundamental. Por isso é importante ter uma visão do todo e então só depois passar as partes, por outras palavras, analisou-se primeiro os diferentes processos e só depois se passou aos procedimentos específicos (que naturalmente advêm da análise do processo em si).

Tendo todos os dados em mãos está-se apto para passar à terceira etapa - estruturar as informações num fluxograma. Esta etapa é de extrema importância, uma vez que torna muito mais simples para todos os envolvidos uma rápida observação o quão importantes são todas aquelas operações quotidianas, e é muito mais fácil determinar os pontos-chave.

No fim do relacionamento dos procedimentos obter-se-á algo muito parecido com o que a ISO 9001:2000 chama de macrofluxo (uma visão completa da interacção entre todos os processos). Utilizou-se como método de modelação do fluxo de trabalho o fluxograma, por se ter considerado o mais simples e objectivo, uma vez que o que se pretende com estes diagramas é a fácil identificação dos procedimentos específicos.

Para a elaboração do manual de funções dos colaboradores AutoPartner contou-se particularmente com a colaboração dos Responsáveis de Equipa. Foi através deles que se ficaram a conhecer todos os meios humanos disponíveis nesta empresa e o lugar que cada um ocupa na organização, bem como as funções que desempenham.

3.3 INTERVENIENTES

Conjuntamente, o Director Geral da Direcção Norte do Grupo AutoPartner, Dr. Jorge Costa, e o responsável Após-Venda do pólo Maia Centro, consciencializaram os restantes colaboradores para a importância do levantamento dos procedimentos e consciencializaram toda a equipa dos trabalhos que estão sendo realizados à sua volta.

É comum os colaboradores ficarem inseguros e desconfiados quando sujeitos a questionários e não saibam exactamente o que se está a passar. Para que tal facto não afectasse o bom funcionamento do trabalho, fui previamente apresentada às equipas. Outro ponto importante é a consciencialização para as vantagens que serão adquiridas pela empresa onde trabalham.

Foi deste modo transparente de trabalhar que consegui uma cooperação total de todos os intervenientes nos procedimentos em estudo.

No Após Venda e Colisão contei com a colaboração dos Responsáveis Após Venda, Chefes de Oficina, Assessores de Serviço e Caixeiros de Peças.

Na área comercial de Viaturas Novas, tive o apoio dos Chefes de Vendas, Secretárias Comerciais e Consultores de Vendas, bem como no comércio de Viaturas Usadas. Na parte específica de Financiamento, os Gestores de *Finance* trabalharam directamente comigo.

Por fim no Apoio Administrativo, cooperaram comigo os colaboradores do Apoio Administrativo.

3.4 APÓS-VENDA

O fim último de uma qualquer empresa é a satisfação do cliente. Como tal, manter um bom relacionamento com os clientes é, hoje em dia, um fundamento básico no mundo dos negócios.

É através de um compromisso entre a fidelização de clientes e a conquista de novos que as empresas sobrevivem à feroz concorrência que se faz sentir em todos os sectores.

É desta forma que entra o Serviço Após Venda como estratégia fundamental, visto os clientes, nos dias que correm, serem cada vez mais exigentes e acima de tudo por verem este serviço como um atributo do bem adquirido tanto quanto a potência motora, design, performance, consumo…

O principal objectivo do Serviço Após Venda, é assegurar que o cliente obtenha o maior proveito entre os benefícios proporcionados pela viatura e o preço pago pela sua compra.

A função do Serviço Após Venda é a de minimizar o tempo que o cliente fica sem a viatura que apresentou uma falha ou necessita de inspecção, proporcionando-lhe acessibilidade ao serviço de reparação, disponibilidade de peças de reposição e até, o “oferecimento” de uma viatura de substituição enquanto a própria estiver a ser reparada. Como Theodore Levitt dizia: "as pessoas compram expectativas, não coisas".

Assim há que encarar este serviço como uma oportunidade de negócio e não como um mal necessário, caso contrário não se obterão os resultados pretendidos.

Dentro da AutoPartner pólo Maia Centro, a Assistência Após Venda enquadra-se no espaço físico da própria empresa e ajusta-se a todo um processo de gestão articulado de forma a satisfazer todas as necessidades do cliente. Introduzindo a área Kaizen e Qualidade pensemos no seguinte:

“O que se torna mais importante no acto de comprar um automóvel?”

Escovas limpa pára-brisas?

ou

Pintura metalizada?

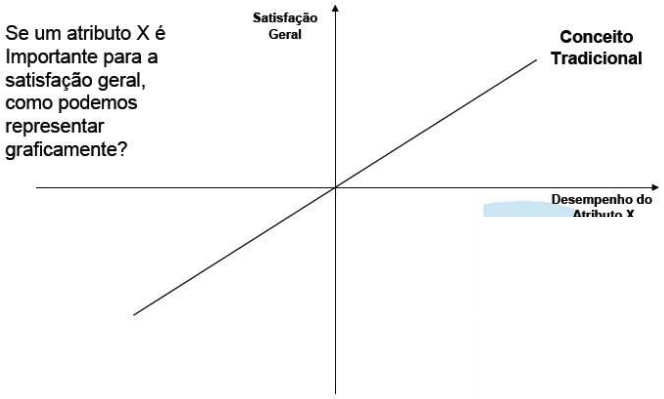


Figura 18 – Relação entre um atributo e a satisfação geral de um produto – conceito tradicional

Penso que a maioria, se não a totalidade (!) dirá que são as escovas limpa pára-brisas.

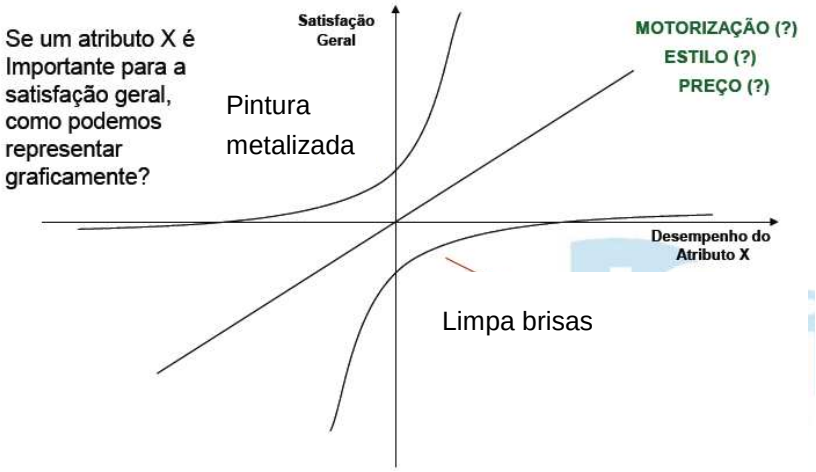


Figura 19 – relação entre um atributo de um produto e a satisfação geral de um cliente

Surge assim o diagrama de Kano que relaciona a importância dos atributos para a satisfação geral do cliente.

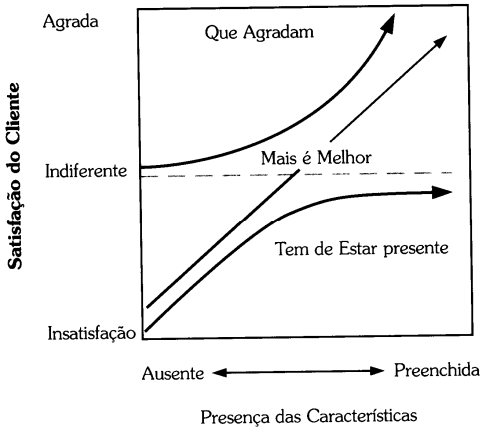


Figura 20 – Diagrama de kano

A primeira abordagem ao Após Venda foi a definição do processo, obtendo a descrição pormenorizada do que deve ser feito, desde o contacto com o cliente até ao arquivo da documentação, tem como objectivo proporcionar a todos os intervenientes o conhecimento e o domínio dos procedimentos a adoptar, em cada uma das fases.

Pontos de decisão do Após Venda

Mapear o fluxo de informação e o fluxo operacional resultando em procedimentos específicos. A informação é um activo fundamental logo é necessário verificar se as informações são passadas correctamente de etapa em etapa.

- Clientes

  Recepção e entrega da viatura

  Objectivos:

  1. Maximização da satisfação do cliente
  2. Determinação do tempo de ciclo e consequente minimização
  3. Minimização Esperas
  4. Identificação do gargalo

- Oficina

  Serviço mecânico e controlo da qualidade

  Objectivos:

  1. Identificação do Gargalo
  2. Minimização de *set-up*
  3. Determinação do Tempo de ciclo e consequente minimização
  4. Maximização da produtividade
  5. Maximização da eficiência
  6. Qualidade do serviço realizado

- Peças

  Encomenda, stocks e entrega de peças

  Objectivos:

  1. Gestão de stocks
  2. Distribuição eficaz do material

3. Encomenda eficaz das peças

PROCESSO APÓS VENDA

Com base no levantamento do processo Após-Venda foi possível identificar os processos-chave que foram posteriormente analisados separada e detalhadamente.

Para o levantamento do processo foram tidos em conta os seguintes objectivos:

- Maximização da Satisfação do cliente;
- Qualidade da informação transmitida ao cliente;
- Alimentação da base de dados;
- Prazo de entrega acordado;
- Forma de pagamento;
- Transmissão de informação interna**.**

Fluxo de trabalho

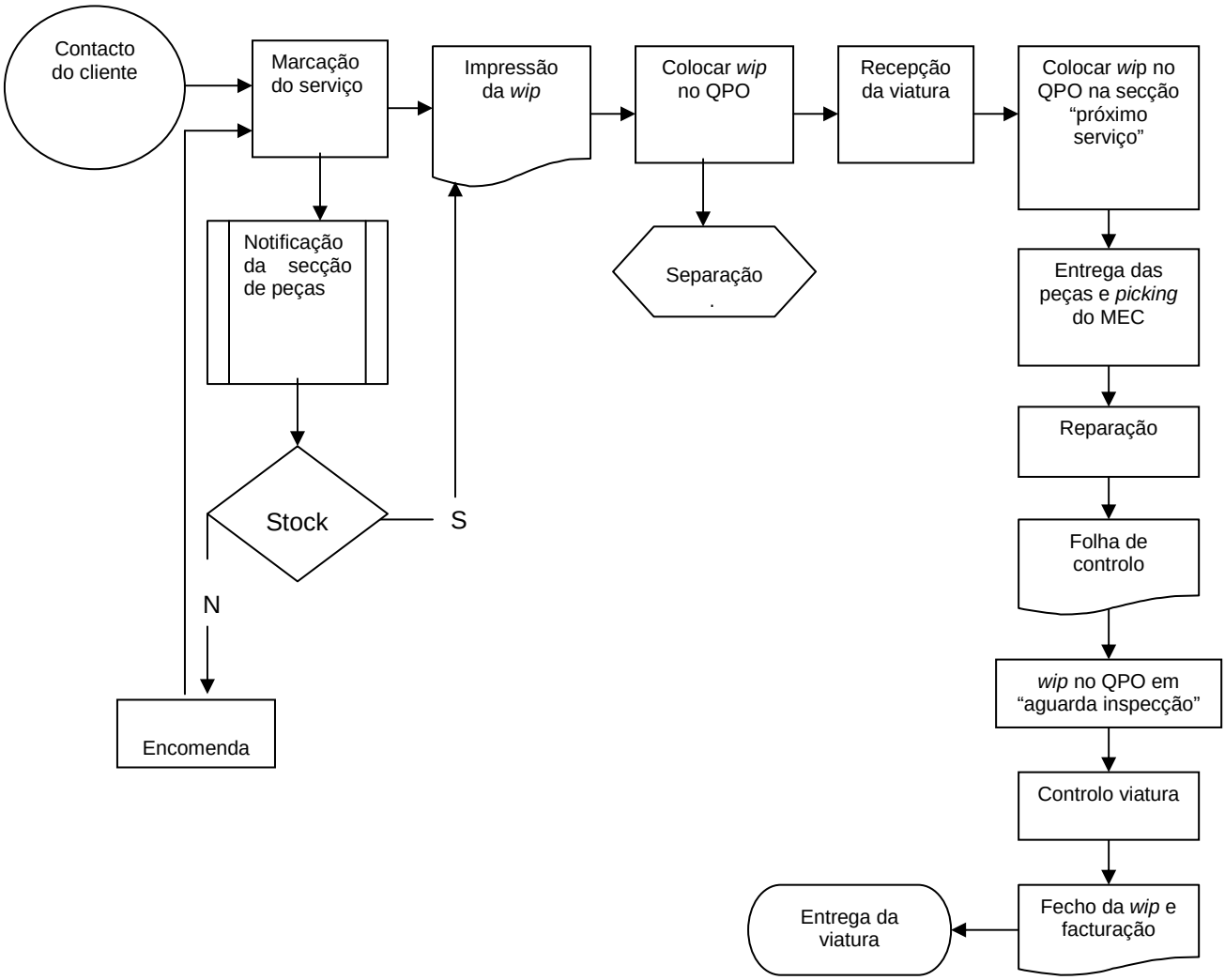


Figura 21 – Fluxograma do Processo Após-Venda

De onde surgiram os seguintes Procedimentos Específicos:

- Marcação de um Serviço Após-Venda
- Recepção de uma viatura no Serviço Após-Venda
- Revisão mecânica
- Pedido de peças
- Pedido de peças adicionais
- Pedido de peças para stock
- Pedido de peças ao balcão
- Recepção de peças
- Entrega de viatura ao cliente
- Abertura de conta de cliente a crédito no Após-Venda
- Sistema de garantias
- Viatura de substituição
- Caixa de oficina

3.1.1 MARCAÇÃO DE UM SERVIÇO APÓS-VENDA

O procedimento de marcação de um serviço Após Venda foi baseado nas normas de desempenho da marca Toyota: A Toyota elaborou um plano de acção para reger o funcionamento de todos os concessionários representantes da marca, caso estes procedimentos não sejam aplicados, os concessionários são penalizados nas margens variáveis. Uma dessas normas é o atendimento telefónico dos clientes. Estes desempenhos são avaliados pelo que se chama **Cliente Mistério**, e que consiste numa visita ocasional de um avaliador Toyota que se faz passar por um cliente normal.

Em anexo é apresentado um questionário do cliente mistério num Serviço Após-Venda (Anexo-D) As parecenças com o procedimento elaborado, não são meras coincidências, isto porque se concluiu que, de facto, é o procedimento mais adequado tendo em vista os objectivos que se pretendem alcançar.

De referir que quem atende as chamadas são os Assessores de Serviço e que para uma melhor resolução dos problemas, e melhoria continua do sector, dá-se grande importância aos retornos – carros que sejam reparados e que voltem a dar entrada na oficina pelo mesmo motivo. Estes casos têm um tratamento burocrático diferente, é necessário o preenchimento de um documento específico de retorno e o Responsável Após Venda deve ser devidamente informado do caso. É da análise destas situações que se encontram as soluções para evitar erros, futuros, em situações similares.

Para que haja um bom planeamento do serviço é necessário que os Assessores de Serviço consigam o maior número de informações possíveis sobre a viatura. Pode-se comparar esta etapa à triagem hospitalar.

Para uma boa gestão dos serviços, logística da oficina, existe um Quadro de Planeamento Oficinal (QPO), em cada recepção (existe uma recepção para cada uma das diferentes marcas), onde são colocadas as ordens de serviço (*wip's)* em local próprio consoante o estado.

Figura 22 – Quadro de Planeamento Oficinal

Deste modo e de uma forma rápida e simples, consegue-se ter uma visão global dos serviços a decorrer, em espera e planeados.

Fluxo de trabalho

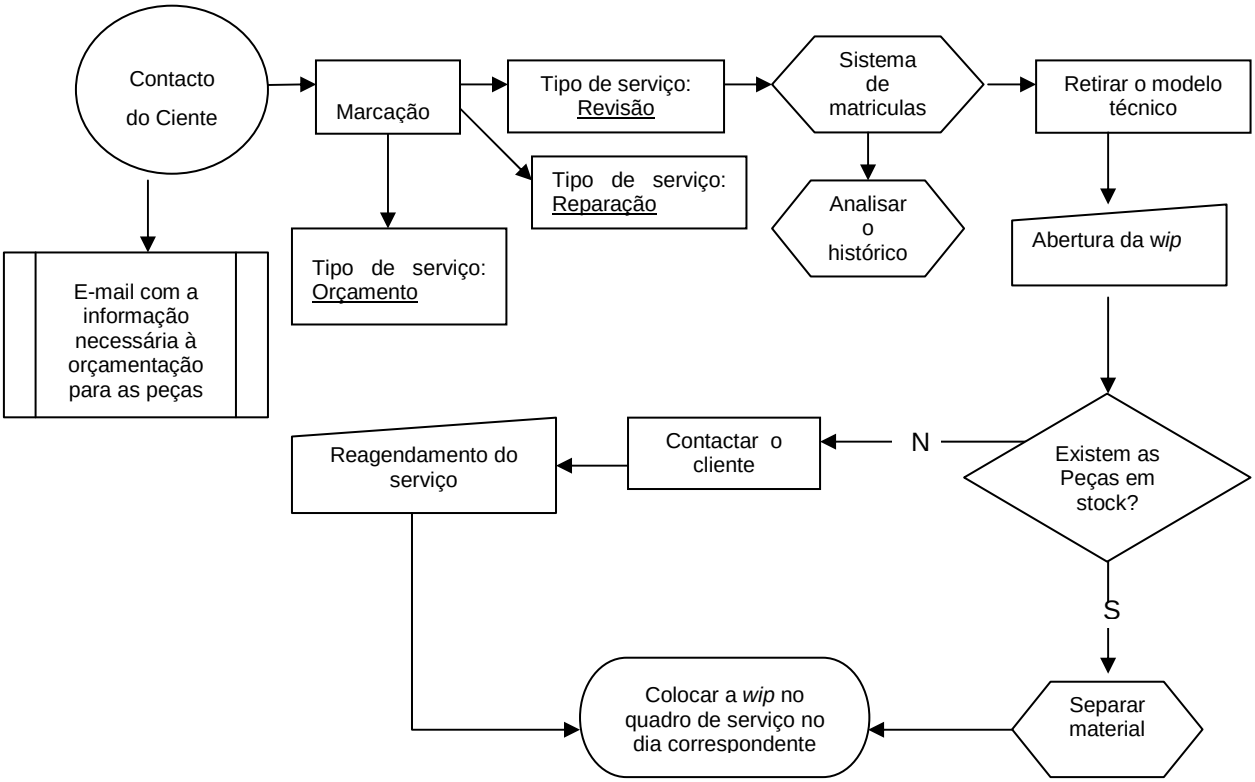


Figura 23 – Fluxograma da Marcação de um Serviço Após-Venda

Resultados esperados

- Utilização em todas as situações e locais e, que o cliente solicite um Serviço Após venda, obtendo a total satisfação do cliente.
- Evitar reclamações futuras resultantes de uma má entrega da viatura.

- Colher indicadores para análise e melhoria contínua da performance geral deste sector.

Factores qualitativos

- Satisfação do cliente;
- Informação transmitida ao cliente;
- Taxa de Utilização;
- Alimentação da base de dados;
- Transmissão de informação interna.

Factores quantitativos

- Quantidade de clientes novos – informação obtida pelo cadastro de viaturas no AutoLine.
- Quantidade de clientes total - informação obtida pelo cadastro de viaturas no AutoLine.
- Lucro – volume facturado.

3.1.2. RECEPÇÃO DE UMA VIATURA NO APÓS-VENDA

De igual modo o procedimento a adoptar na oficina, pelos Assessores de Serviço, quando recepcionam uma viatura, foi baseado nas normas Toyota. Nesta fase deve-se ter em conta os seguintes aspectos:

- A confirmação dos serviços a realizar e a assinatura do cliente na ordem de trabalhos, para salvaguardar quaisquer reclamações futuras.
- Confirmação do estado da viatura, para que não haja erros quanto a possíveis estragos feitos na mesma enquanto esta se encontra nas instalações ou à responsabilidade da empresa.
- Confirmação da data e hora de entrega da viatura e referir que só será contactado caso surja algum imprevisto.
- Na perspectiva da empresa, nesta altura o Assessor de Serviço deverá tentar vender serviços extra.

Resultados esperados

- Utilização em todas as situações e locais e, que o cliente solicite um Serviço Após venda, obtendo a total satisfação do cliente.
- Evitar reclamações futuras resultantes de uma má entrega da viatura.
- Colher indicadores para análise e melhoria contínua da performance geral deste sector.

Factores qualitativos

- Satisfação do cliente;
- Informação transmitida ao cliente;
- Taxa de Utilização;
- Alimentação da base de dados;
- Forma de pagamento;
- Transmissão de informação interna

Factores quantitativos

De acordo com o previsto pela Toyota, o tempo médio de recepção de uma viatura deverá rondar os dez minutos. Não foram efectuados quaisquer registos de tempos, uma vez que as instalações se encontravam em obras e as condições de trabalho não eram as ideais. As recepções encontravam-se a funcionar no mesmo espaço e não existiam os parques de viaturas em espera.

3.1.3 REVISÃO MECÂNICA

Para conseguir elaborar um procedimento que cubra todas as necessidades da oficina foi necessária a colaboração do responsável Após Venda.

Os Mecânicos que operam no Grupo AutoPartner têm formação específica da marca, ou seja as revisões mecânicas estão padronizadas em procedimentos e em tempo. Assim sendo o trabalho realizado passou por tentar minorar os tempos de *set-up* e as condições de trabalho dos próprios mecânicos.

De acordo com a visualização do QPO o Assessor de Serviço tem a percepção de quando se irá iniciar o trabalho na viatura X, pelo que deverá ser ele a colocar a viatura no posto de trabalho do Mecânico. Este inicia o seu trabalho na viatura X pelo *picking* dos tempos. A oficina mecânica possui um terminal onde constam todos os funcionários da empresa, afectos à marca que representam. Quando o mecânico vai iniciar uma revisão/reparação/diagnóstico deve deslocar-se a esse mesmo terminal para codificar o trabalho que vai realizar e a hora de início. É através deste controlo que se conseguem efectuar as análises quantitativas respeitantes à taxa de produtividade.

Outra medida implementada para que sejam diminuídos os tempos de *set-up* (SMED) é a chamada separação das peças. Os Caixeiros de Peças têm a seu cargo a pré-separação das peças, o que corresponde a armazenar as peças no armário correspondente no dia em que serão utilizadas. Esta tarefa dá-se aquando a marcação do serviço, e pressupõe uma boa articulação de informação entre a recepção e o balcão de peças. Na véspera os Caixeiros colocam o material separado por marca consoante as marcações. Deste modo quando os mecânicos se deslocam ao balcão de peças perdem um tempo mínimo no levantamento do material necessário à execução do trabalho programado.

Cada mecânico possui um posto de trabalho apetrechado com um carrinho de ferramentas necessárias às actividades rotineiras, e cada colaborador é responsável pela manutenção do seu posto de trabalho.

Para que exista um controlo da qualidade dos serviços prestados, após a execução do serviço de mecânica o colaborador deve preencher uma folha de controlo e anotar recomendações para futuras intervenções, assim pode-se transmitir, antecipadamente, informações ao cliente e programar novos serviços.

Fluxo de trabalho

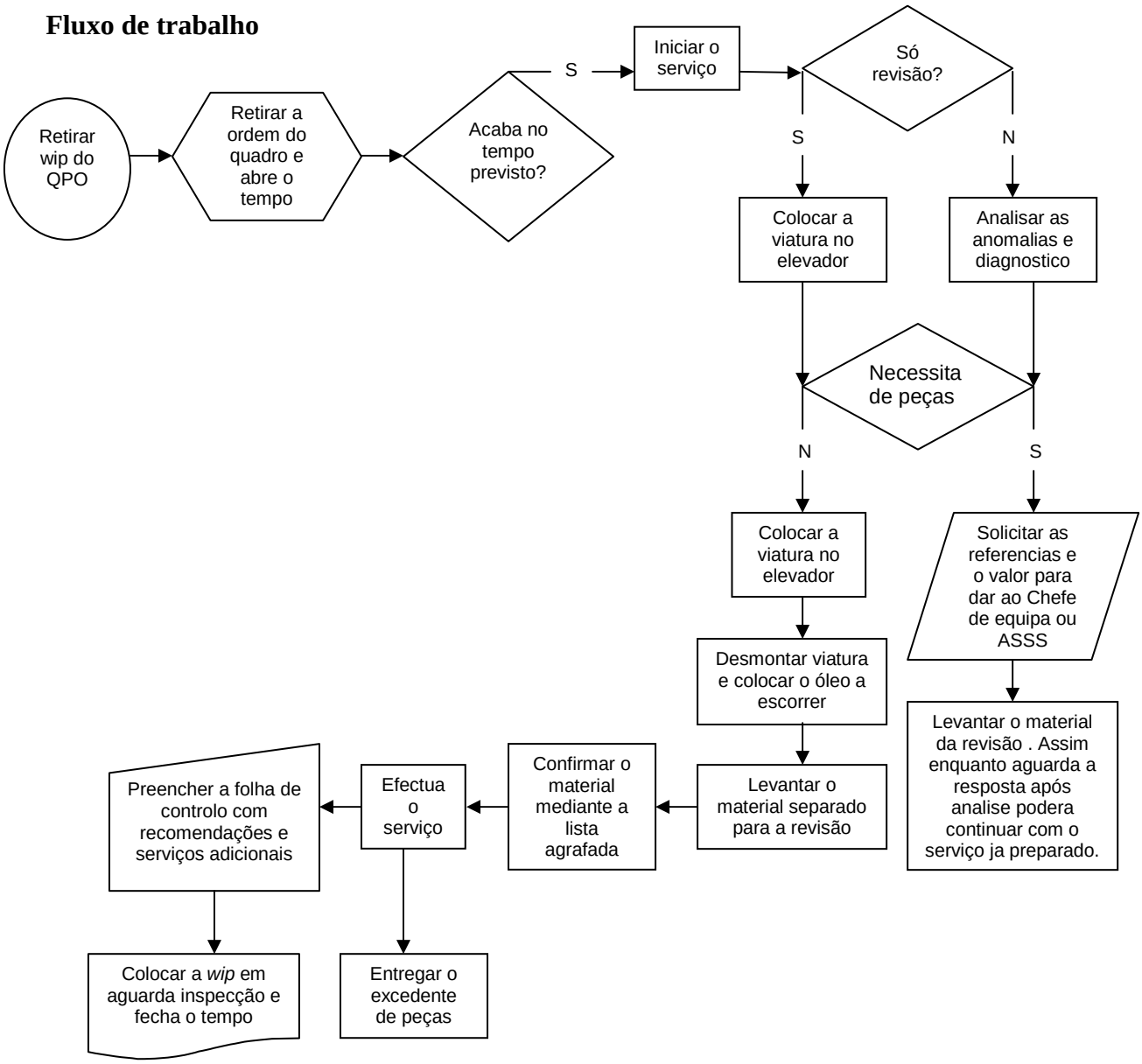


Figura 24 – Fluxograma de uma Revisão Mecânica

Resultados esperados

Utilização em todas as situações e locais em que seja solicitado um serviço de revisão.

Colher indicadores para análise e melhoria contínua da performance geral deste sector.

Factores qualitativos

- Satisfação;
- Taxa de Utilização;
- Alimentação da base de dados;
- Prazo de entrega acordado;
- Transmissão de informação interna.

Factores quantitativos

O Responsável Após Venda, nas reuniões de planeamento – o Responsável Após Venda reúne-se às terças e quintas-feiras com a sua equipa para debater problemas e encontrar soluções para os mesmos e assim fazer uma Gestão Kaizen de melhoria continua nos serviços prestados aos clientes. Nestas mesmas reuniões são apresentados os resultados quantitativos do desempenho dos colaboradores (taxa de ocupação e eficiência), retirados automaticamente pelo COGNUS (sistema informático) e resultantes da picagem dos tempos dos mecânicos.

3.1.4. PEDIDO DE PEÇAS

Da análise da actividade do Após-Venda, verificou-se que poderia existir um *bottleneck* (gargalo) nas peças. Define-se *bottleneck* como sendo qualquer fonte cuja procura seja maior que a oferta, limitando assim o fluxo de trabalho.

A inexistência de peças em stock para efectuar o serviço pode levar a um atraso de 3/ 4 dias no serviço, como tal há que fazer um controlo acérrimo a esta secção, com o intuito de minorar ou mesmo eliminar os prejuízos que advêm da falta de material para trabalhar.

O Grupo AutoPartner tentou diminuir este problema criando uma Central de Peças que abastece todas as concessões, distribuindo as peças encomendadas, pelos pólos, duas vezes por dia. Esta situação é um pau de dois bicos, pois se por um lado o serviço está centralizado tornando fácil o pedido, por outro se existe uma lacuna no próprio stock central, o tempo de espera é ainda maior.

Outra das dificuldades deste sector é a correcta identificação do material, que uma vez pedido não pode ser devolvido. Podem ocorrer derrapagens orçamentais enormes, pois se existem peças a custar dezenas de euros, existem igualmente peças que podem atingir as centenas de euros.

Fluxo de trabalho

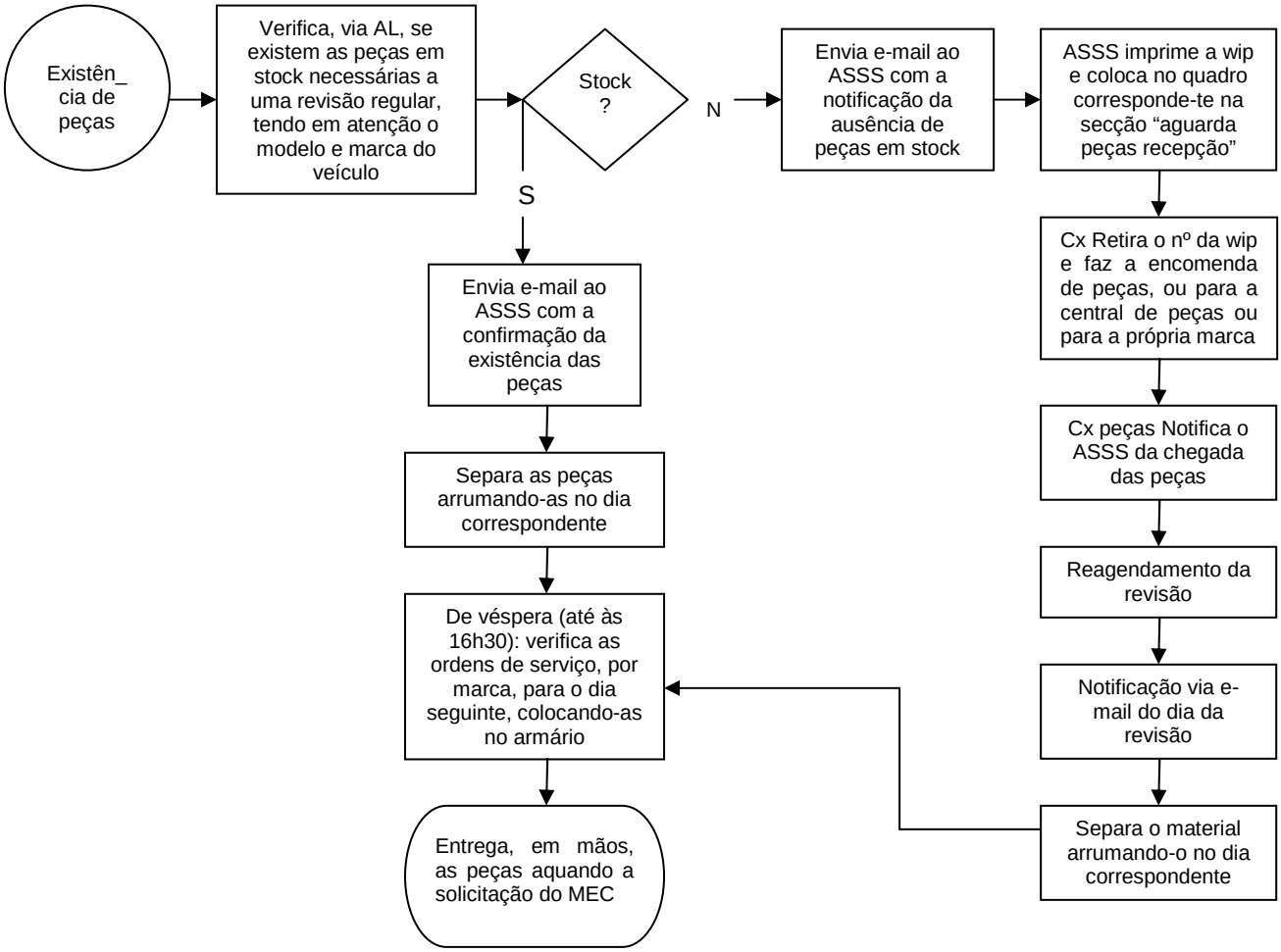


Figura 25 – Fluxograma do Pedido de Peças

Resultados esperados

Utilização em todas as situações e locais em que seja solicitado o fornecimento de peças.

Evitar reclamações futuras resultantes de uma má entrega de peças.

Colher indicadores para analise e melhoria continua da performance geral deste sector.

Factores qualitativos

- Satisfação;
- Taxa de Utilização;
- Alimentação da base de dados;
- Prazo de entrega acordado;
- Transmissão de informação interna;

Factores quantitativos

- Orçamentos bem realizados
- Lucro nas peças vendidas
- Taxa de não conformidades

3.1.5. PEDIDO DE PEÇAS ADICIONAIS

Durante o período de intervenção do serviço inicialmente previsto o Mecânico pode identificar a necessidade de efectuar um serviço adicional. Neste caso deverá assinalar na ordem de serviço as peças extras de que necessita, para que seja possível verificar a sua existência em stock e para que se possa contactar o cliente com o intuito de fornecer o orçamento da intervenção extra e solicitar a sua autorização.

Caso esta situação se verifique o Chefe de Oficina deve ter conhecimentos pois os tempos de ocupação, inicialmente previstos para aquele colaborador, não mais se verificam.

Os pontos-chave desta etapa são a correcta identificação das peças no catálogo virtual da marca, a correcta transmissão de informação quer interna (oficina-oficina) quer externamente (oficina-cliente).

Fluxo de trabalho

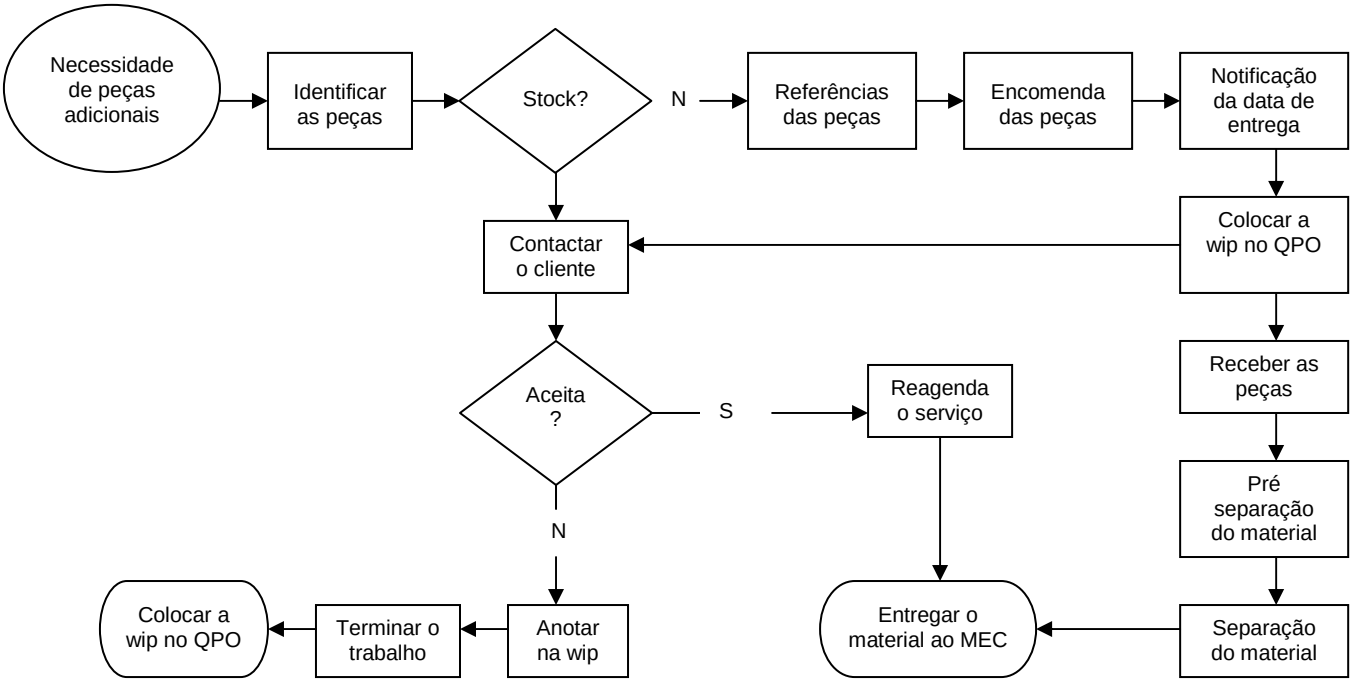


Figura 26 – Fluxograma do Pedido de Peças Adicionais

Resultados Esperados

Utilização em todas as situações e locais em que seja solicitado o fornecimento de peças adicionais.

Evitar reclamações futuras resultantes de uma má entrega de peças.

Colher indicadores para análise e melhoria contínua da performance geral deste sector.

Factores Qualitativos

- Satisfação;
- Taxa de Utilização;
- Alimentação da base de dados;
- Prazo de entrega acordado;
- Transmissão de informação interna.

3.1.6. PEDIDO DE PEÇAS PARA STOCK

Gestão de stocks

Ponto crucial para o bom funcionamento da oficina.

O controlo de stocks dos pólos é feito através do AutoLine. Os Caixeiros de peças, registam diariamente as peças que saem do stock e a quantidade ainda existente (informação que consta no sistema). Desta forma mantém-se actualizada a quantidade e o tipo de peças que será necessário encomendar para reposição do stock.

Definiu-se ainda um stock de segurança, para fazer face uma qualquer eventualidade, deverá permanecer em stock cinco peças a mais das que são, em média, consumidas mensalmente. Uma vez que a gestão do stock é feita mensalmente.

Fluxo de trabalho

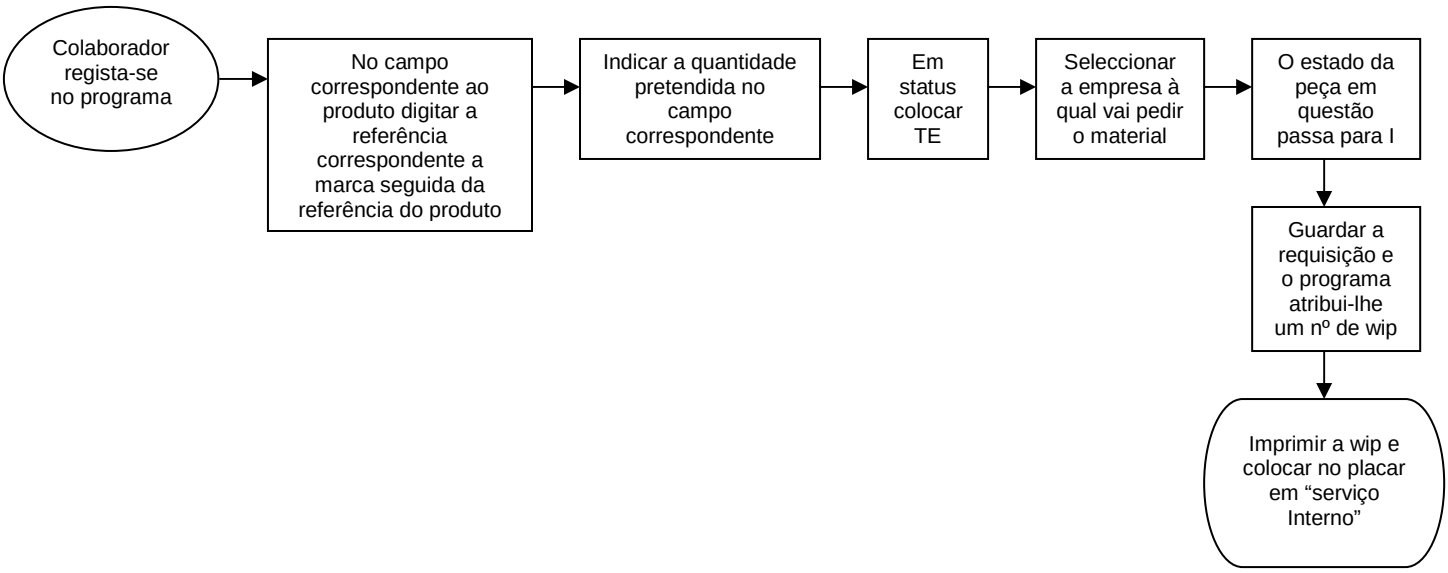


Figura 27 – Fluxograma do Pedido de Peças para Stock

Resultados esperados

Utilização em todas as situações e locais em que seja solicitado o fornecimento de peças.

Evitar reclamações futuras resultantes de uma má entrega de peças.

Colher indicadores para analise e melhoria continua da performance geral deste sector.

Factores qualitativos

- Satisfação;
- Taxa de Utilização;
- Alimentação da base de dados;
- Prazo de entrega acordado;
- Transmissão de informação interna.

Factores quantitativos

- Taxa de utilização de determinada peça

3.1.7. PEDIDO DE PEÇAS AO BALCÃO

O pedido de peças a balcão traduz a interacção entre o cliente e a oficina na compra directa de um produto.

Aqui há que ter em conta o correcto atendimento do cliente e a disponibilidade do produto em questão. Caso não exista em stock tentar solucionar o problema o mais expeditamente possível de modo a não causar transtorno ao cliente e assim satisfazer as suas necessidades.

Fluxo de trabalho

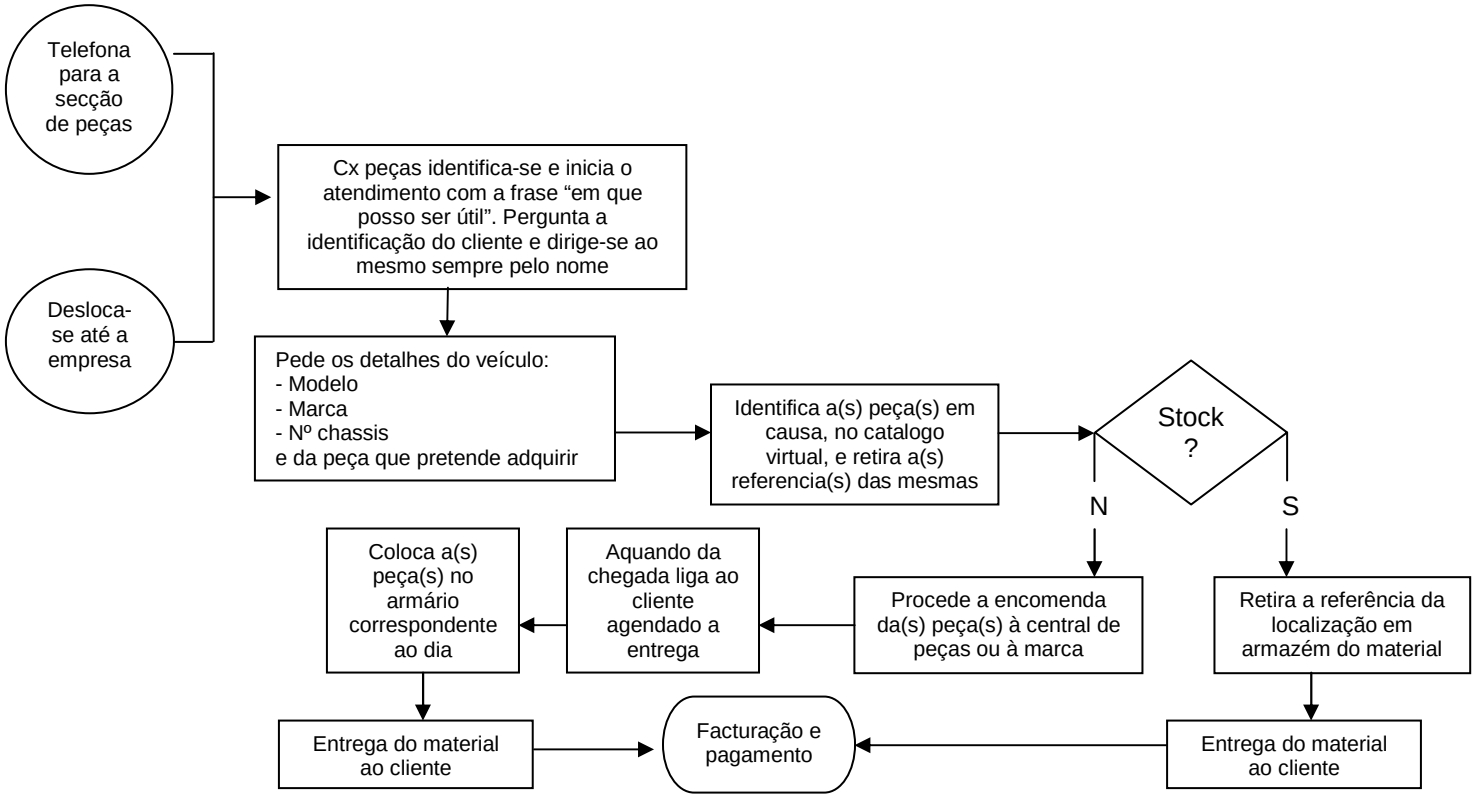


Figura 28 – Fluxograma do Pedido de Peças ao Balcão

Resultados esperados

Utilização em todas as situações e locais em que o cliente solicite uma peça, obtendo a total satisfação do cliente.

Evitar reclamações futuras resultantes de um mau serviço.

Colher indicadores para análise e melhoria contínua da performance geral deste sector.

Factores qualitativos

- Satisfação do cliente;
- Informação transmitida ao cliente;
- Taxa de Utilização;
- Alimentação da base de dados;
- Prazo de entrega acordado;
- Forma de pagamento;
- Transmissão de informação interna

Factores quantitativos

- Lucro gerado pela venda directa de peças
- Gestão dos stocks

3.1.8. RECEPÇÃO DE PEÇAS

O Procedimento Específico da recepção de peças consiste na triagem das peças recebidas bi-diáriamente pela oficina.

É necessário verificar se ocorrem falhas, e neste caso deve-se comunicar imediatamente ao Responsável Após Venda para que este tome medidas junto das entidades de direito.

Quando se trata de peças que sejam para armazenar, ter em atenção a quota de armazenamento para que não haja posteriores erros de análise de stocks

Quando se trata de peças que sejam para um serviço programado o Caixeiro deve transmitir a informação ao Assessor de Serviço para que este verifique se se destinam a uma viatura imobilizada, e se assim for colocar o serviço no QPO do dia. Caso se trate de uma viatura que esteja em circulação, comunicar ao cliente que se pode dirigir à oficina a fim de se proceder à realização do serviço.

Fluxo de trabalho

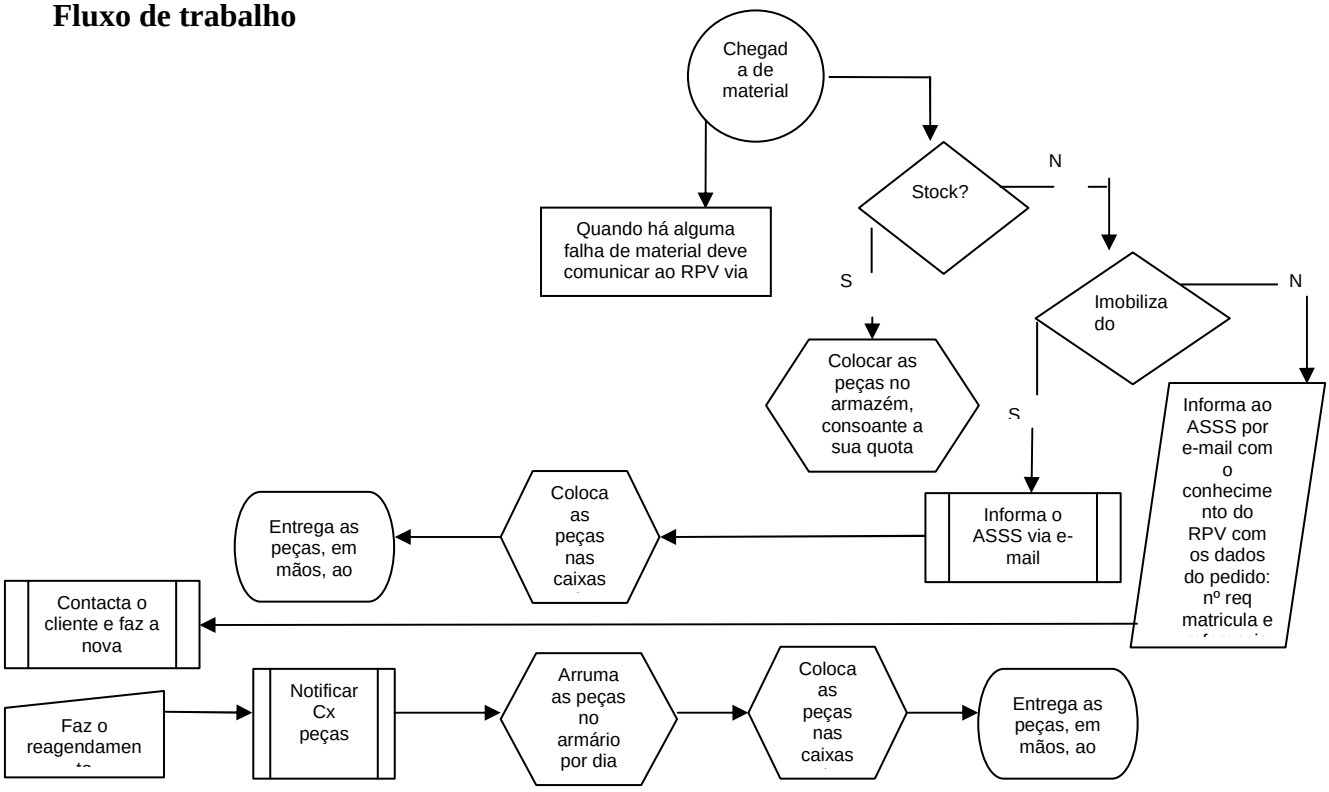


Figura 29 – Fluxograma de Recepção de Peças

Resultados esperados

Utilização em todas as situações e locais da secção de peças.

Evitar reclamações futuras resultantes de uma má gestão de stocks de peças.

Colher indicadores para análise e melhoria contínua da performance geral deste sector.

Factores qualitativos

- Satisfação do cliente;
- Informação transmitida ao cliente;
- Taxa de Utilização;
- Alimentação da base de dados;
- Transmissão de informação interna.

Factores quantitativos

- Taxa de não conformidades.

3.1.9. ENTREGA DE VIATURA AO CLIENTE

Ter a noção que para os clientes a viatura é vista como um bem estimado é crucial para efectuar um bom trabalho.

Quando o cliente se dirige à oficina mecânica após a realização de um serviço espera ser tão bem ou melhor atendido do que quando vai levar a viatura. Para realizar o procedimento específico da entrega de viatura, mais uma vez baseei-me nas normas Toyota, por verificar que todos os pontos críticos foram por eles analisados e contemplados.

Quando se trata de uma reparação é fundamental, do ponto de vista do cliente, bem como da empresa, testar a viatura evidenciando que os problemas estão resolvidos. Este teste deve tentar reproduzir ao máximo as condições em que o cliente reportou a avaria.

Aqui entra um aspecto importantíssimo em qualquer empresa, o controlo de qualidade, para tal o Controlador de Qualidade tem como função testar todas as viaturas após o serviço mecânico estar realizado. Tem como apoio documental uma *Check-List* de controlo de qualidade e caso verifique alguma anomalia deve imediatamente reportar o sucedido, para que se possam tomar atitudes no sentido de minimizar falhas. Este procedimento foi baseado no controlo da qualidade imposto pela marca Citroën.

Outro factor importante do ponto de vista da total satisfação do cliente é o respeitar da hora acordada para entrega e caso a viatura esteja pronta antecipadamente, o cliente deverá ser contactado.

Fluxo de trabalho

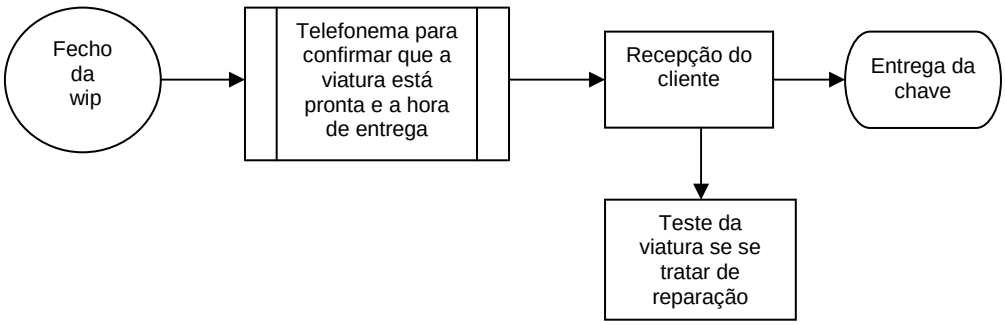


Figura 30 – Fluxograma da Entrega de Viatura ao Cliente

Resultados esperados

Utilização em todas as situações e locais e, que o cliente solicite um Serviço Após venda, obtendo a total satisfação do cliente.

Colher indicadores para análise e melhoria contínua da performance geral deste sector.

Factores qualitativos

- Satisfação do cliente;
- Informação transmitida ao cliente;
- Taxa de Utilização;
- Alimentação da base de dados;
- Transmissão de informação interna

Factores quantitativos

- Taxa de não conformidades

3.1.10 ABERTURA DE CONTA DE CLIENTE A CRÉDITO NO APÓS-VENDA

Quando se trata de clientes frotistas, e para os tentar fidelizar, existe a possibilidade de criar uma conta a crédito, isto para que cada vez que lhes seja necessário enviar uma viatura para a oficina, o processo seja desburocratizado.

Para que esta conta lhe seja concedida é necessária uma aprovação por parte do *Back-Office*. Deverá existir uma correcta recolha de informação para que não se incorra no risco de não pagamento dos serviços.

Neste caso trata-se da articulação entre sectores distintos da mesma empresa, pelo que é necessário uma correcta transmissão de informação.

Fluxo de trabalho

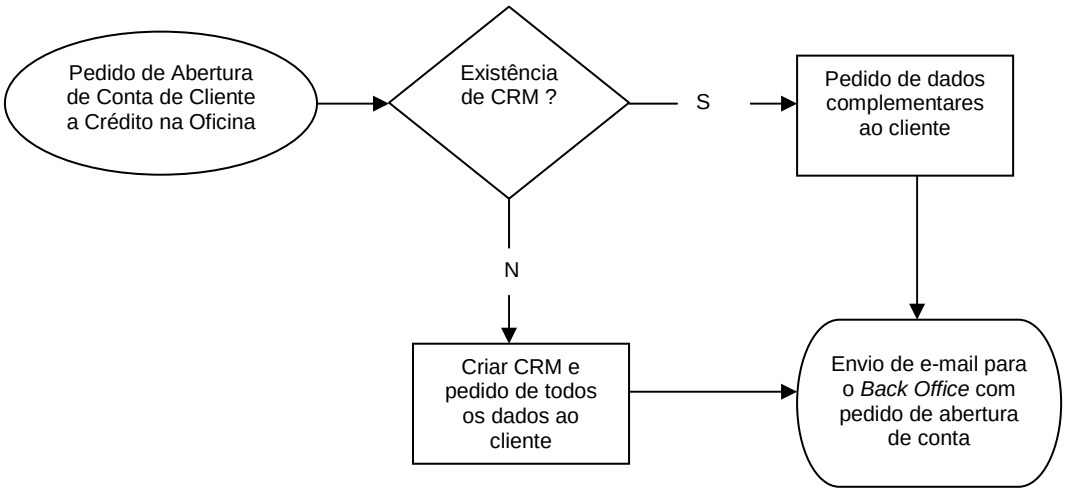


Figura 31 – Fluxograma de Abertura de Conta no Após-Venda

Resultados esperados

Utilização em todas as situações e locais em que seja efectuado o pedido de Crédito a Clientes APV.

Evitar reclamações futuras resultantes de um mau trabalho.

Colher indicadores para análise e melhoria contínua da performance geral deste sector.

Factores qualitativos

- Satisfação do cliente;
- Satisfação interna pelo serviço realizado;
- Taxa de Utilização;
- Alimentação da base de dados;
- Prazo de entrega acordado;
- Transmissão de informação interna.

Factores quantitativos

- Pagamento dos serviços
- *Plafound* disponível
- Quantidade de clientes frotistas

3.1.11 SISTEMA DE GARANTIAS

Para usufruir da garantia de marca, o cliente deverá fazer sempre as revisões do carro no concessionário.

Se ocorre um defeito e o serviço de concessionário não consegue resolvê-lo, ou se substitui a peça defeituosa ou se substitui o veículo. Em caso de defeitos de fábrica, existe sempre responsabilidade da entidade vendedora pelos prejuízos causados pela falta de qualidade do veículo.

Neste procedimento é necessária a correcta avaliação da garantia Se a viatura efectivamente possuir garantia a ordem de serviço deve ser cuidadosamente preenchida e reportados todos os serviços e causas da avaria. Um mau preenchimento da ordem de serviço pode levar à recusa de pagamento por parte da marca, e quem incorre com o prejuízo é a empresa.

Um outro factor a ter em conta são as peças substituídas em garantia, elas devem permanecer em stock pelo período estipulado pela marca, uma vez que esta, as pode solicitar para análise.

Fluxo de trabalho

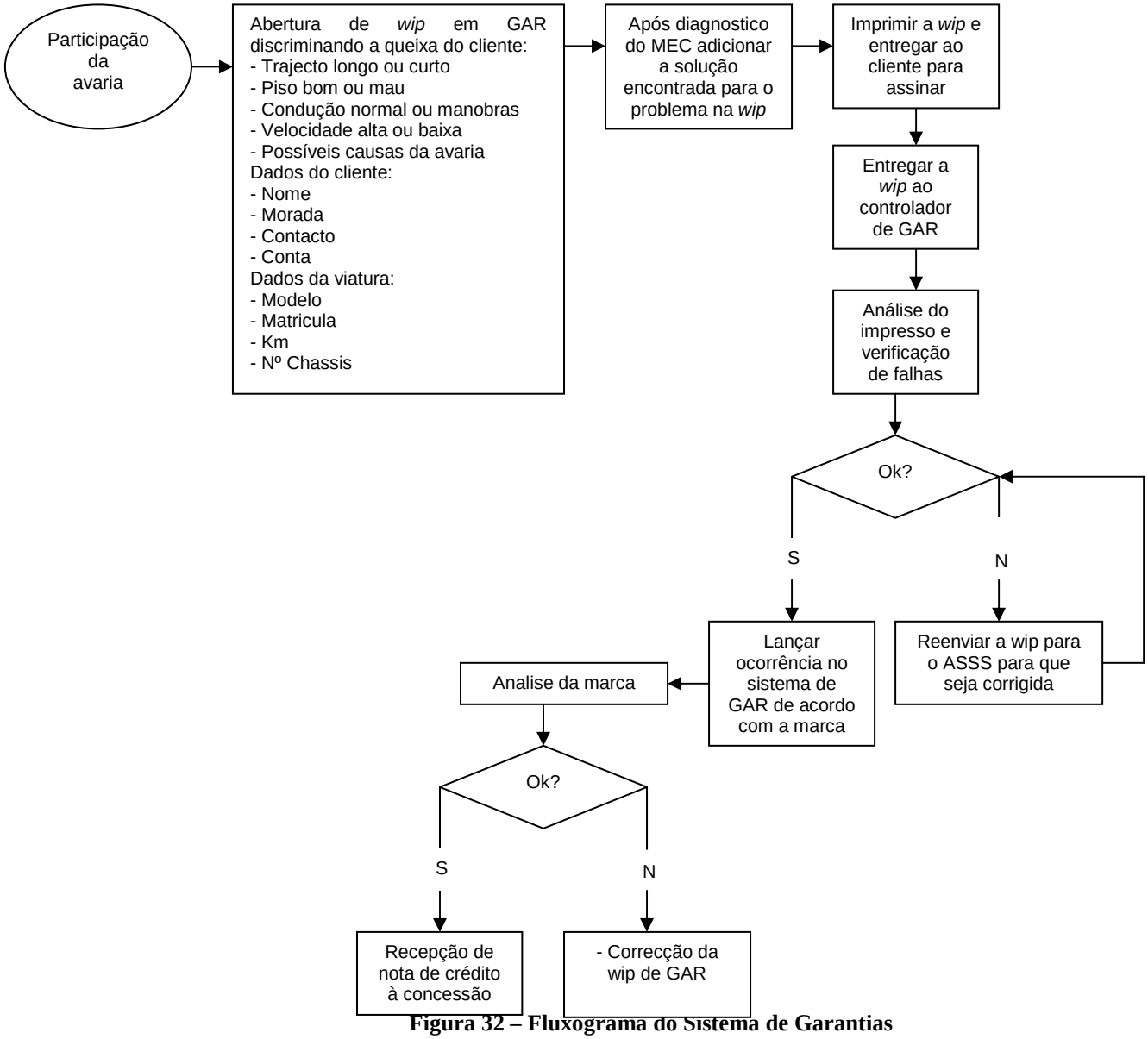


Figura 32 – Fluxograma do Sistema de Garantias

Resultados esperados

Utilização em todas as situações e locais em que o cliente reporte uma avaria abrangida pela GAR.

Colher indicadores para análise e melhoria contínua da performance geral deste sector.

Factores qualitativos

- Satisfação do cliente;
- Informação transmitida ao cliente;
- Taxa de Utilização;
- Alimentação da base de dados;
- Prazo de entrega acordado;
- Transmissão de informação interna;
- Pagamento das garantias por parte da marca;
- Preenchimento das *wip's*.

Factores quantitativos

- Taxa de não conformidades
- Pagamento à concessão das reparações em garantia

3.1.12 VIATURA DE SUBSTITUIÇÃO

A Viatura de Substituição pode ser solicitada pelos seguintes motivos:

a) Viatura de cortesia – cliente da marca Alfa Romeo ou Lancia

b) Retorno – serviço mal executado por parte da oficina

c) Contrato com a empresa (Gestora de Frota ou Companhia de Seguros)

d) Solicitação por parte do cliente

e) Garantia:

- Grupo Fiat aplicável a mais de 48h de imobilização da viatura
- Grupo GM após 24h de imobilização da viatura desde que esta não ultrapasse as 72h
- Toyota quando a viatura está mais de 48h imobilizada

Este Procedimento Especifico é de grande interesse, pois não existia grande controlo das viaturas cedidas por empréstimo. Para tal definiu-se um registo diário (EXCEL) dos carros cedidos e dos necessários para o dia seguinte, pois caso este controlo não seja feito pode-se dar uma derrapagem de custos assombrosa.

Os carros são alugados a um fornecedor externo que disponibilizada a quantidade e o tipo (classe) de veículos necessários. O contrato deve ser feito com o total conhecimento do cliente

pois qualquer anomalia que se registe na devolução da mesma é da responsabilidade do cliente. Há que ter em atenção o estado da viatura aquando a entrega se efectua (incluindo o estado de depósito) e o correcto preenchimento do contrato, apontando a data e hora correctas da entrega e devolução.

Fluxo de trabalho

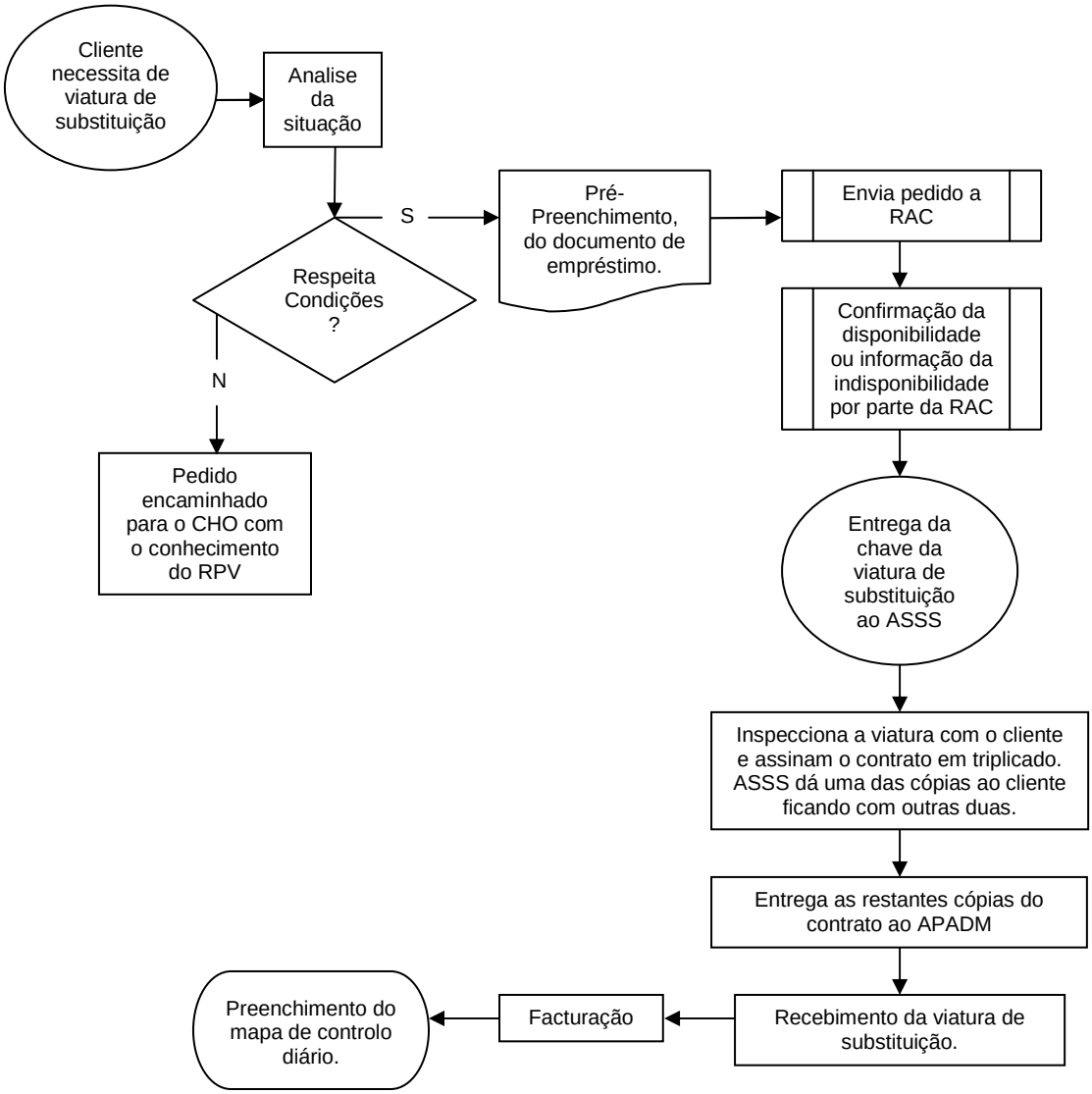


Figura 33 – Fluxograma do Procedimento Específico de Viatura de Substituição

Resultados esperados

Possibilitar um meio de transporte alternativo ao cliente e simultaneamente vender um serviço.

Factores Qualitativos

- Satisfação do cliente;
- Informação transmitida ao cliente;

- Taxa de Utilização;
- Alimentação da base de dados;
- Transmissão de informação interna;
- Garantias;
- Preenchimento das *wip's*;

Factores quantitativos

- Forma de pagamento;
- Avaliação dos custos das viaturas de empréstimo.

3.1.13 CAIXA DE OFICINA

A caixa da oficina trata-se do fecho das contas do dia, depósito dos valores pagos, tanto em numerário, como cheque ou transferência bancária.

Pretende-se com este procedimento ter as contas fechadas ao dia, pois só assim se tem uma percepção real do movimento facturado diariamente.

Fluxo de Trabalho

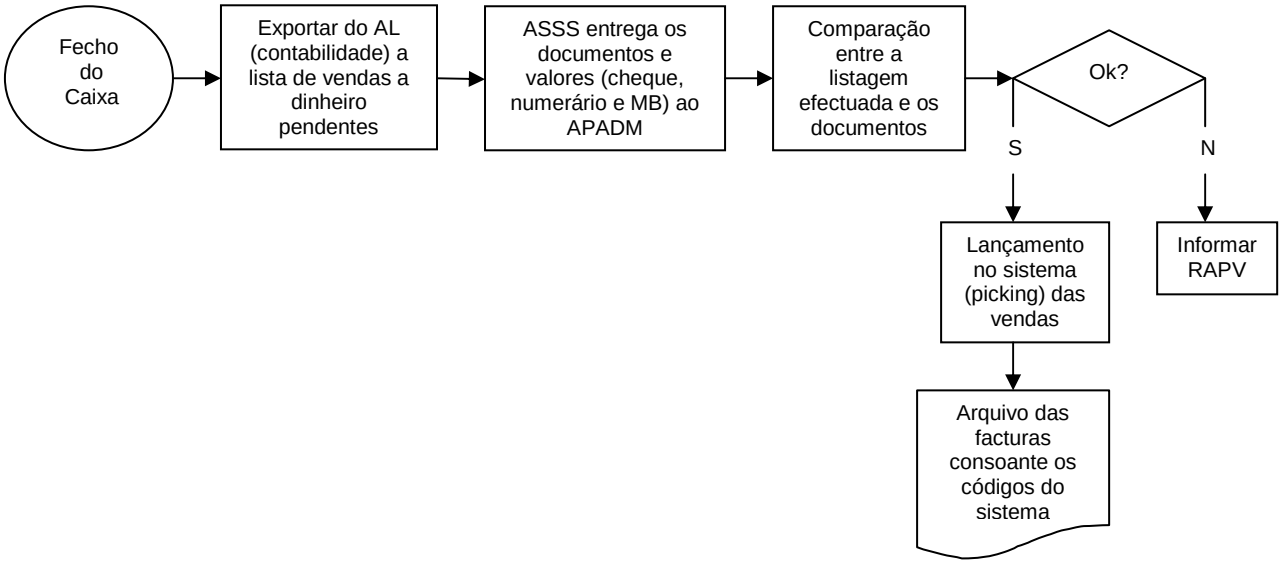


Figura 34 – Fluxograma do Caixa de Oficina

Resultados esperados

Utilização em todas as situações e locais em que seja efectuado o fecho do caixa do APV

Evitar reclamações futuras resultantes de um mau trabalho.

Colher indicadores para análise e melhoria contínua da performance geral deste sector.

Factores qualitativos

- Satisfação do cliente;
- Satisfação interna pelo serviço realizado;
- Taxa de Utilização;
- Alimentação da base de dados;
- Transmissão de informação interna;

Factores quantitativos

- Lucro gerado

3.2. PEQUENA COLISÃO

Os níveis de segurança nas viaturas actuais, quer ao nível do equipamento, quer ao nível da carroçaria exigem um alto nível de especialização e forte investimento em recursos tecnológicos na reparação de carroçarias. Só assim se consegue a missão da Reparação de Colisão - repor as mesmas condições de qualidade, estética e segurança em que se encontrava a viatura antes do sinistro e dentro dos parâmetros definidos pelos construtores.

O mapeamento do Processo de Colisão realizou-se nos mesmos moldes do Processo Após Venda. Chamamos-lhe Pequena Colisão uma vez que apenas se procedem a reparações de pequena envergadura, quando se trata de reparações de grandes dimensões, os veículos são direccionados para os Centros de Colisão.

Pontos de decisão

Mapear o fluxo de informação e o fluxo operacional resultando em procedimentos específicos. A informação é um activo fundamental logo é necessário verificar se as informações eram passadas correctamente de etapa em etapa.

- Clientes

  Recepção e entrega da viatura

  Objectivos:

  1. Maximização da satisfação do cliente
  2. Determinação do tempo de ciclo
  3. Minimização do tempo de esperas
  4. Identificação do gargalo

- Oficina

  Serviço mecânico e controlo da qualidade

  Objectivos:

  1. Identificação do gargalo

2. Minimização do *set-up*
3. Determinação do tempo de ciclo e minimização deste
4. Maximização da produtividade
5. Maximização da eficiência
6. Qualidade do serviço

- Peças

  Encomenda, stocks e entrega de peças

  Objectivos:

1. Gestão de stocks
2. Distribuição eficaz do material
3. Encomenda eficaz das peças

- Chapa e Pintura

  Serviço mecânico e controlo da qualidade

  Objectivos:

1. Maximização da satisfação do cliente
2. Minimização do set-up
3. Minimização das esperas
4. Identificação do gargalo
5. Qualidade do serviço

Assim sendo, a descrição da actividade colisão em estrutura multimarca pretende possibilitar o conhecimento de todos relativamente à forma como o processo se desenvolve. Permitir alocação e substituição de Recursos Humanos, em caso de necessidade, sem quebra de produtividade e indicadores de qualidade e satisfação.

PROCESSO DE PEQUENA COLISÃO

O processo de colisão é em tudo similar ao processo de mecânica tendo apenas como acréscimos os serviços de chapa e pintura.

Da análise deste processo achou-se necessária a criação de um formulário de recepção da viatura no serviço de colisão onde se pode definir se se trata de uma reparação a reportar à companhia de seguros ou a um particular. Neste formulário deve-se registar todos os danos que a viatura reporta assinalando na figura os locais onde se encontram.

Quando se trata de uma reparação suportada pelo próprio cliente, o mecânico faz um diagnóstico conjunto com a secção de peças para que seja possível orçamentar o serviço. Posteriormente o cliente é informado sobre o custo dizendo se aceita ou não que se realize a reparação. Caso o cliente não aceite o orçamento, o Assessor deve reportar tal resposta na ordem de serviço para posteriormente o cliente assinar.

No caso de se tratar de um processo de companhia de seguros o perito faz a peritagem da viatura e a empresa fica a aguardar o relatório, para que se proceda a marcação do serviço, no caso desta aceitar, ou para devolver a viatura, no caso de recusa.

De referir que quando há necessidade de intervenção mecânica, esta tem prioridade em relação à pintura, mas não em relação ao serviço de chaparia.

O fluxo de trabalho proposto encontra-se em anexo (Anexo A), por se tratar de um fluxograma muito extenso.

Resultados esperados

Utilização em todas as situações e locais em que o cliente solicite um SC obtendo a total satisfação do cliente.

Colher indicadores para análise e melhoria contínua da performance geral deste sector.

Factores qualitativos

- Satisfação do cliente;
- Informação transmitida ao cliente;
- Taxa de Utilização;
- Alimentação da base de dados;
- Prazo de entrega acordado;
- Cooperação entre secções da empresa;
- Relacionamento com Serviços Externos;
- Forma de pagamento;
- Transmissão de informação interna.

Factores quantitativos

- Pagamento do serviço por parte da companhia de seguros
- Orçamentos bem efectuados

3.2.1 RECEPÇÃO DE VIATURA NO SERVIÇO DE COLISÃO

Mais uma vez a recepção de uma viatura no serviço de oficina mecânica, já que a pequena colisão dos pólos da concessão norte, partilham o mesmo espaço do serviço de Após Venda, baseia-se nas normas Toyota. A saber:

Recepção da viatura

1- Colaborador Identifica-se;

2- Identifica o cliente e trata-o pelo nome;

3- Dirigir-se com o cliente à viatura;

4- Perguntar ao cliente se a reparação é por conta própria ou companhia de seguros;

5- Preenchimento do **"Formulário de Recepção de uma Viatura de Colisão"** explicando ao cliente que se trata de um orçamento**.** Explica os serviços extra que se poderão realizar e dá o formulário para o cliente assinar;

6- Lê o formulário explicando os serviços extra e questiona se existem dúvidas;

7- Abre a *wip;*

8- Fornece o orçamento ao cliente e questiona o cliente quanto ao interesse nos serviços extra;

9- Confirmação dos serviços a realizar e alteração da wip;

10- Recebimento da chave e documentos da viatura;

11- Impressão da *wip*, assinaturas e entrega duma cópia ao cliente.

Resultados esperados

Utilização em todas as situações e locais e, que o cliente solicite um SC, obtendo a total satisfação do cliente.

Colher indicadores para análise e melhoria contínua da performance geral deste sector.

Factores qualitativos

- Satisfação do cliente;
- Informação transmitida ao cliente;
- Taxa de Utilização;
- Alimentação da base de dados;
- Forma de pagamento;
- Transmissão de informação interna.

Factores quantitativos:

- Taxa de entrada de viaturas
- Facturação

3.3. APOIO ADMINISTRATIVO

Espera-se do apoio administrativo todo o tratamento de assuntos relacionados com fornecedores, tratamento de valores, processamento de salários, recepção de novos colaboradores, fecho de contas de colaboradores execução e controlo das contas correntes.

Na actividade de apoio administrativo aos pólos não foi possível estabelecer nenhum fio condutor de processos, ou seja não existe um encadeamento lógico de acções a desenvolver,

pelo que se optou por apenas desenvolver procedimentos específicos, de acordo com as necessidades das áreas de negócio. Surgiram assim os seguintes procedimentos específicos:

- Fecho de contas de colaboradores
- Fornecedores
- Processamento de salários
- Tratamento de valores

Baseados nos seguintes pontos de decisão:

Mapear o fluxo de informação e o fluxo operacional resultando em procedimentos específicos. A informação é um activo fundamental logo é necessário verificar se as informações eram passadas correctamente de etapa em etapa.

- Fornecedores

  Recebimento e tratamento de facturas, processamento de valores.

  Objectivos:

  1. Cumprimento de compromissos
  2. Determinação do tempo de ciclo e consequente minimização
  3. Maximização da eficiência
  4. Maximização da eficácia

- Colaboradores

  Recepção de colaboradores, tratamento de salários, processamento de absentismo.

  Objectivos:

  1. Maximização da eficácia
  2. Maximização da eficiência

3.3.1. FECHO DE CONTAS DE COLABORADORES

O fecho de uma conta dá-se aquando da rescisão/*terminus* do contrato de trabalho, e deve ser feito em conjunto com os Recursos Humanos (Salvador Caetano) e Apoio Administrativo (AutoPartner)

Consideraram-se os seguintes pontos críticos aquando da saída de um colaborador da empresa, independentemente do motivo da sua saída:

- Verificação do estado da Viatura de Serviço /Viatura de Demonstração (quando aplicável)

- Recepcionar documentos e chaves da viatura (quando aplicável)
- Recepcionar cartão de combustível (quando aplicável)
- Recepcionar telemóvel (quando aplicável)
- Recepcionar portátil (quando aplicável)

Independentemente dos motivos de saída do colaborador o seu responsável directo deve imediatamente, salvo interesse da própria empresa, solicitar ao *Back-Office*, via e-mail, o cancelamento da caixa de correio electrónico, *login* e *password* do DMS da empresa.

Dar saída do colaborador no META4 colocando o motivo.

Fluxo de trabalho

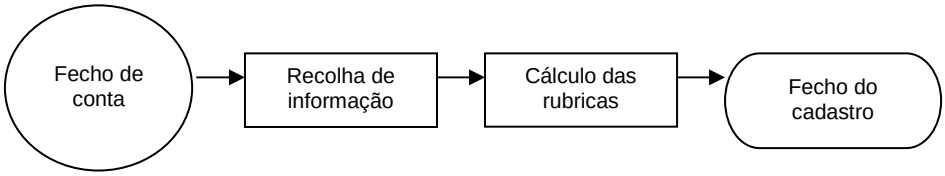


Figura 35 – Fluxograma do Fecho de Contas de Colaboradores

Resultados esperados

Impedir perdas de produtividade e de informação dentro da Organização.

Factores qualitativos

- Transmissão correcta de informação;
- Taxa de Utilização;

3.3.2. FORNECEDORES

O tratamento de facturas de fornecedores torna-se num processo complexo, pois o Grupo AutoPartner possui várias empresas pelo que se torna necessária a triagem de todas as facturas recebidas.

Numa primeira fase separam-se por área de actividade: Após Venda, Fornecimento de serviços Externos, Comercial e Marketing.

Para que se efectue os pagamentos é necessário a aprovação dos Responsáveis de Equipa e do director Geral.

Após esta fase, o Apoio Administrativo separa as facturas por empresa: AutoPartner, Fernando Simão, Auto Squadra… e envia-as para a contabilidade geral (Salvador Caetano) para que possam ser efectuados os pagamentos.

Um ponto a que demos importância neste Procedimento específico foi o preenchimento de uma Check List em que constam todos os documentos transaccionados de forma a poder controlar melhor eventuais falhas.

Fluxo de trabalho

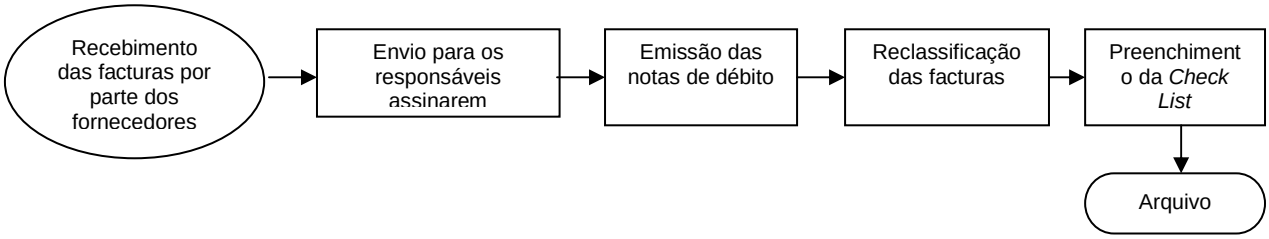


Figura 36 – Fluxograma de Tratamento de Fornecedores

Resultados esperados

Colher indicadores para análise e melhoria contínua da performance geral desta actividade.

Factores qualitativos

- Transmissão correcta de informação;
- Taxa de Utilização;
- Alimentação da base de dados;
- Forma de pagamento;
- Gestão comportamental do APADM.

3.3.3 PROCESSAMENTO DE SALÁRIOS

Procedimento Específico em que não foi dado qualquer contributo, baseou-se única e exclusivamente a documentar o protocolo definido pela empresa, sendo os factores decisivos para um bom desempenho a marcação atempada de férias bem como a comunicação de faltas.

Fluxo de trabalho

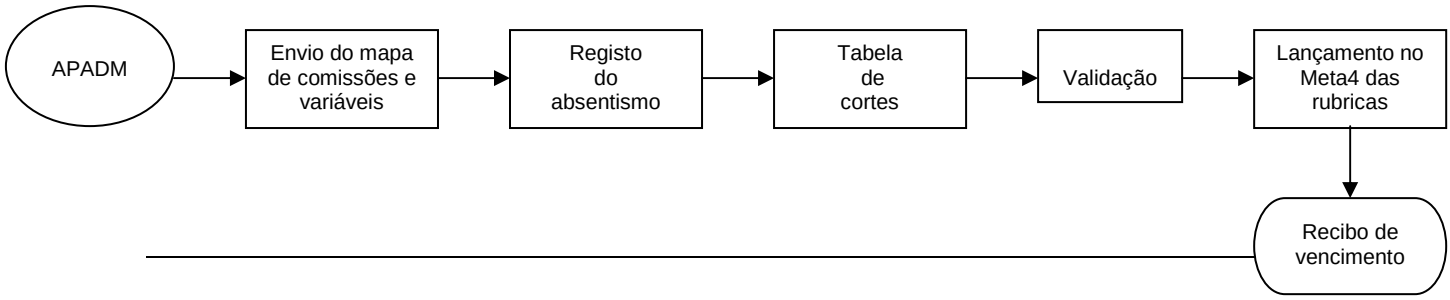


Figura 37 – Fluxograma do Processamento de Salários

Resultados esperados

Colher indicadores para analise e melhoria continua da performance geral desta actividade.

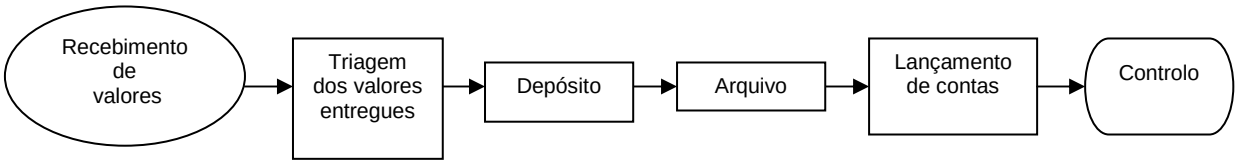
Factores qualitativos

- Transmissão correcta de informação;
- Taxa de Utilização;
- Alimentação da base de dados;
- Forma de pagamento;
- Gestão comportamental do APADM

3.3.4. TRATAMENTO DE VALORES

Mais uma vez este Procedimento é meramente descritivo, não se encontraram pontos a melhorar nem alterações a fazer.

Fluxo de trabalho



Resultados esperados

Melhorar eficiência do processo de recepção e tratamento de valores.

Factores qualitativos

- Transmissão correcta de informação;
- Taxa de Utilização;
- Alimentação da base de dados;
- Forma de pagamento;
- Gestão comportamental do APADM.

3.4. RECURSOS HUMANOS

Ninguém concebe a ideia de que uma empresa possa ter sucesso sem Recursos Humanos. O sucesso empresarial assenta cada vez mais no recrutamento, na formação e na retenção dos melhores profissionais.

3.4.1. RECEPÇÃO DE NOVOS COLABORADORES

É um momento fundamental da entrada de um novo colaborador, é o seu primeiro contacto com a empresa e colegas de equipa, como tal pretende-se que a sua integração seja feita da melhor maneira possível gerando empatia desde o primeiro instante. Para tal pensou-se em realizar o maior número de tarefas necessárias antes do seu primeiro dia de trabalho, a saber:

- Conta de endereço electrónico
- Viatura de serviço
- Cartão de combustível
- Login e pass do DMS da marca para a qual vai trabalhar
- Telemóvel

Aquando o acolhimento procedesse à distribuição de desdobráveis com toda a informação necessária sobre protocolos existentes com outras empresas, regalias sociais, conhecimento da empresa (missão, visão, valores, regras…) e ainda a distribuição de um cartão electrónico de boas vindas por todos os colaboradores da empresa, para que tenham conhecimento da nova contratação.

Fluxo de Trabalho

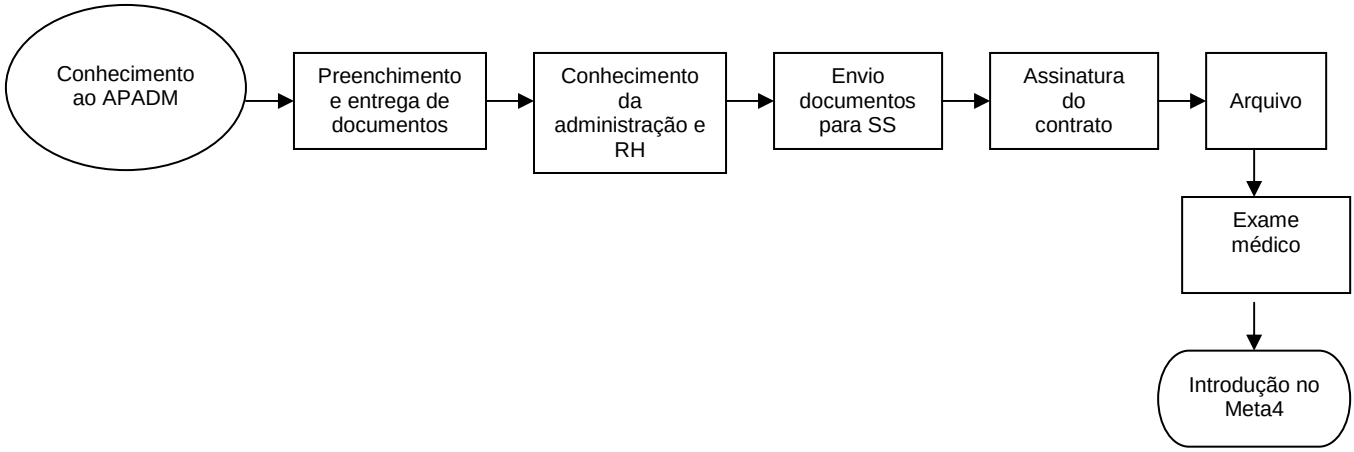


Figura 38 – Fluxograma da Recepção de Novos Colaboradores

Resultados esperados

Utilização em todas as situações em que seja admitido um novo colaborador.

Colher indicadores para análise e melhoria contínua da performance geral deste sector.

Clarificar os deveres e direitos, sustentados nos Valores e Missão da Empresa de que a partir deste momento, o colaborador vai fazer parte.

Optimizar a integração dos novos colaborador contribuindo para o seu êxito e onde possa sentir-se realizado pessoal e profissionalmente.

Factores qualitativos

- Transmissão correcta de informação;
- Taxa de Utilização;
- Alimentação da base de dados;
- Forma de pagamento;
- Gestão comportamental do APADM

3.5. VIATURAS NOVAS

A capacidade de fazer a diferença para melhor é o motor que leva a **AutoPartner** a fidelizar cada vez mais clientes, assim como a conquista de novos clientes.

Estes são os princípios para garantir o crescimento sustentado da actividade e rentabilidade do negócio num mercado cada vez mais competitivo, onde a qualidade dos produtos e serviços oferecidos aos clientes é cada vez mais um factor diferenciado da concorrência, e desta forma contribuir para o desenvolvimento social e económico da região onde nos inserimos.

Perceber exactamente o que os consumidores procuram, como procuram, o que os leva a comprar um veículo e como manter a sua fidelidade, são desafios que todas as empresas do sector automóvel enfrentam. Sem este conhecimento - ou com um conhecimento incorrecto - as empresas são pressionadas para melhorar a experiência do consumidor e a sua própria performance de negócio.

As alterações produzidas no mercado automóvel em Portugal nos últimos anos, conduziram as empresas à necessidade de alterarem a sua forma de estar e de encarar o mercado, sob pena de não conseguirem responder às novas solicitações e exigências daquele.

Nessa perspectiva, ficou claro que era indispensável alterar filosofias ou conceitos de gestão ultrapassados pelo novo contexto e de se adoptarem novas atitudes comerciais.

A descrição pormenorizada do que deve ser feito, desde o contacto com o cliente até ao arquivo da documentação, tem como objectivo proporcionar a todos os intervenientes o conhecimento e o domínio dos procedimentos a adoptar, em cada uma das fases.

Pontos de decisão

Mapear o fluxo de informação e o fluxo operacional resultando em procedimentos específicos. A informação é um activo fundamental logo é necessário verificar se as informações eram passadas correctamente de etapa em etapa.

- Clientes

  Compra e entrega de viatura

  Objectivos:

  1. Maximização da satisfação do cliente
  2. Determinação e minimização do tempo de ciclo
  3. Minimização das esperas
  4. Identificação do gargalo
  5. Qualidade do serviço
  6. Volume de vendas

- Fornecedores

  Encomenda e entrega da viatura à concessão

  Objectivos:

  1. Determinação e minimização do tempo de ciclo
  2. Minimização das esperas
  3. Gestão de Stocks
  4. Qualidade de serviço
  5. Identificação do gargalo
  6. Encomenda eficaz das viaturas

PROCESSO DE VIATURAS NOVAS

Para conseguir ter um ideia geral do processo de negócio da venda de viaturas novas tive de me por na pele de um cliente, e tentar encontrar erros ou situações que menos me agradassem para que fosse possível melhorar. Tenho de referir que como clientes não temos a percepção, nem de metade dos procedimentos específicos necessários à regulação desta área de actividade.

Como cliente consegui identificar os seguintes pontos-chave:

- Visita ao stand

- Contacto telefónico
- Contacto via Internet
- Apresentação estática da viatura
- Ensaio da viatura
- Contrato de venda
- Avaliação de retoma
- Entrega de retoma
- Entrega de viatura.

Como se poderá verificar mais adiante existem muitos outros pontos-chave, tão ou mais importantes do que os referidos. Para conseguir mapear esses mesmos procedimentos contei com a ajuda do Director Geral, Chefes de Vendas, Secretárias Comerciais e Consultores de Vendas, que pacientemente me fizeram ver o quão importante são os aspectos subentendidos aos clientes. Com isto pretendo dizer que o meu contributo para apresentar melhorias no sector comercial não foi tão visível como na área de Após Venda, mesmo porque não tenho formação nesta área, só intuitivamente e como agente exterior é que pude intervir.

A Toyota, na área comercial, também possui normas bem especificadas, e mais uma vez para as actividades onde existe Cliente Mistério os procedimentos documentados são baseados quase na totalidade nesse questionário, pontualmente foram inseridos documentos de controlo. No Anexo D é possível ver o questionário do cliente mistério Toyota.

De referir aqui, que a actividade de venda de Viaturas Usadas é similar à actividade de venda de Viaturas Novas, pelo que nos casos em que os Procedimentos Específicos foram idênticos farei referências que também se aplicam à área de negócios das Viaturas Usadas.

O fluxograma do fluxo de trabalho segue em anexo (Anexo B) por ser muito extenso. Faço apenas referência ao *Customer Care* pois não é referido em Procedimento Específico nenhum e que consiste no acompanhamento do cliente após a entrega da viatura, e tentativa de fidelização. O departamento de Marketing tem a seu cargo as seguintes tarefas:

- Quinze dias após a entrega da Viatura Nova (aproximadamente) o *Call Center* liga ao cliente para saber o grau da sua satisfação.
- Tornar o acompanhamento dos clientes de Vendas e Após Venda, mais organizado, mais profissional e mais uniforme em todas as empresas do grupo. Acções como os agendamentos de contactos para agradecimentos de compra, agendamentos de telefonemas por ocasião dos finais de garantias e financiamentos, agendamentos dos inquéritos de satisfação, cartas de parabéns nos aniversários dos clientes, etc, fazem-se automaticamente através do *AutoLine*.
- Enviar anualmente, na data de aniversário de venda da viatura, um cartão de parabéns.
- Cartas de Agradecimento de Compra
- Telefonemas de Agradecimento de Compra
- Inquéritos de Satisfação de Clientes Vendas

- Inquéritos de Satisfação de Clientes APV
- Cartas de Felicitações 1º Ano de Compra
- Cartas de Felicitações 2º Ano de Compra
- Contactos Fim de Garantia
- Cartas de aviso IPO
- Cartas de Aniversário de Clientes
- Contactos Fim de Financiamento

Resultados esperados

Utilização em todas as situações e locais em que o cliente compre uma VN, obtendo a total satisfação do cliente.

Colher indicadores para análise e melhoria contínua da performance geral deste sector.

Formalizar contratos com clientes.

Rigor de informação.

Caracterização do negócio e tipo de seguimento a dar aos clientes.

Clarificação e uniformização dos procedimentos.

Factores qualitativos

- Satisfação do cliente;
- Informação transmitida ao cliente;
- Taxa de Utilização;
- Alimentação da base de dados;
- Prazo de entrega acordado;
- Forma de pagamento;
- Transmissão de informação interna;
- Classificar clientes para seguimento futuro;
- Comportamento dos colaboradores.

3. 5.1. VISITA SHOW ROOM (comum com Viaturas Usadas)

O atendimento ao cliente deve ser o mais possível, personalizado e atencioso. Quando o cliente se dirige a um stand deve ser atendido de forma exemplar e um atendimento satisfatório só acontece se os Consultores de Serviço tiverem em mente que este começa imediatamente antes do cliente entrar no estabelecimento. De acordo com as normas da Toyota:

- Tempo de espera do cliente deverá ser inferior a 2 minutos. Se e só se houver um Consultor no stand e estiver ocupado deverá interromper delicadamente quem está a atender e solicitar um instante à nova pessoa que acabou de entrar, apresentando uma solução de conforto, retomando de seguida o atendimento anterior.
- O atendimento deverá ser feito em pé e o Consultor deverá ir de encontro ao cliente e não esperar na mesa que o cliente se dirija a si.
- Deverá iniciar o atendimento com a sua identificação pessoal seguida da expressão: "… em que posso ajudar?" ;

Perante a questão do cliente relativamente aos preços das viaturas, deverá questionar de imediato se já conhece a viatura em questão. Se não conhece deverá efectuar a apresentação estática da mesma.

Resultados esperados

Utilização em todas as situações e locais em que o cliente se dirija ao Stand, obtendo a total satisfação do cliente.

Colher indicadores para análise e melhoria contínua da performance geral deste sector.

Factores qualitativos

- Satisfação do cliente;
- Informação transmitida ao cliente;
- Taxa de Utilização;
- Alimentação da base de dados;
- Prazo de entrega acordado;
- Forma de pagamento;
- Transmissão de informação interna

3.5.2. CONTACTO TELEFÓNICO (comum com Viaturas Usadas)

Quando um cliente contacta o concessionário via telefone, impreterivelmente o Consultor de Vendas deve convidar o cliente a visitar o Stand. Este Procedimento Específico foi baseado no Cliente Mistério Toyota.

Fluxo de trabalho

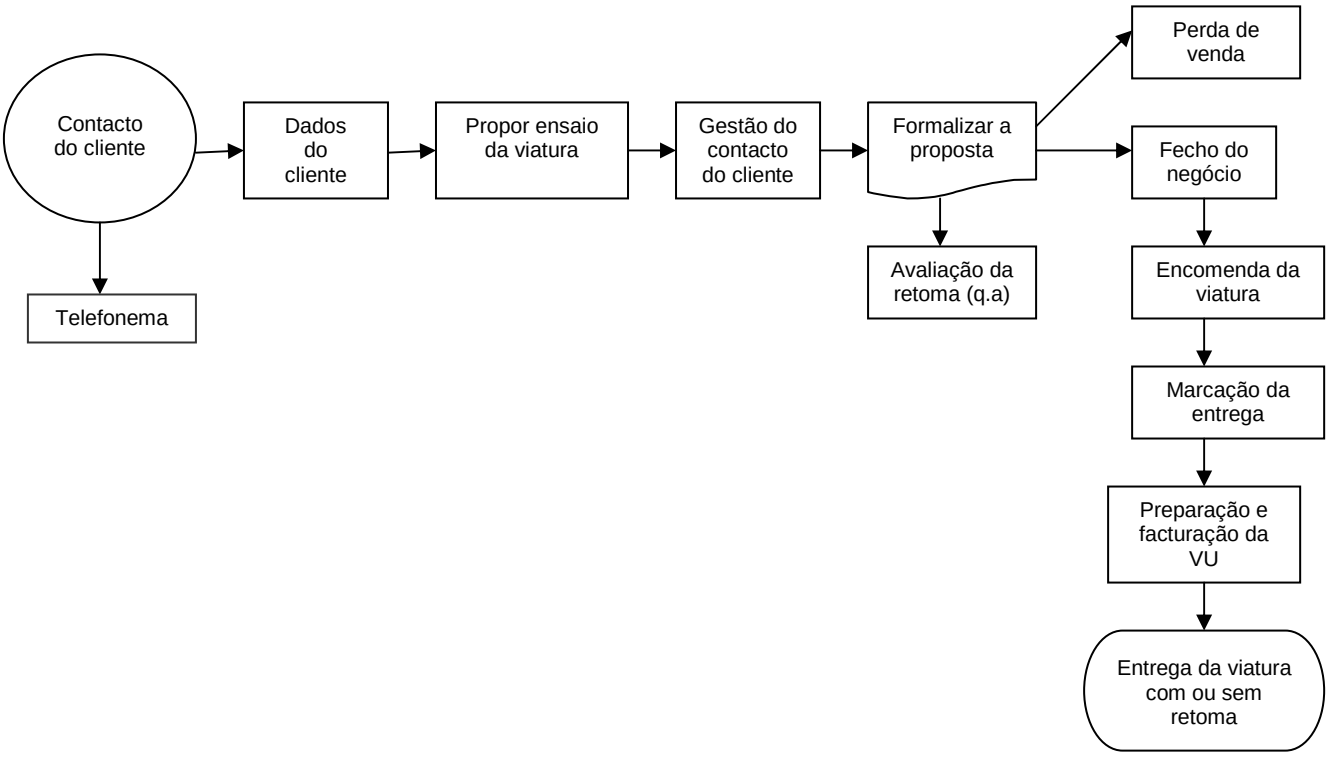


Figura 39 – Fluxograma de Atendimento ao Cliente em Contacto Telefónico

Resultados esperados

Aumentar fluxo do stand.

Factores qualitativos

- Satisfação do cliente;
- Informação transmitida ao cliente;
- Taxa de Utilização;
- Alimentação da base de dados;
- Prazo de entrega acordado;
- Forma de pagamento;
- Transmissão de informação interna

3.5.3. ACÇÕES COMERCIAIS (comum com Viaturas Usadas)

As acções comerciais são iniciativas pontuais às quais os concessionários se associam no sentido de promover os seus produtos. Nesta situação os pontos fundamentais são a tentativa de atrair novos clientes e a divulgação dos produtos da empresa.

Fluxo de trabalho

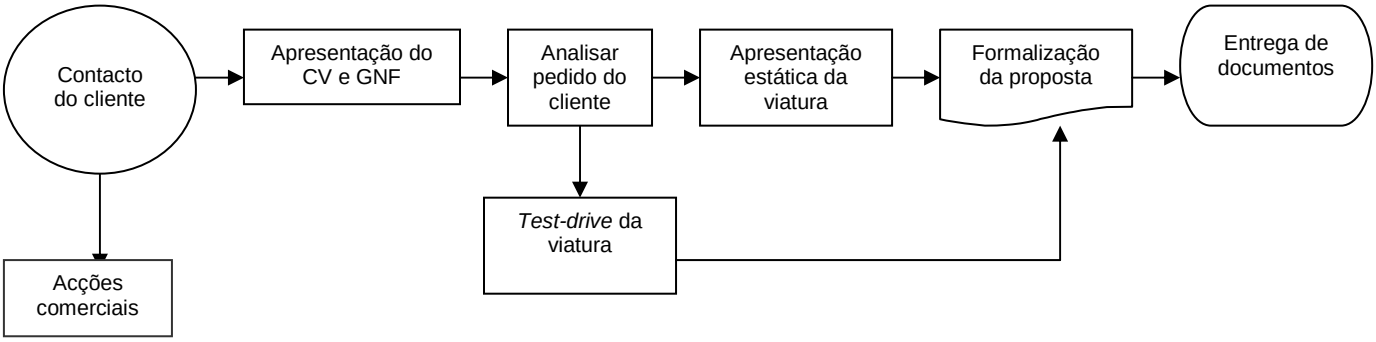


Figura 40 – Fluxograma de trabalho em Acções Comerciais

Resultados esperados

Utilização em todas as situações e locais em que o cliente entre em contacto com a marca em acções exteriores, obtendo a total satisfação do cliente.

Colher indicadores para análise e melhoria contínua da performance geral deste sector.

Factores qualitativos

- Satisfação do cliente;
- Informação transmitida ao cliente;
- Alimentação da base de dados;

3.5.4 PROSPECÇÃO

Apontar novos potenciais clientes devidamente qualificados e classificados e divulgação da empresa.

Cada Consultor de vendas deve trabalhar o sector a que está afecto, pois do ponto de vista da gestão comercial a sectorização é como uma radiografia ao trabalho do vendedor no terreno, constituindo uma ferramenta de apoio à decisão para o chefe de vendas.

Fluxo de Trabalho

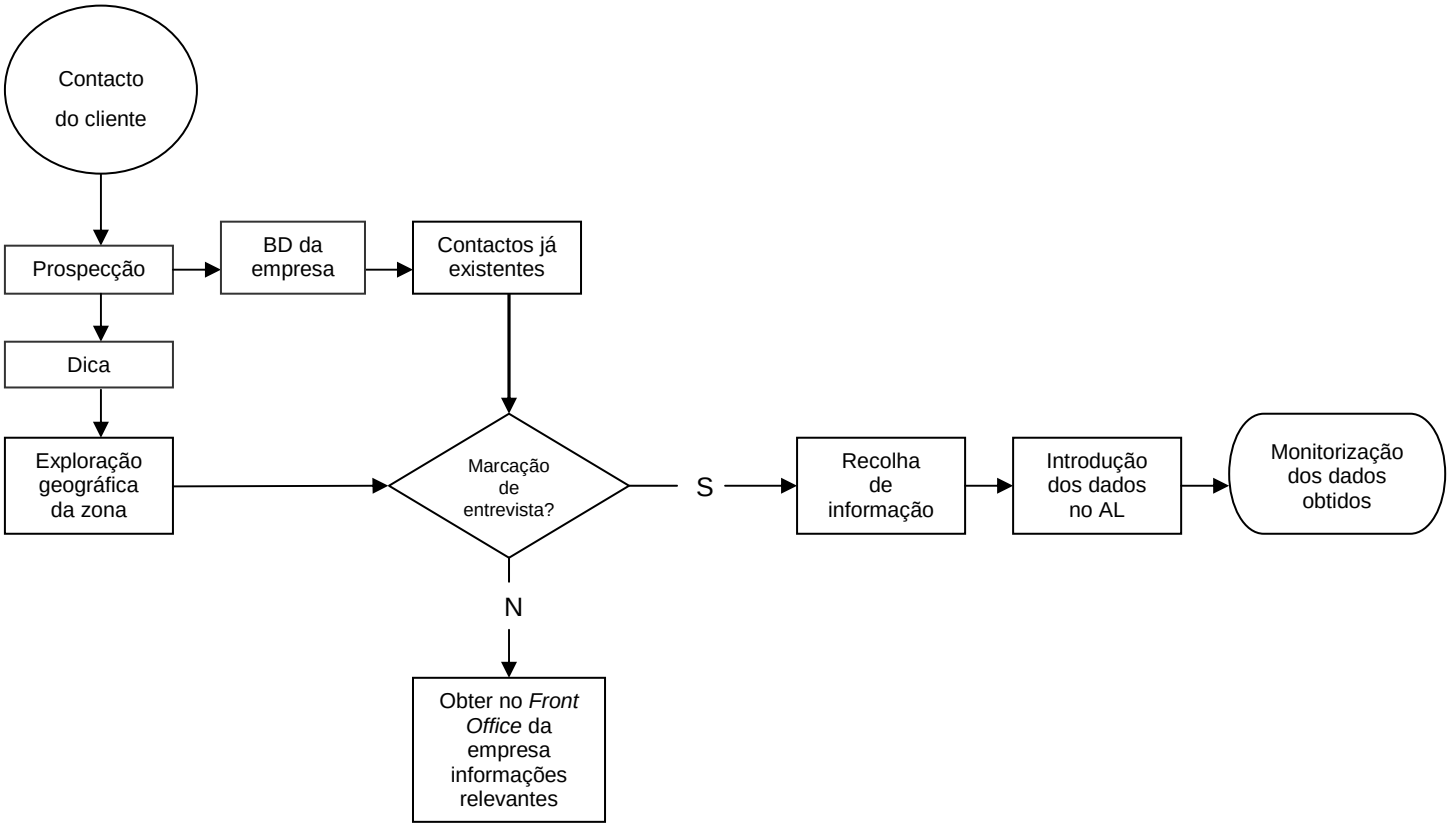


Figura 41 – Fluxograma de trabalho de Prospecção

Resultados esperados

Utilização em todas as situações e locais em que se faça uma prospecção de clientes, obtendo o melhor número e qualidade de informações possível sobre os potenciais clientes.

Colher indicadores para análise e melhoria contínua da performance geral deste sector.

Factores qualitativos

- Alimentação da base de dados;

3.5.5. CONTACTO VIA INTERNET (comum as Viaturas Usadas)

A Internet é hoje em dia um dos mais potentes motores dos negócios como tal a AutoPartner possui um sítio com o endereço electrónico: www.autopartner.pt e também recebe informações por redireccionamento das marcas.

Fluxo de trabalho

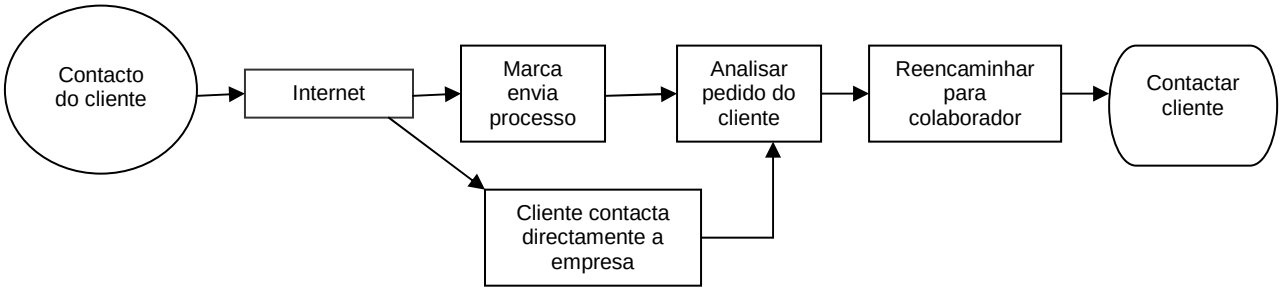


Figura 42 – Fluxograma de Atendimento a Cliente via Internet

Resultados esperados

Utilização em todas as situações e locais em que o cliente contacte a empresa via internet, obtendo a total satisfação do cliente.

Colher indicadores para análise e melhoria contínua da performance geral deste sector.

Factores qualitativos

- Satisfação do cliente;
- Informação transmitida ao cliente;
- Taxa de Utilização;
- Alimentação da base de dados;

3.5.6. ATENDIMENTO STAND OUTRA MARCA

O atendimento ao cliente deve ser o mais possível, personalizado e atencioso pelo que caso um colaborador, vendedor ou não, verifique que um cliente não está a ser atendido, deve dirigir-se a ele apresentando-se e solicitando um instante à pessoa que acabou de entrar, apresentando uma solução de conforto. Convida o cliente a ver as viaturas expostas e oferece catálogos mas nunca fornece preços.

Resultados esperados

Utilização em todas as situações e locais em que o cliente se dirija ao Stand, obtendo a total satisfação do cliente.

Colher indicadores para análise e melhoria contínua da performance geral deste sector.

Factores qualitativos

- Satisfação do cliente

3.5.7. APRESENTAÇÃO ESTÁTICA (comum com Viaturas Usadas)

Classificação do cliente – esta noção apela para a detecção das necessidade do cliente com vista à sua satisfação se não formos capazes de entender o que o cliente procura corremos o risco de lhe propor um produto completamente fora da sua visão e consequentemente pode levar à perda do potencial cliente.

A apresentação estática da viatura e a venda pura do produto é neste momento que se deve cativar a atenção do cliente para determinada viatura e tentar fazer com que ele absorva toda a informação, destacando sempre:

- Qualidade;
- Segurança (activa e passiva);
- Consumos;
- Plano de manutenção;
- Garantia;
- Contratos Serviço;
- Fiabilidade;
- Vantagens comparativamente ao concorrentes, do mesmo segmento, das marcas concorrentes.

Fluxo de trabalho

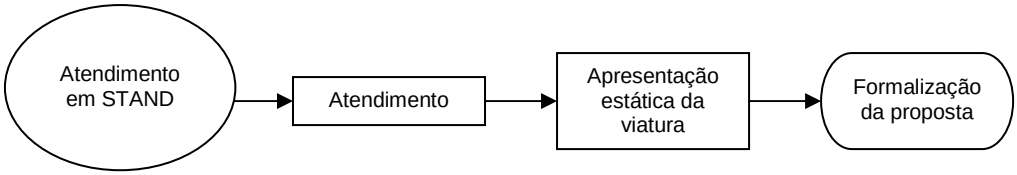


Figura 43 – Fluxograma da Apresentação Estática de uma Viatura

Resultados esperados

Utilização em todas as situações e locais em que o cliente se dirija ao Stand, obtendo a total satisfação do cliente.

Colher indicadores para analise e melhoria continua da performance geral deste sector.

Factores qualitativos

- Satisfação do cliente;
- Informação transmitida ao cliente;
- Gestão comportamental do CV;

3.5.8. ENSAIO DA VIATURA (comum com viaturas Usadas)

Propor um ensaio da viatura ao cliente é uma obrigação do Consultor de Vendas e deve insistir o mais possível para que ele se realize, pois trata-se de um momento decisivo na decisão de compra, ou não da viatura por parte do potencial cliente. Deve ser proposto sistematicamente, e um esforço adicional para a sua realização deve ser feito sempre que o cliente manifeste ou indicie a intenção de não concretizar a compra.

Assim pretende-se que o cliente:

- Sinta que se negoceia com transparência
- Sinta que pode ter confiança
- Sinta o produto de forma real, elevando a sua motivação para a aquisição
- Dê a oportunidade ao Consultor de Vendas de conhecer melhor as suas necessidades e expectativas
- Dê a oportunidade de reformular a estratégia de negociação, caso necessário;

O preenchimento das fichas de ensaio serve para uma melhor gestão da carteira de clientes.

Fluxo de trabalho

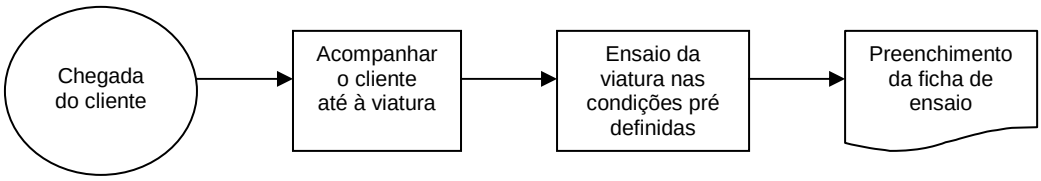


Figura 44 – Fluxograma do Ensaio de Viatura

Resultados esperados

Utilização em todas as situações e locais em que o cliente solicite um *test-drive*, obtendo a total satisfação do cliente.

Colher indicadores para análise e melhoria contínua da performance geral deste sector.

Proporcionar ao cliente a possibilidade de experimentar a(s) viatura(s) em que está potencialmente interessado.

Sistematizar o procedimento.

Ajudar na concretização da venda.

Factores qualitativos

- Satisfação do cliente;
- Informação transmitida ao cliente;

- Taxa de Utilização;
- Alimentação da base de dados;
- Prazo de entrega acordado;
- Forma de pagamento;
- Transmissão de informação interna;
- Acompanhamento do cliente;
- Pré-definição dos percursos.

3.5.9. FORMALIZAÇÃO DA PROPOSTA (comum com Viaturas Usadas)

Serve para oficializar a compra da viatura pelo cliente, considerando os direitos e deveres do comprador e do vendedor e ainda para proporcionar aos concessionários um instrumento de gestão interna para cada uma das operações.

É de extrema importância o total esclarecimento o cliente sobre os documentos que assina.

Fluxo de Trabalho

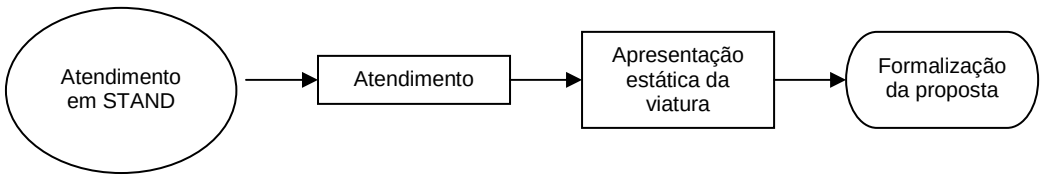


Figura 45 – Fluxograma da Formalização da Proposta

Resultados esperados

Utilização em todas as situações e locais em que o cliente se dirija ao Stand, obtendo a total satisfação do cliente.

Colher indicadores para análise e melhoria contínua da performance geral deste sector.

Factores qualitativos

- Satisfação do cliente;
- Informação transmitida ao cliente

3.5.10. FINANCE (comum com Viaturas Usadas)

A disponibilização de produtos financeiros ao cliente tem, cada vez mais, uma influência directa na concretização dos negócios sendo, igualmente, uma área de negócio contributiva, positivamente, para o resultado final do negócio.

O fluxo de trabalho é apresentado em anexo (Anexo A) por ser muito extenso.

Resultados esperados

Utilização em todas as situações e locais em que se concretize o financiamento de um produto ou serviço.

Caracterização dos negócios e tipo de seguimento dar ao cliente.

Colher indicadores para análise e melhoria contínua da performance geral deste sector.

Negociação de um pacote de produtos ou serviços associados à venda.

Conhecimento em tempo real das comissões associadas a cada negocio.

Responsabilização e consciencialização dos vendedores.

Resposta rápida das entidades financiadoras.

Factores qualitativos

- Satisfação do cliente;
- Propostas completas e absolutamente claras;
- Documentos a entregar ao cliente;
- Postura comportamental do vendedor;
- Informação transmitida ao cliente;
- Forma de pagamento;

3.5.11. AVALIAÇÃO DA RETOMA (comum com Viaturas Usadas)

A AutoPartner possui uma pessoa responsável pela avaliação de retomas. Desta maneira pretende-se uniformizar os critérios de compra de usados bem como ter centralizado todo o processo.

O Grupo AutoPartner possui uma Ficha de Avaliação de Retoma para que os Consultores de Venda preencham para que desta forma não seja necessária a visualização de todas as viaturas, caso que é completamente impossível devido ao volume de negócios e à existência de apenas um avaliador para vários pólos. Só no caso de dúvida e que o avaliador solicita a visualização da viatura. Desta maneira pode-se igualmente responsabilizar os Consultores de Vendas caso a avaliação seja mal executada.

Fluxo de trabalho

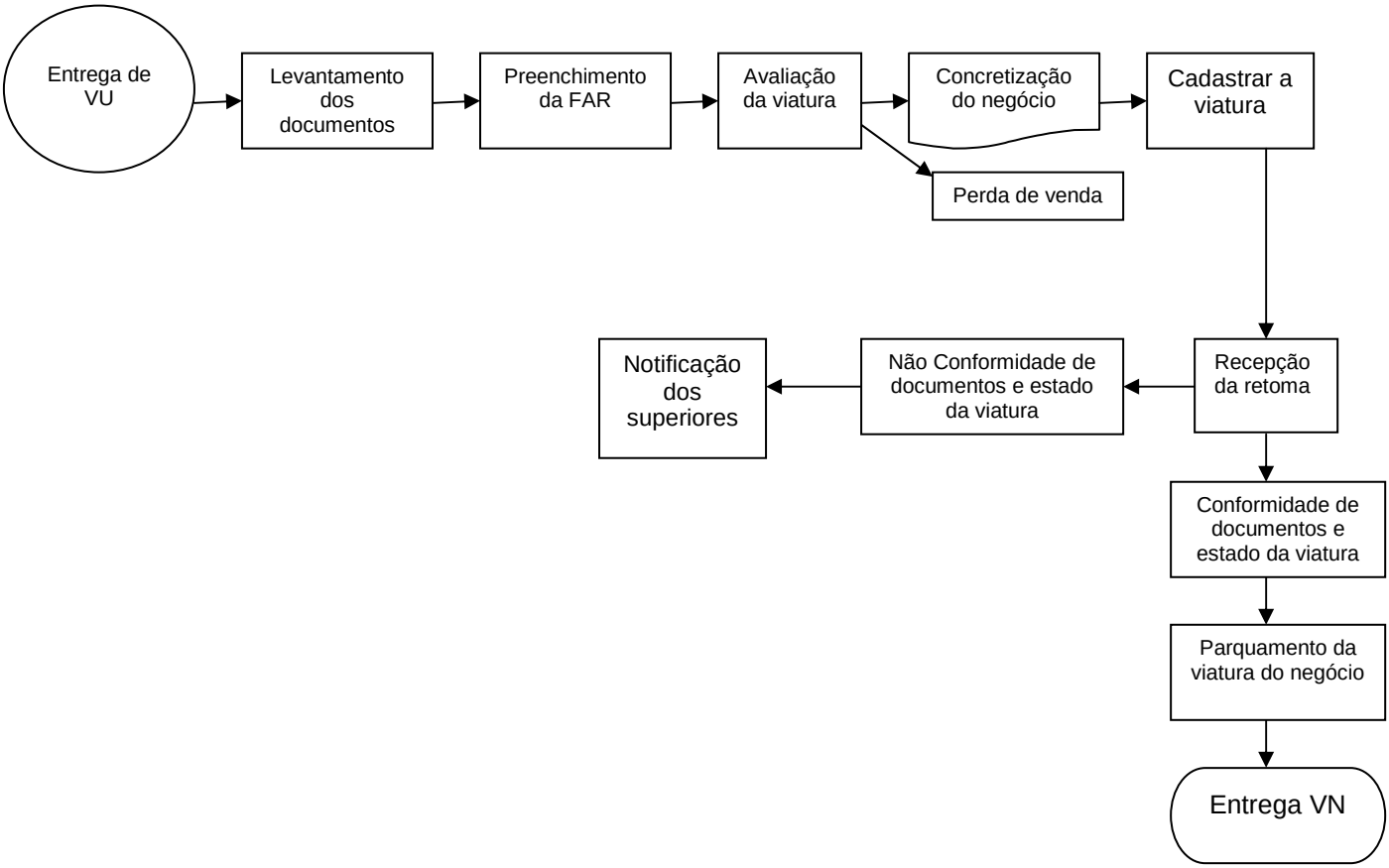


Figura 46 – Fluxograma da Avaliação da Retoma

Resultados esperados

Utilização em todas as situações e locais em que o cliente entregue uma retoma na compra de uma viatura, obtendo a total satisfação do cliente.

Colher indicadores para análise e melhoria contínua da performance geral deste sector.

Factores qualitativos

- Satisfação do cliente;
- Taxa de Utilização;
- Prazo de entrega acordado;
- Forma de pagamento;

3.5.12 FECHO DO CONTRATO (comum com Viaturas Usadas)

O fecho do negócio trata-se da aprovação institucional do negócio, que necessita da aprovação do Chefe de Vendas. Os vendedores devem sensibilizar os clientes para que as condições estabelecidas carecem de autorização e só se aplicarão depois de validadas.

Fluxo de trabalho

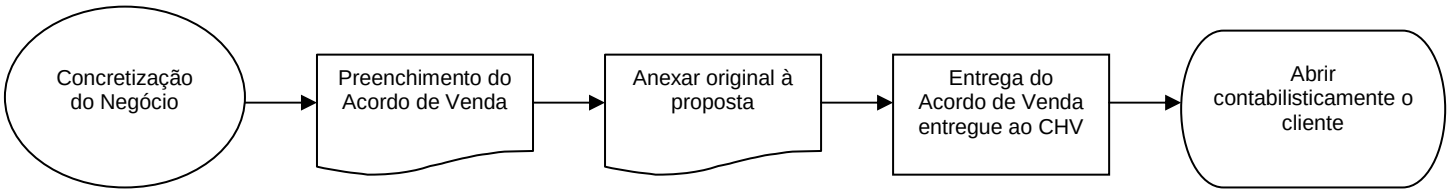


Figura 47 – Fluxograma do Fecho do Contrato

Resultados esperados

Utilização em todas as situações e locais em que se concretize a venda de uma VN.

Colher indicadores para análise e melhoria contínua da performance geral deste sector.

Transmissão de uma imagem de transparência, personalização e profissionalização.

Factores qualitativos

- Satisfação do cliente;
- Informação transmitida ao cliente

3.5.13. ENCOMENDA DA VIATURA

Na encomenda de viaturas há que distinguir o fim, isto é, se a encomenda é feita com base num acordo de venda, se é para reposição de stocks ou se para cumprimento dos standards da marca.

A encomenda da viatura só se realiza após a autorização do Chefe de Vendas.

Fluxo de trabalho

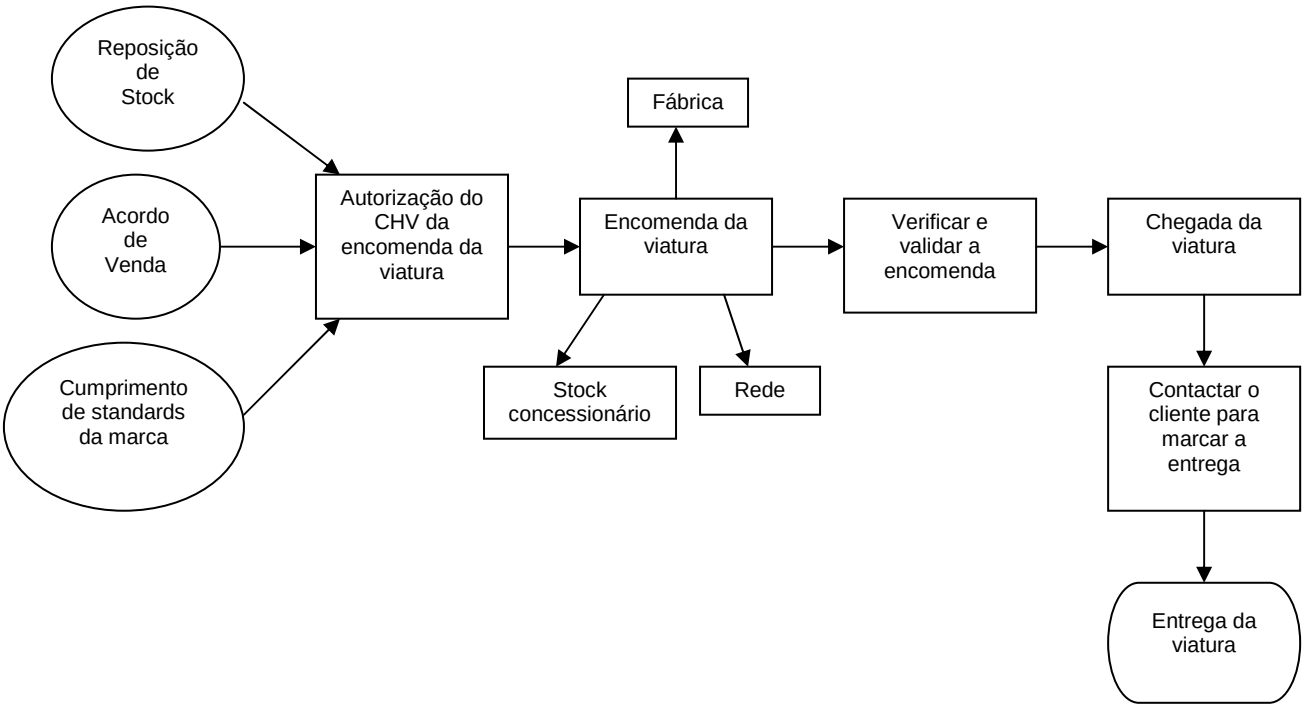


Figura 48 – Fluxograma da Encomenda da Viatura

Resultados esperados

Utilização em todas as situações e locais em que se proceda à encomenda de uma VN.

Rapidez e eficiência na atribuição da viatura ao cliente.

Colher indicadores para análise e melhoria contínua da performance geral deste sector.

Factores qualitativos

- Satisfação do cliente;
- Informação transmitida ao cliente;
- Taxa de Utilização;
- Alimentação da base de dados;
- Prazo de entrega acordado;
- Forma de pagamento;
- Transmissão de informação interna

3.5.14 PEDIDO DE MATRÍCULA

O Procedimento Específico de pedido de matrícula só se poderá realizar quando todos os documentos estiverem em conformidade e perante a autorização do Chefe de Vendas, desencadeia-se de acordo com o DMS das marcas.

Fluxo de trabalho

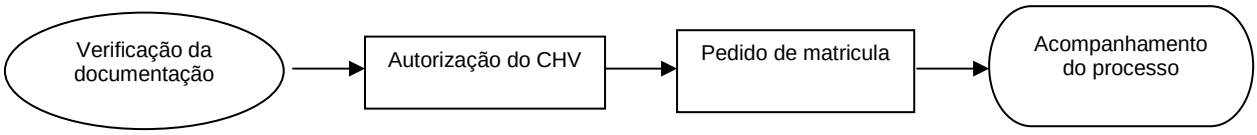


Figura 49 – Fluxograma do Pedido de Matrícula

Resultados esperados

Utilização em todas as situações e locais em que se realize um pedido de matricula de uma VN.

Colher indicadores para análise e melhoria contínua da performance geral desta actividade.

Factores qualitativos

- Satisfação do cliente;
- Informação transmitida ao cliente;
- Taxa de Utilização;
- Alimentação da base de dados;
- Prazo de entrega acordado;
- Forma de pagamento;
- Documentação organizada;
- Gestão de dados do cliente;
- Gestão das atitudes comportamentais dos colaboradores;
- Transmissão de informação interna.

3.5.15 PEDIDO DE MATRÍCULA ESPECIAL

As únicas alterações perante o Procedimento Específico descrito anteriormente são os documentos necessários e as entidades envolvidas. De referir que possuem matrículas especiais os processos de abate de viaturas, táxis, IPSS e portadores de deficiências.

3.5.16 RECEPÇÃO DE VIATURA

Recepção de uma Viatura Nova no pólo teve de ser regulada pois constatavam-se algumas irregularidades.

Definiu-se a responsabilidade da recepção das viaturas consoante a marca e elaborou-se uma Check List de recepção de Viaturas novas para que não existam lacunas de matérias ou

inconformidades no estado físico das mesmas. Definiu-se igualmente o destino dos dossiers das viaturas e dos acessórios amovíeis até a entrega das viaturas aos clientes.

Fluxo de trabalho

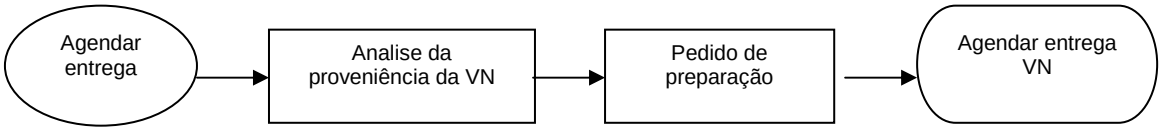


Figura 50 – Fluxograma de Recepção de Viatura

Resultados esperados

Utilização em todas as situações e locais em que se seja necessária a preparação da VN.

Colher indicadores para análise e melhoria contínua da performance geral desta actividade.

Rapidez e eficiência dos processos. Diminuir o tempo por forma a antecipar o mais possível o momento da entrega.

Manter os índices de confiança do cliente.

Factores qualitativos

- Satisfação do cliente;
- Prazo de entrega acordado;
- Gestão das atitudes comportamentais dos colaboradores;
- Transmissão de informação interna.

3.5.17 PEDIDO DE PREPARAÇÃO (comum com Viaturas Usadas)

Esta actividade foi totalmente reestruturada, tendo-se definido um prazo de pedido de preparação e um tempo para a mesma decorrer. Bem como o modo de transmissão da informação.

Nos casos de negócios de volume o Chefe de Vendas deve informar, no mínimo com 2 dias de antecedência, o centro de preparação para que possam ser alocados os recursos para o processo.

Nos casos de volume normais o pedido de preparação deve ser efectuado com 48h de antecedência

Definiu-se ainda a interligação entre o Após Venda e a área comercial para a elaboração de uma tabela de preços de serviços extra (alarmes, gps…)

O centro e preparação das Viaturas Novas/Após Venda, deve preencher o relatório de conformidade da viatura para que seja assinado pelo recepcionista do pólo. Caso exista alguma anomalia esta deve ser descrita na guia de transporte, deste modo evita-se a perda de responsabilização no caso de alguma anomalia.

Fluxo de trabalho

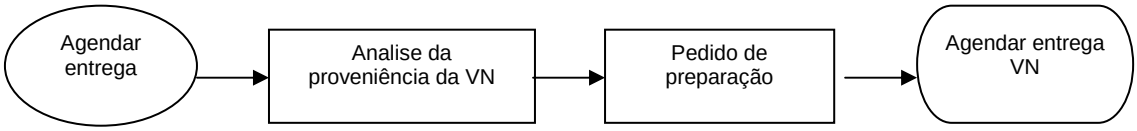


figura 51 – Fluxograma do Pedido de Preparação de Viatura

Resultados esperados

Utilização em todas as situações e locais em que se seja necessária a preparação da VN.

Colher indicadores para análise e melhoria contínua da performance geral desta actividade.

Rapidez e eficiência dos processos. Diminuir o tempo de forma a antecipar o mais possível o momento da entrega.

Manter os índices de confiança do cliente.

Factores qualitativos

- Satisfação do cliente;
- Prazo de entrega acordado;
- Gestão das atitudes comportamentais dos colaboradores;
- Transmissão de informação interna.

3.5.18 ENTREGA DE VIATURA (comum com Viaturas Usadas)

A entrega da viatura ao cliente é o momento mais importante de todo o processo, o momento pelo qual o cliente aguardou e depositou todas as suas expectativas. O Procedimento Específico de entrega de viatura visa uma entrega com qualidade transmitindo uma boa imagem ao cliente. Para que tal suceda uma hora antes da hora acordada de entrega o Consultor de vendas deve verificar a viatura apoiando-se na Check List para o efeito, a Secretaria comercial deve preparar toda a documentação necessária à entrega da viatura e caso haja alguma lacuna o cliente deve ser imediatamente informado.

É igualmente nesta fase que o Consultor de Vendas demonstra a viatura adquirida pelo cliente e explica toda a documentação:

O Consultor de Vendas abre a porta da viatura e pede ao cliente para se sentar no lugar do condutor. Coloca-se no lugar do passageiro e passa a explicar o funcionamento de:

- Instrumentação (luzes, piscas, limpa pára-brisas, buzina, regulação de faróis, airbags, limpa vidros, rádio, relógio, ar condicionado, volante, bancos…)
- É pedido ao cliente para abrir o capot com visualização de todos os níveis de líquidos
- Abertura da mala, tampão de combustível e tecto de abrir (q.a)
- Roda suplente, macaco e triângulo
- Explicação do funcionamento das opções
- Sempre que possível apresenta o cliente ao RAPV. Quer a apresentação tenha sido efectuada, quer não, é sempre colocado o cartão do RAPV no dossier da viatura junto ao livro de revisões.
- Deve referir os pequenos cuidados a ter durante a rodagem e até à primeira revisão se aplicável;
- Combustível a utilizar;
- Obrigações legais (imposto de selo, seguro, inspecções periódicas);
- Condições de garantia.

O Consultor de Vendas deve perguntar ao cliente se existem dúvidas e esclarece-as de imediato, seguindo a *Check List* de entrega de VN.

Fluxo de trabalho

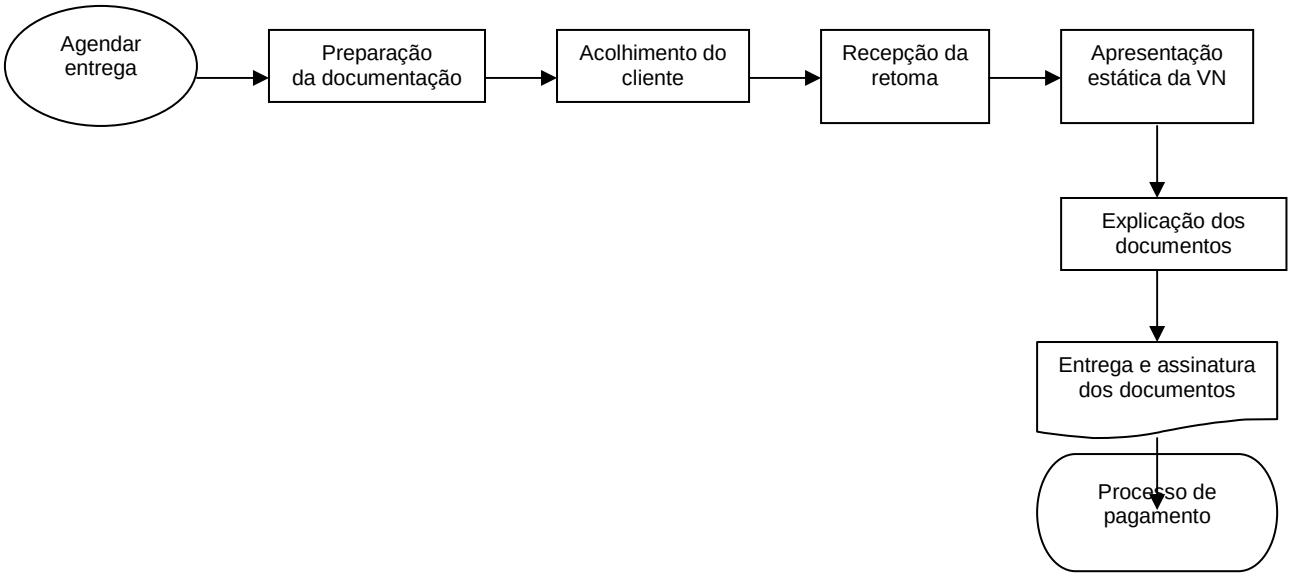


Figura 52 – Fluxograma da Entrega de Viatura

Resultados esperados

Utilização em todas as situações e locais em que se concretize a venda de uma VN

Colher indicadores para analise e melhoria continua da performance geral deste sector.

Corresponder ou superar as expectativas dos clientes.

Manter os índices de confiança do cliente.

Factores qualitativos

- Satisfação do cliente;
- Informação transmitida ao cliente;
- Taxa de Utilização;
- Alimentação da base de dados;
- Prazo de entrega acordado;
- Forma de pagamento;
- Documentação organizada;
- Gestão de dados do cliente;
- Gestão das atitudes comportamentais dos colaboradores;
- Transmissão de informação interna

3.5.19 RECEPÇÃO DE RETOMA (comum com Viaturas Usadas)

Salvaguardar quaisquer falhas na entrada de uma retoma principalmente no caso de os documentos da Viatura Usada não estarem completos. Ficou deliberado que a entrega é cancelada e só é efectuada mediante autorização do Chefe de Vendas ou do Responsável de Usados.

Fluxo de trabalho

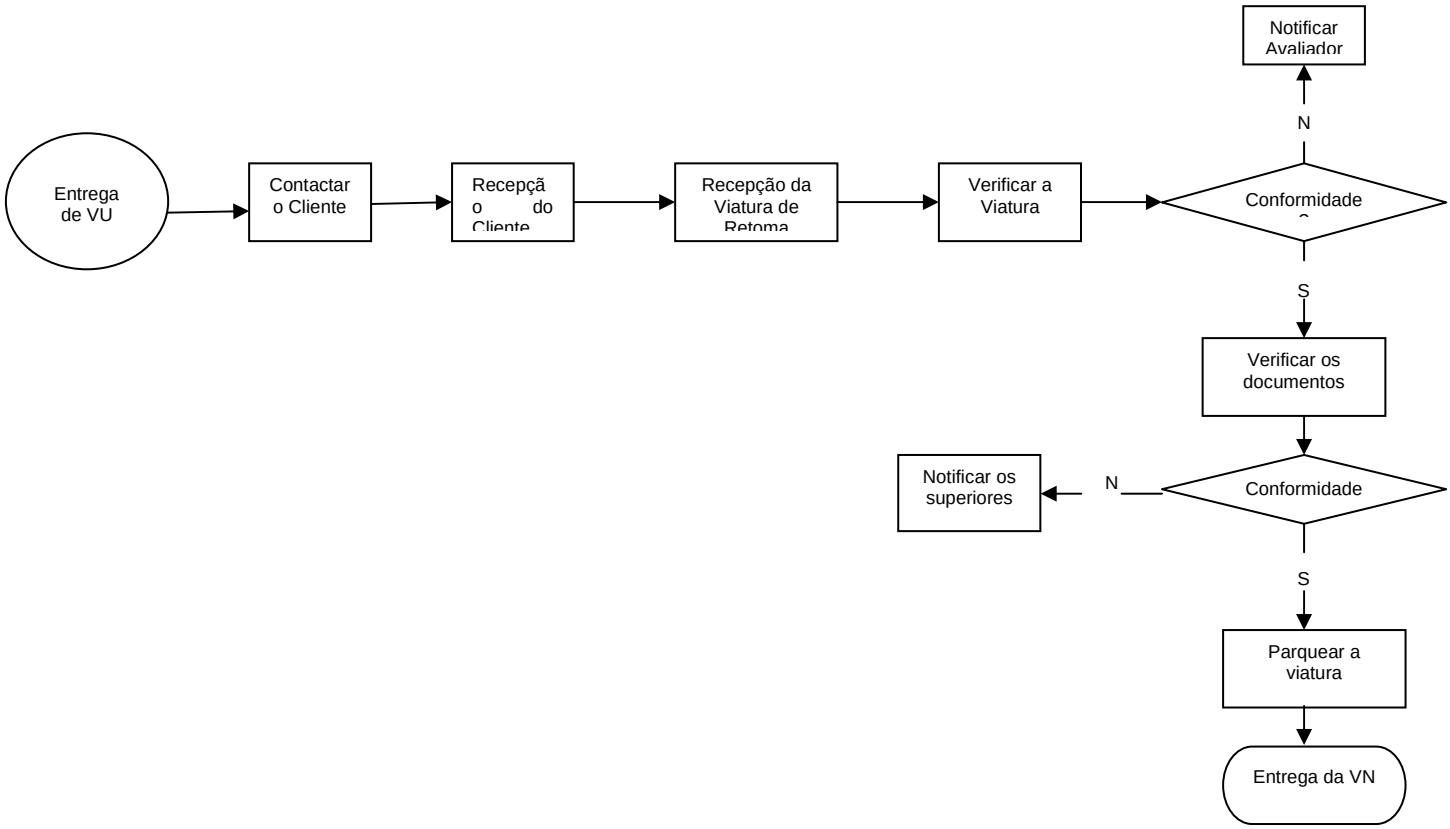


Figura 53 – Fluxograma da Recepção de Retoma

Resultados esperados

Utilização em todas as situações e locais em que o cliente entregue uma retoma na compra de uma VN, obtendo a total satisfação do cliente.

Colher indicadores para analise e melhoria continua da performance geral deste sector.

Factores qualitativos:

- Satisfação do cliente;

3.5.20 RECLAMAÇÕES (comum com Viaturas Usadas)

Este procedimento visa o tratamento a dar a reclamações de clientes, para tal foi criado um relatório de não conformidades a por em pratica aquando da aplicação do Manual de Procedimentos.

Prevê-se que qualquer colaborador possa receber o documento, que deve ser por ele entregue ao responsável directo para ser analisado e respondido de forma adequada num prazo de 48h.

Fluxo de trabalho

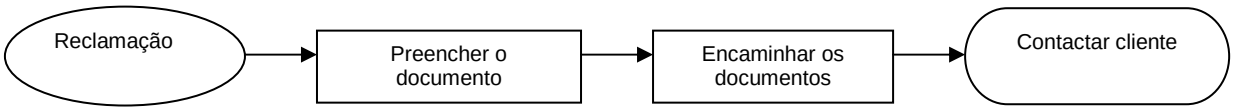


Figura 54 – Fluxograma da Gestão de Reclamações

Resultados esperados

Colher indicadores para analise e melhoria continua da performance geral deste sector.

Corresponder ou superar as expectativas dos clientes.

Manter os índices de confiança do cliente.

Factores qualitativos

- Satisfação do cliente;
- Documentação organizada;
- Gestão das atitudes comportamentais dos colaboradores;

3.5.21 LEGALIZÇÃO

Descrição do processo burocrático de legalização de Viaturas e normalização da transmissão de informação.

Fluxo de trabalho

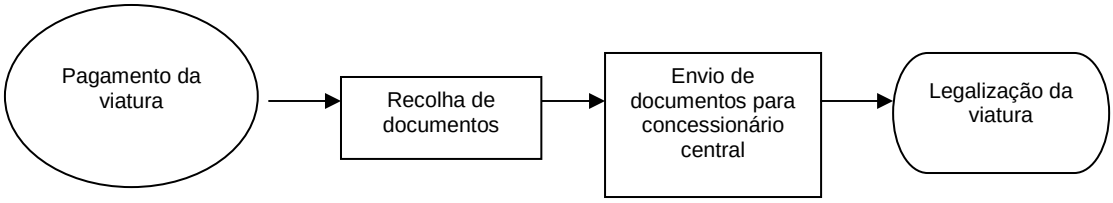


Figura 55 – Fluxograma da Legalização de Viaturas

Resultados esperados

Utilização em todas as situações e locais em que se concretize a venda de uma viatura.

Tornar o processo rápido, eficaz e correcto.

Factores qualitativos

- Satisfação do cliente;
- Prazo de entrega acordado;

3.5.22 VIATURAS DE SERVIÇO / DEMONSTRAÇÃO

Sensibilizar os colaboradores para os objectivos das viaturas de demonstração /serviço:

Proporcionar aos clientes ensaios das viaturas numa vasta gama de modelos das marcas e proporcionar uma ferramenta de trabalho aos colaboradores que delas usufruem.

Responsabilizar os utilizadores pelas questões de : multas, manutenção, avarias, acidentes, seguros, selos…

A atribuição das Viaturas de Serviço /Viaturas de Demonstração é da responsabilidade do Director Comercial/Chefe de Vendas de acordo com o Director Geral do pólo em questão e para as marcas da sua responsabilidade. A atribuição das Viaturas de Serviço/Viaturas de Demonstração aos responsáveis é a responsabilidade exclusiva do Director Geral.

Cada marca tem padronizado uma matriz que as concessões têm de respeitar.

Resultados esperados

Colher indicadores para análise e melhoria contínua da performance geral deste sector.

Factores qualitativos

- Satisfação do cliente;
- Taxa de Utilização;
- Alimentação da base de dados;
- Responsabilização;
- Transmissão de informação interna

3.5.23 POLÍTICAS DE FROTAS

O conceito de frotista é definido pelas próprias marcas, e são normalmente fornecidos às concessões, no início de cada ano, as politicas de frotas.

Para a secção comercial, é então considerado cliente frotista, todo aquele cliente, particular ou empresa, que reúna as condições para a obtenção de desconto de frota na aquisição de VN.

O CHV tem de validar o pedido de frota e são estimados os respectivos valores no cadastro da viatura.

O processo é fechado com a validação da nota de crédito ou débito conforme as marcas.

As políticas de frota são específicas de cada marca.

Resultados esperados

Utilização em todas as situações e locais em que seja necessário nomear um cliente frotista.

Garantir recebimento das comparticipações até 30 dias depois do envio do processo para as marcas.

Factores qualitativos

- Documentação organizada;
- Gestão de dados do cliente;
- Transmissão de informação interna

3.6. VIATURAS USADAS

O ramo automóvel está sempre em constante mutação. Após o "*Boom*" dos anos 70 veio a recessão dos 80 em que o mercado passou de um mercado de 1ª aquisição para um mercado de substituição. Assim apareceu a necessidade de comercializar Usados.

Se num mercado de viaturas novas se torna de difícil compreensão e gestão dos meios que permitam uma abordagem eficaz ao cliente, num mercado de substituição impõe-se perceber exactamente o que os consumidores procuram, como procuram, o que os leva a comprar um veículo usado e como tentar manter a sua fidelidade.

A **AutoPartner** aposta num vasto stock de viaturas de serviço, semi-novas e usadas com garantia disponíveis, em espaços que comercializam este tipo de viaturas, contando mesmo com uma marca de usados própria, a **CarPlus**. A **CarPlus** é uma empresa que se dedica exclusivamente à comercialização de automóveis usados multimarca, procurando oferecer um bom compromisso entre a melhor garantia de qualidade e o melhor preço.

4. DESCRITIVO DE FUNÇÕES

Em qualquer negócio, o que realmente se pretende é a fidelização dos clientes, são eles que fazem a empresa gerar valor. O ramo automóvel não foge à regra.

Para que este objectivo seja levado a cabo é necessário um bem fundamental, Recursos Humanos. Ninguém concebe a ideia de que uma empresa possa ter sucesso sem Recursos Humanos. O sucesso empresarial assenta cada vez mais no recrutamento, na formação e na retenção dos melhores profissionais.

São as pessoas que garantem flexibilidade, velocidade de adaptação da empresa e valor agregado aos produtos e aos serviços. Somente por meio de pessoas se garante qualidade, produtividade, aprendizagem e inovação permanentes, condições fundamentais para o sucesso de empresa contemporânea. Somente por meio de pessoas se garante qualidade, produtividade, aprendizagem e inovação permanentes, condições fundamentais para o sucesso de empresa contemporânea.

Foi neste contexto que apareceu a necessidade de definir a área de intervenção de cada um dentro de uma estrutura organizada. Para que se possam exigir responsabilidades o funcionário tem de ser instruído sobre os seus afazeres, o sector de trabalho e a quem deve reportar os seus serviços, caso contrário não poderá ser responsabilizado se algo não correr conforme o desejado. Tal aplica-se também no plano de recrutamento de novos colaboradores, para que seja mais fácil aos mesmos a sua integração na estrutura.

Documento

Tem como objectivo principal garantir que o titular conhece exactamente a missão e as responsabilidades que foram atribuídas à sua função para que a possa exercer em toda a sua plenitude e de acordo com os objectivos pretendidos, salvando as excepções.

De referir que, na parte respeitante à atribuição de cargos, como é de fácil compreensão, a intervenção foi meramente a de documentar as funções desempenhadas por cada um. Aqui não há muito mais a fazer e o trabalho pode ser dado por concluído, qualquer coisa que vá para além disto está completamente fora do campo de actuação.

A título de exemplo segue em anexo (Anexo E) o descritivo de funções do Responsável Após-Venda.

5. PERSPECTIVAS DE DESENVOLVIMENTO

A primeira acção a desencadear após a conclusão deste trabalho é naturalmente a aplicação do Manual de Procedimentos para tal definiu-se como meios de divulgação:

Conhecidas as finalidades do Manual importa dar-lhe a mais ampla divulgação, na medida em que essa seja a forma mais eficaz de contribuir para as suas aplicações práticas.

Assim sendo, o Manual de Procedimentos será disponibilizado, a todos os colaboradores da empresa, em diversos formatos de acordo com a função e posto de trabalho.

A distribuição e divulgação do Manual de Procedimentos cabe ao Responsável de cada Actividade e os meios a utilizar para a divulgação do Manual serão:

- E-mail da empresa
- Afixação em locais visíveis (cantina, bar, máquinas de café…)
- Entrega pessoal com assinatura de colaborador em documento próprio (Controlo de distribuição);

Não existe duração prevista para a divulgação, mas pensa-se que como se trata de algo a ser utilizado quotidianamente, os Chefes de Equipa deverão fazer referência e discutir, semanalmente, os conteúdos desse mesmo manual. Julga-se que a integração dos trabalhadores na definição das metas da organização e na repartição dos ganhos e responsabilidades estimula o compromisso da equipa com os objectivos organizacionais, estabelecendo-se melhorias no fluxo de informações entre diferentes patamares hierárquicos.

A motivação tem estreita relação com a participação, pois os incentivos financeiros não conseguem explicar na totalidade a motivação das pessoas com o trabalho. Está nas mãos da organização promover oportunidades para que o indivíduo se sinta competente, importante e reconhecido.

Até à data não se fizeram referências a acções de formação relativas ao uso do Manual de Procedimentos, mas caso seja necessário não se hesitará em fazê-lo pois só desta forma se poderá exigir uma maior qualidade nos serviços realizados.

Deixa-se igualmente para o futuro a análise quantitativa de eventuais melhorias que possam surgir da aplicação do Manual de Procedimentos:

- Análise da Distribuição do Trabalho - identificar e criticar a carga de trabalho de cada colaborador;
- Análise do Processamento do Trabalho - optimizar o fluxo de trabalho;
- Análise das Operações e Postos de Trabalho - optimizar os movimentos realizados e organizar o posto de trabalho.

Com os seguintes objectivos:

- Diagnosticar eventuais tempos mortos;
- Tempos de ciclo;
- Identificar o equilíbrio entre a prioridade da tarefa e o seu tempo de realização;
- Verificar o equilíbrio de distribuição de tarefas entre os colaboradores.

O que fazer:

- Analisar as tarefas desenvolvidas por cada empregado
- Analisar o tempo gasto em cada tarefa;
- Analisar o quadro de distribuição do trabalho;
- Analisar os processos

Embora as análises quantitativas fiquem para intervenções futuras, passo a mostrar a primeira versão do quadro de distribuição de trabalho:

Nome:	Lidia				
Sector:	Recepção		Tempo Base:Semana		
Cargo:	ASSS		12/03-16/03		
Nº	**TAREFAS**	**FREQ DIA**	**FREQ SEMANA**	**TEMPO DIA**	**TEMPO SEMANA**
1.	Atender clientes	2	10	00:24h	02:00h
2.	marcação de serviço	2	10	01:00h	05:00h
3.	distribuição de serviço	3	15	02:00h	10:00h
4.	facturação	1	5	01:00h	05:00h
5.	fecho do caixa	2	10	00:24h	02:00h
6.	...				
Observações		**Total**		**07:24h**	**37:00h**
		Preparado por:			
		Conferido por :			
		Data:			

Elações:

Tempo

- Quais as actividades que absorvem mais tempo?
- Quais as actividades que deveriam absorver mais tempo?
- As tarefas mais urgentes têm prioridade de execução?
- Existe esforço mal empregue?

Capacidade Profissional

- As aptidões dos empregados são utilizadas adequadamente?
- Há tarefas simples executadas por titulares de cargos superiores?
- Há indícios de necessidade de formação?
- Os colaboradores estão familiarizados com os procedimentos?
- Há empregados com tarefas com dificuldade acima do seu cargo?
- Há empregados com tarefas não relacionadas entre si?

- Há tarefas muito centralizadas ou muito descentralizadas?

Volume de Trabalho

- O trabalho está distribuído de forma adequada?
- Há acumulação de trabalho? Urgente?
- Existem tarefas dispersas por vários executantes sem necessidade?
- Qual o regime de execução dos trabalhos? Tipos de clientes (primeira vez, GF…)?

Adquação

- Há duplicidade de trabalho?
- Existe trabalho manual que possa ser automatizado?
- Podem-se simplificar os formulários?
- O layout permite um fluxo racional do trabalho?
- Todas as tarefas são realmente necessárias?

Índices quantitativos a ponderar:

- Produtividade: $P = T \times O$

Capacidade de produção de um trabalhador (T), ajustada pela sua taxa de ocupação (O) = taxa de utilização da jornada de trabalho. Assim a produtividade está associada à relação entre os resultados e os recursos usados na produção dos serviços.

Factores que influenciam a produtividade:

- Equipamentos, capital, meio físico;
- Tecnologia;
- Gestão, liderança, disciplina;
- Cultura;
- Habilidade, conhecimento;
- Motivação.

A produtividade anda de mãos dadas com a qualidade e devem ser encarados como factores de competitividade.

- Desempenho: $D = \frac{P}{W}$

Quociente entre a sua capacidade de produção e o padrão respectivo

- Rendimento: $R = \frac{P}{W}$

Quociente entre a produtividade e o padrão produtivo, que tem em conta os tempos improdutivos da jornada.

O que resulta em: $R = D \times O$ que permite concluir que o desempenho e o rendimento dependem de um padrão de produção, enquanto que o rendimento e a produtividade, são afectados pela taxa de ocupação.

6. CONCLUSÕES

Considera-se que a coerência inicial que se procura aquando da conclusão de um trabalho é o confronto entre os objectivos e as hipóteses inicialmente definidos com o material apresentado.

O objectivo principal deste trabalho foi efectuar o Mapeamento de Processos e Procedimentos para uniformização de metodologias com o objectivo de alcançar um serviço de excelência para o cliente, como tal pode-se considerar que tal foi totalmente atingido.

Dos objectivos específicos conseguiram-se alcançar alguns, a saber:

- A Análise da revisão bibliográfica na área da Gestão por Processos, Mapeamento de Processos e Modelação de Processos;
- Identificação da percepção dos gestores quanto aos factores de qualidade em serviços no processo de atendimento ao cliente;
- Sugerir acções de melhoria que possam estruturar o relacionamento com clientes e ampliação do mercado de prestação de serviços;
- Indicadores de não conformidades e reclamações;

Os objectivos quantitativos e qualitativos não foram alcançados na totalidade uma vez que ainda não se procedeu à implementação do Manual.

A nível pessoal adquiri um vasto leque de conhecimentos, pelo primeiro contacto com o mundo do trabalho e pelas diferentes áreas abrangidas na minha pesquisa, matérias tais como: Após Venda, Administração, contabilidade, Gestão de Equipas, Venda e também a nível de relacionamento inter-pessoal.

Tomei consciência que a interdisciplinaridade é sem dúvida alguma a melhor forma de se melhorar a formação profissional, além de ser factor de suma importância para o estímulo de pesquisas e de criação das responsabilidades acrescidas como colaborador de uma empresa.

7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICA

Notas de apoio à disciplina de Gestão da Qualidade, Professor Cabral e Henriqueta Novoa, 2006-2007

NP EN ISO 9000:2000

NP EN ISO 9001:2000

J.M. Juran, Frank M. Gryna; Quality planning and analysis: from product development through use, 1993

Chase, Jacobs, Aquilano: Operations Management for competitive Advantage with global cases, eleventh editon

ANEXO A – DESCRIÇÃO E CRONOGRAMA DO PROJECTO

FEUP

Proposta de Projecto em Empresa - MIEM 2007

opção Gestão da Produção

Enviar para:	PROJECTOS EM EMPRESA (Mestrado Integrado Engª Mecânica) (a/c Prof. Manuel Pina Marques) FEUP, Rua Dr. Roberto Frias, s/n, 4200-465 Porto Fax: 22-5081538 Endereço electrónico: soledade@fe.up.pt Telefone: 22-5082133 ou 22-5081639

Nome da instituição proponente	Auto Partner - Comércio de Automóveis S.A. (Grupo Salvador Caetano)		
Endereço www da instituição			
Nome do orientador na empresa	Dr. Jorge Costa		
Cargo do orientador na empresa	Director Geral		
Endereço para contacto	Avenida D. Manuel II, 835, 4470-334 Maia		
Telefone	22 7867230-Silvina Carvalho	Fax:	22 7867336
Email	recrutamento@toyotacaetano.pt		
Título do estágio curricular	*Mapeamento e optimização de processos em Concessionário Automóvel*		
Objectivo do estágio curricular	Optimização de processos e procedimentos		
Resumo do trabalho proposto:			
Problema proposto	Levantamento de processos, fluxos de trabalho, procedimentos de Vendas e de Após-Venda, realização de análises, estudos e elaboração de sugestões com vista à melhoria contínua, optimização do sistema de gestão da qualidade, e preparação processo de Certificação.		
Metodologia de abordagem	Construção de Fluxogramas, levantamento e análise de métodos e indicadores de performance, ferramentas de análise e resolução de problemas, análise e descrição de processos e de funções.		
Principais resultados esperados.	Implementação de propostas de melhoria, elaboração de esboço de Manual de Procedimentos.		
Local de trabalho	Avenida D. Manuel II, 835, 4470-334 Maia		

Cronograma do projecto:

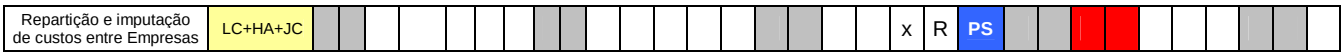
Etapas		Setembro																												
	Apoio de	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
Oficina Mecânica																															
Definição projecto: Objectivos, Cronograma, Estratégia, Modelo de relatórios (internos e externos). Formatos de actas e restantes documentos	JC			X																											
Apresentação das instalações e actividades	JC				X																										
Reunião Geral: Apresentação do programa e do projecto	JC				X																										
Análise e descrição do processo APV	MB					X	X	R																							
Processos Recepção: Marcação, abertura de wip, imputação tempos, pedido de peças, facturação cliente final/garantia/ GF	MB + AS										X	X	X	R	R																
Processos Garantia todas as marcas: Fiat, Opel, Toyota, Citroen, Seat	MB+JRR																	X	X	R											
Viaturas Aluguer	MB																				X	R									
Emissão out-put AL	MB																				X	R									
Caixa oficina	LC																				X	R									
Descrição Funções APV (tabelas de substituição)	MB+JC																								X	X					
Recolha de todos os documentos APV	MB																										X				
Reunião diária 10 min PS	MB			X	X	X	X	X			X	X	X	X	X			X	X	X	X	X			X	X	X	PS			

Etapas		Outubro																														
	Apoio de	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31
Descrição Funções Peças	MB+JC	X	R																													
Colisão																																
Atendimento cliente (GF/CS/ cliente final)	MB	X	R																													
Processo rep. Interna, rep. CC	MB	X	R																													
Encaminhamento processo		X	R																													
DMM																																
Programa de manutenção	MB+JC			X	X				R	PS																						
Programa de verificação/calibração	MB+JC			X	X				R	PS																						
Viaturas Novas																																
Análise e descrição processo viaturas novas	DC+MT+ JF+AJ+JC										X	X	R																			
Atendimento clientes em showroom	DC+MT+ JF+AJ+JC															X	R															
Apresentação ao GN Finance	DC+MT+ JF+AJ+JC															X	R															
Apresentação de proposta cliente final e empresa	DC+MT+ JF+AJ+JC															X	R															
Prospecção	DC+MT+ JF+AJ+JC															X	R															
Processo frota Citroen, Fiat, Toyota e Opel	DC+MT+ JF+AJ+JC																	X	X	R												
Abertura conta cliente	DC+MT+ JF+AJ+JC																						X	R								
Facturação de VN	DC+MT+ JF+A+JC																						X	R								
Entrega de viatura nova (cliente mistério)	DC+MT+ JF+AJ+JC																								X	R						
Viaturas de Demo/serviço - Opel, Toyota, Citroen, Fiat, Seat	DC+MT+ JF+AJ+JC																										X			R		

Ensaio de viatura (cliente mistério)	DC+MT+ JF+AJ+JC																									X			R			
Legalização Citroen, Opel, Toyota, Fiat, SEAT - Envio documentação ao cliente	DC+MT+ JF+AJ+JC																													X	X

Etapas		Novembro																														
	Apoio de	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
Legalização Citroen, Opel, Toyota, Fiat, SEAT - Envio documentação ao cliente	DC+MT+ JF+AJ+JC		R																												
Venda de outra marca	DC+MT+ JF+AJ+JC					X																									
Descrição funções VN (tabelas de substituição)	DC+MT+ JF+AJ+JC					X	X	R	PS																						
Reunião diária 10 min	DC+MT+ JF+AJ+JC		x			x	x	x																							
Viaturas Usadas																															
Análise e descrição processo viaturas usadas	BE+FC +JC								X	X			R																		
Atendimento clientes em showroom	BE+FC +JC													X																	
Apresentação de proposta cliente final e empresa	BE+FC +JC													X																	
Apresentação ao GN Finance	BE+FC +JC													X																	
Facturação de VU	BE+FC +JC													X																	
Avaliação viatura Usada	BE+FC +JC														X	R															
Recepção viatura usada (retoma)	BE+FC +JC														X	R															
Entrada de viatura em stock	BE+FC +JC														X	R															
Recondicionamento	BE+FC +JC														X	R															
Legalização - Envio da documentação ao cliente	BE+FC +JC																X			R											
Descrição funções VU (tabelas de substituição)	BE+FC +JC																				X	X	R								
Reunião diária 10 min	BE+FC +JC								x	x			x	x	x	x	x			x	x	x	x	PS							
Finance																															
Análise e descrição processo Finance	JC+RO																										x	x			
Atendimento clientes em showroom	JC+RO																										x	x			
Apresentação de proposta cliente final e empresa	JC+RO																												x		
Documentos para aprovação	JC+RO																												x		
Formalização contrato	JC+RO																												x		
Recebimento viatura	JC+RO																													x	
Descrição funções Finance (tabelas desubstituição)	JC+RO																														x

Etapas		Dezembro																														
	Apoio de	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31
Descrição funções Finance (tabelas desubstituição)	JC+RO			R	PS																											
Processos Administrativos																																
Processo de Integração novo colaborador: exames médicos, inscrição na SS, Introdução em Meta 4, plano de formação inicial	LC+JC					x	x	x			R																					
Processo de tratamento de facturas fornecedores	LC+JC+HA											x	x	R																		
Processamento salários	LC+JC														x			x	R													

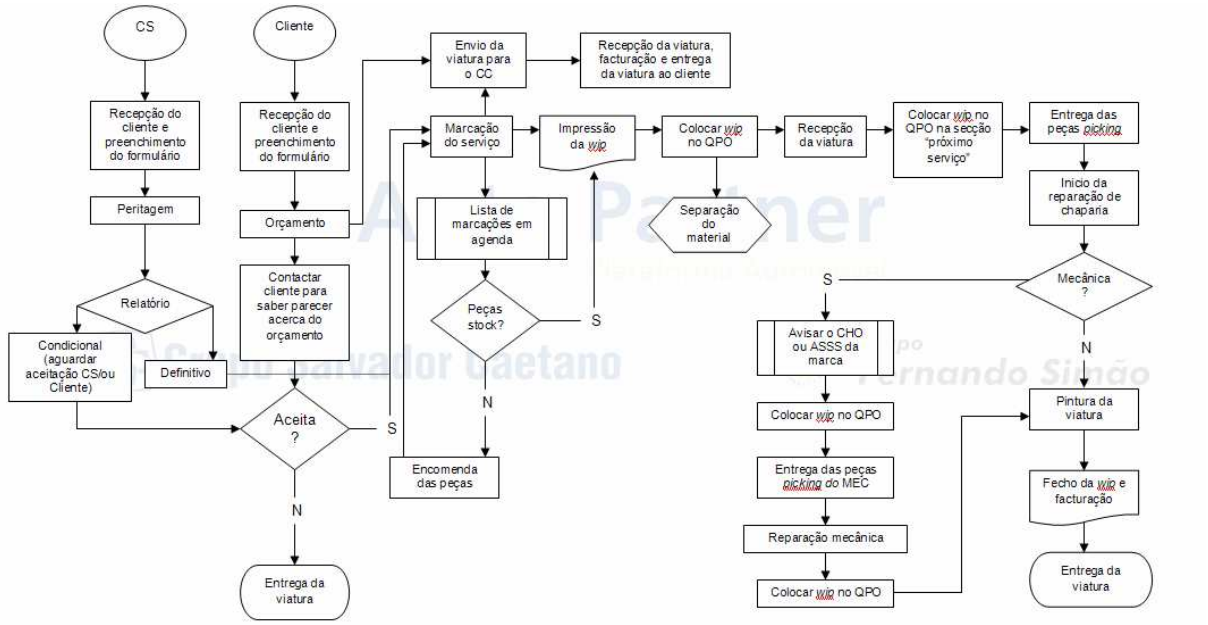


Legenda do Cronograma:

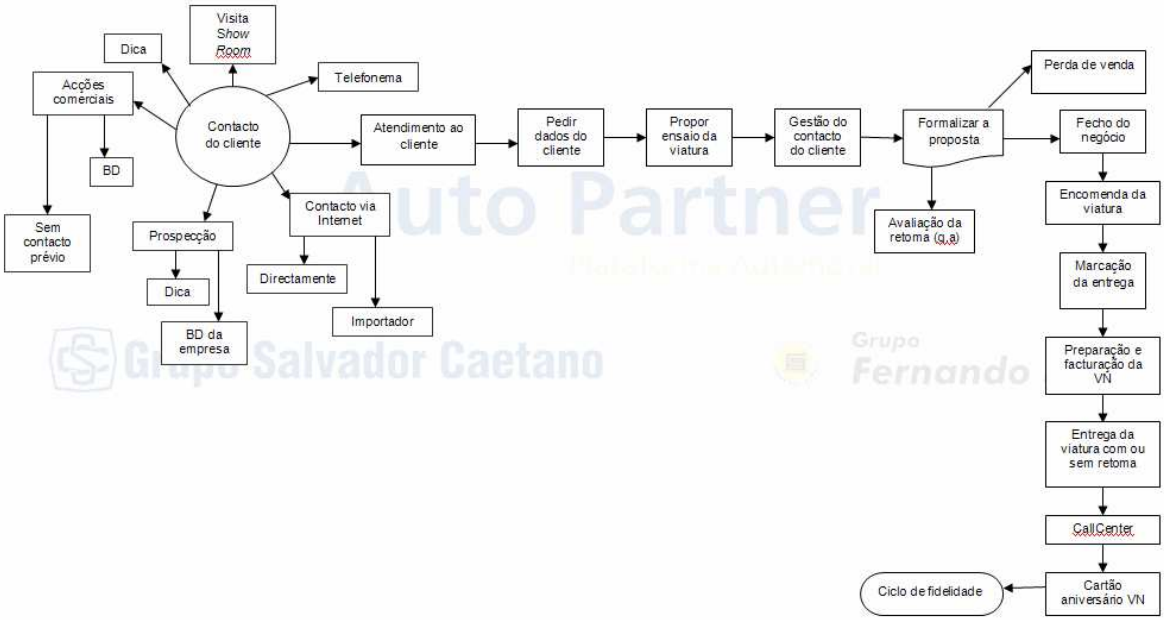
Abreviatura	Definição
APV	Após Venda
wip	Work in progress – ordem de trabalho
GF	Gestão de Frota
AL	Aluguer
CX	Caixeiro
JC	Jorge Costa
MB	Mário Braga
ASSS	Acessor de Serviço
JRR	José Rui
LC	Laura Costa
HA	Helena Adriano
FC	Filipe Costa
DC	Dinis Carvalho
AJ	António José
BE	Bruno Enes
MT	Miguel Tavares
RO	Rui Oliveira
JF	José Fortuna
R	Reunião
PS	Ponto de Situação

ANEXO B – FLUXOS DE TRABALHO

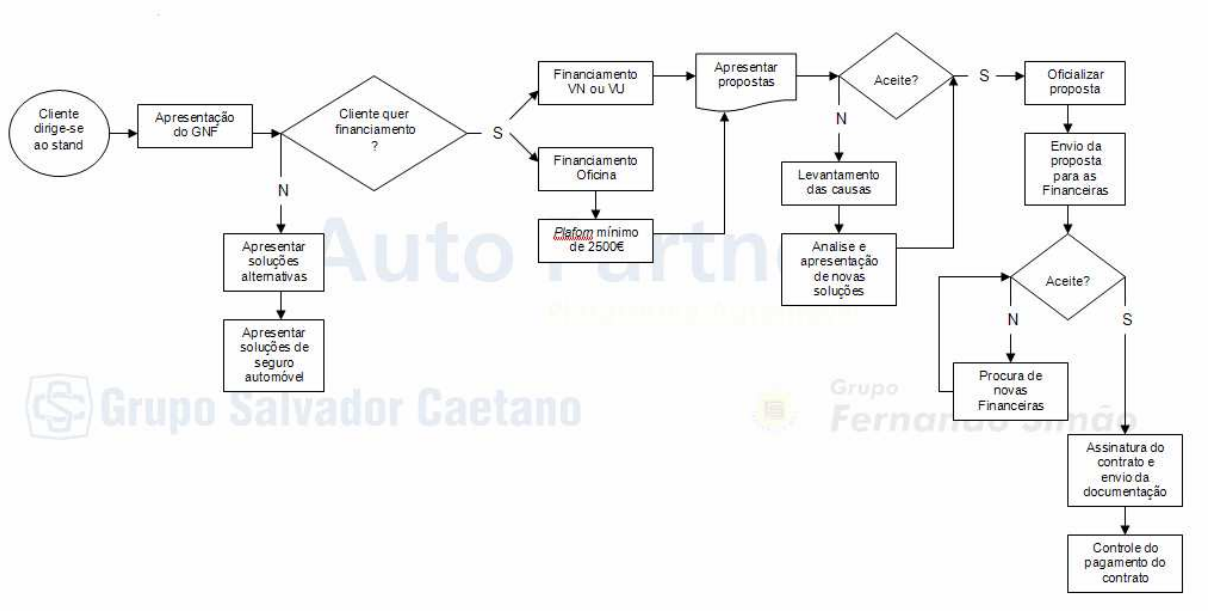
Fluxo de trabalho de Pequena Colisão



Fluxo de trabalho do processo de Viaturas Novas



Fluxo de trabalho do *Finance*



ANEXO C – DISCRITIVO DE FUNÇÕES DO RESPONSÁVEL APÓS-VENDA

1. Objectivo do documento:

O presente documento estabelece a definição das funções de um RAPV.

2. Aplicação:

Dirige-se à descrição das funções exercidas pelo RAPV.

3. Glossário:

Abreviatura	Definição
APV	Após Venda
RAPV	Responsável Serviço Após Venda
GRC	Gestor Relação Cliente
SHT	Segurança e Higiene no Trabalho
q.a.	Quando Aplicável

4. Função:

Planear, organizar, dirigir e coordenar a actividade Após Venda das marcas do pólo.

5. Missão:

Prestar serviços e fornecer soluções inovadores através de uma permanente actualização tecnológica, de recursos qualificados e motivados e com respeito pelo ambiente e pela sociedade. Criar um serviço de excelência com base numa relação de proximidade com os seus clientes objectivando satisfazer e exceder as suas expectativas.

6. Divisão:

APV

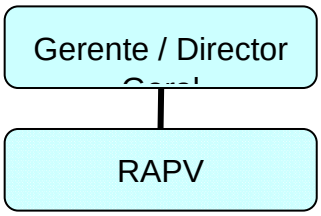
7. Nome do titular:

Sérgio Paiva, Mafalda Silva, Mário Braga

8. Substituto titular na sua ausência:

Jorge Costa

9. Dependência hierárquica:



10. Contactos Internos e externos requeridos para a função:

- Internos: colaboradores da empresa;
- Externos: todos os clientes e fornecedores diversos.

11. Qualificações exigidas para as funções:

- Formação
- Experiência: mínimo de 4 anos de experiência de chefia no ramo automóvel;
- Conhecimentos específicos: conhecimentos de informática, na óptica do utilizador;

12. Responsabilidades especificas:

Concretizar os orçamentos da Concessão (elaborar e monitorizar);
Definir os objectivos (quantitativos e qualitativos);
Controlar os processos de garantia,
Controlar os processos em curso;
Controlar os processos diários de produção;
Controlar os custos e rentabilidade da actividade;

Controlar a qualidade de serviços;
Controlar a utilização de ferramentas e equipamentos;
Controlar a manutenção do estado do equipamento e instalações;
Calcular e informar a remuneração variável dos colaboradores;
Controlar os recebimentos de clientes;
Planear a produção;
Recrutar, formar, orientar e motivar as equipas técnicas;
Implementar procedimentos organizacionais;
Articular a actividade com os fornecedores externos e internos;
Analisar o desempenho;
Planear calendário de férias;
Reunir sistematicamente para um acompanhamento da actividade das equipas;
Identificar as necessidades de formação de todo o APV;
Definir as acções de animação comercial (articular acções de Marketing com o departamento de Marketing);
Definir e implementar politicas de retenção e captação de clientes;
Garantir a manutenção da imagem da marca, da concessão e das instalações;
Fornecer os indicadores solicitados pelas marcas;
Gerir, registar e responder às reclamações de clientes;
Definir os objectivos dos recepcionistas e caixeiros,

Gerir os Stocks de peças;

Controlar a facturação;

Controlar o Ambiente;

GRC (q.a.)

Coordenar a segurança e higiene no trabalho;

Coordenar as actividades *Kaizen;*

Controle do pedido de crédito clientes;

13. Funções Adicionais:

Prestar todo o auxílio que for necessário à oficina, em períodos de picos de trabalho.

ANEXO D – INQUÉRITOS *CLIENTE MISTÉRIO TOYOTA*

Após-Venda

Toyota

Auto Partner - Comércio de Automóveis, S.A.

Av. D. Manuel II, 835
4470-334 Maia
T 229 433 900 F 229 433 937

TOYOTA

Telefonema de Marcação

A. E. Motores (Maia)

1 O número ligado estava desimpedido?

Se "Não", anote o nome atribuído a qual estava impedido.

Sim	X	0
Não		0

2 Repitiu de atendimento?

Se "Mais de 6 toques", anote o N.º de toques.

Até 5 toques		1,0
Entre 5 e 6 toques		0
Mais de 6 toques	X -1,0	-1,0

10 Toques.

3 O primeiro atendedor

Se mencionou o nome anotar em comentário.

Identificou a empresa	X 1,0	1,0
Mencionou o seu nome		1,0
Não se identificou nem à empresa		-1,0

4 Tempo de passagem de chamada

A considerar se estiver mais que 60 segundos sem comunicar com qualquer Colaborador da empresa.

Tempo de passagem	0:00:15
Mais de 60 segundos*	0

5 O responsável pela marcação identificou-se espontaneamente?

(a) - de modo a acentuar o Cliente a dizer o que pretende ("em que posso ajudar", "em que posso ser útil..."). Se "Sim" anotar o nome.

Sim		1,0
Não	X	0
Colocou questão aberta (a)		1,0

6 O responsável pela marcação, procurou identificar o nome do Cliente antes de passar ao processo de marcação?

Sim		1,0
Não	X	0

Grupo Auto Partner

www.jotoliveira.pt

Auto Partner - Comércio de Automóveis, S.A.

Av. D. Manuel II, 835
4470-334 Maia
T [illegible]

TOYOTA

Telefonema verificação

A. E. Motores (Maia)

7 O responsável pela marcação, perguntou/informou:

Se foram propostos serviços adicionais, mencionar quais:

O nome do cliente	X	1,0	1,0
O número de telefone do cliente	X	1,0	1,0
O modelo da viatura	X	1,0	1,0
A matrícula	X	1,0	1,0
A quilometragem	X	1,0	1,0
Se teria problemas adicionais			2,0
Foi proposto mais que um horário para efectuar a manutenção	X		-1
Foram propostos serviços adicionais			2,0

ex.: Serviço do A/C, alinhamento da direcção, equilibragem de rodas, venda de pneus

Solicitou marcada.

8 O responsável pela marcação propôs veículo de substituição?

O assessor do Serviço deve vender este serviço para uma data em que tem disponibilidade de viatura. Assim poderá ser vendar o arrendamento. Não perguntá-lo se o cliente deixou... e o auditor não ouviu

Sim		2,0
Não	X	-1

9 O responsável pela marcação atendeu o Cliente com:

Se escolheu apenas uma das opções, justificar.

Simpatia	X	1,0	1,0
Disponibilidade	X	1,0	1,0
De forma indiferente e pouco profissional			-2,0

10 O tempo total de chamada foi:

Tempo total chamada	0:10:02		
Superior a 5 minutos	X	-1,0	-1,0

10:02 Minutos.

Quando não for possível marcar para a data pretendida pelo cliente, anotar a proposta do funcionário e a decisão do cliente

Nome do responsável pela marcação:	Maria do Céu Vinhas
Data marcada:	25-Jul-06
Hora Início Atendimento:	14:33
Hora Fim Atendimento:	14:43

Marcação à escolha do cliente.

	Avaliação	Máximo
Pontuação "Telefonema" (incluindo penalizações)	8,67	20
Penalizações	-2	-8

Cons. Reg. Com. Gaia sob o n.º 51808
Capital Social: 50.000,00€
N. I. P. C.: 500 103 808

www.joaolivoira.pt

Grupo Auto Partner

Auto Partner - Comércio de Automóveis, S.A.

Av. D. Manuel II, 835
4470-334 Maia
T 229 433 900 F 229 433 937

TOYOTA

Recepção da Viatura

A. E. Motores (Maia)

11 A zona de recepção é possível de caminhar e apresentava-se limpa e bem iluminada?

Verificou-se o interior e a zona de atendimento da recepção. Se "Não" justificar:

Sim [X] ( )
Não [ ] ( )

12 O Assessor de Serviço veste um uniforme de marca limpo e bem apresentado?

Em relação ao uniforme feminino, é também admissível como alternativa à "Saia", o uso de calças.

Mesmo mesmo conforto, por isso, contra-se a grande e legítima de marca, calças sem [ ] 1,0
Pelo, Conforto apresentado sobre o mesmo visual [ ] 1,0
Não [X] ( )

Vestia calças jeans com camisola preta e lança verde à cintura.

13 O Assessor de Serviço estava identificado com um "badge" original?

Se "Não", anotar no espaço disponível ao não possuir "badge".

Sim [ ] 1,0
Não [X] ( )

Não possuía badge.

14 Solicitou o livro de manutenção?

Se for solicitado o livro é apresentado, se não for solicitado é clarinete no interior do porta-luvas.

Sim [X] 1,0 1,0
Não [ ] ( )

No final da visita verificou-se que o livro foi correctamente preenchido e controlado.

15 O Assessor de Serviço perguntou se havia dado algum problema para além do revisão?

O cliente não se queixa de problemas adicionais na viatura.

Sim [ ] 2,0
Não [X] ( )

16 O Assessor de Serviço tinha a O.R. (ordem reparação) preparada e colocada no quadro de marcação?

Anotar também em numeração quais os dados solicitados. Se "Não", justificar:

Sim [X] 2,0 2,0
Não [ ] -2,0

Solicitou número de telefone.

Auto Partner - Comércio de Automóveis, S.A.

Av. D. Manuel II, 835
4470-334 Maia
T 229 433 900 F 229 433 037

TOYOTA

Recepção da Viatura

A. E. Motores (Maia)

18 O Assessor de Serviço dá uma volta à viatura, antes de subir para cima a O.R.?

Sim		1,0
Não	X	0

19 O Assessor de Serviço confirma visualmente os km da viatura?

Sim		1,0
Não	X	0

19 Pede autorização para subir para a O.R.?

Sim	X	2,0	2,0
Não			-1,0

20 Entregou ao Cliente cópia da O.R.?

Só for entregue no atendimento no efeito da oficina aprova, ou decorrer de entrega consistente não.

Sim	X	2,0	2,0
Não			-1,0

21 Confirmou o N.º de telefone do cliente para contacto?

Sim	X	1
No final do atendimento, o cliente forneceu o N.º		0

22 Fez a análise da sua previsão de preço de revisão (manutenção prevista) e apresentou ao serviço direct.

Anotar aqui o valor calculado - (0,05 Eq/km + Desgaste de ... 25 €).

Um valor adequado para esta revisão	X	2,0	2,0
Não definiu um valor indicativo ou um valor errado			-1,0

Custa de 80,00 € já com IVA. Informação dada especialmente pela responsável.

23 O assessor de serviço propôs espontaneamente, serviços adicionais?

A maior parte dos serviços propostos (Ex. alinhamento de direcção, lavagem, crossmarking de rodas, etc.) O cliente não aceita qualquer serviço proposto que não seja pago!

Sim		2,0
Não	X	0

Não fazer propostas serviços adicionais.

Cons. Reg. Com. Gaia sob o n.º 5 608
Capital Social: 50.000.000€
N. I. P. C.: 507 103 968

www.joaoliveira.pt

Grupo Auto Partner

5

Auto Partner - Comércio de Automóveis, S.A.

Recepção

TOYOTA

T 229 433 900 F 229 433 937

24 Em algum momento foi proposto o serviço de Imprensa (serviço ACP)?

Se "Sim" Refira em que momento da visita foi efectuada a proposta (Teleforma de Marcação, Recepção, Entrega)

Sim	
Não	X

25 Marcação da hora de entrega.

Em caso de marcação de hora de Entrega colocar com o período de relação, que deverá ser encaixado para entrega. Se a resposta for positiva concretizar o envolvimento do vendedor dado o referido período. Se escolher apenas uma das opções, justificar

O assessor de serviço disse uma hora, e o cliente concordou com a hora marcada.	
O assessor de serviço disse uma hora, e o cliente pediu para antecipar a hora marcada.	X
O assessor de serviço antecipou a hora marcada.	X
O assessor de serviço disse que telefonava ao cliente, quando a viatura estivesse pronta.	
O assessor de serviço disse que telefonava ao cliente, a certa determinada hora.	
O assessor de serviço pediu ao cliente para telefonar mais tarde.	
O assessor de serviço recusou-se a aceitar a hora marcada telefonando.	

A assessora informou marcou entrega para o fim do dia, mas tendo em pedido do cliente antecipou para as 12:00

26 O assessor de serviço atendeu de uma forma

Simpática	X 1,0	1,0
Disponível	X 1,0	1,0
Da forma indicada o passo profissional		-1,0

Data da visita:	28-Jul
Hora da entrada:	9:15
Hora de início de atendimento:	9:15
Hora da saída das instalações:	9:19
Tempo total:	0:04
Hora marcada para entrega da viatura:	12:00
Quilometragem da entrada:	16.756
Nome do recepcionista:	Maria do Céu Vinhas

(Se não se identificou, o cliente sugerindo o nome)

	Avaliação	Máximo
Pontuação "Apreciação da Viatura" (sem penalizações)	22	22
Penalizações	0	-4

Cons. Reg. Com. Gaia nº [illegible]
Capital Social: 50.000,00€
N. I. P. C.: 507 100 808

www.jatoliveira.pt

Grupo Auto Partner

Auto Partner - Comércio de Automóveis, S.A.

Av. D. Manuel II, 835
4470-334 Maia
T 229 433 900 F 229 433 937

TOYOTA

Entrega da Viatura

A. E. Motores (Maia)

27 Houve algum telefonema que tenha atrasado a hora marcada durante a recepção da viatura?

Anotar a hora do telefonema e a nova hora marcada.

Sim		1
Não	X	1

28 A viatura estava:

Indicar o local onde se encontrava parqueada.

Pronta	X 1,0	1,0
Não estava pronta		1

Estacionada no parque frente à recepção.

29 Na entrega e na recepção da viatura o cliente foi atendido:

Pelo mesmo funcionário	X	1
Por outro		1

Nome do assessor que atendeu na entrega: Maria do Céu Vinhas

30 O assessor de serviço que atendeu o cliente durante a entrega, vestia um uniforme de marca limpo e bem apresentado?

Em relação ao uniforme [illegible], o também admissível como alternativa à "Sala": o uso de colpas.

[illegible]		1,0
[illegible]		1,0
Não	X	1

Vestia jeans, camisola preta e longa vende à cintura.

31 O assessor de serviço estava identificado com um "badge" legível?

Se "Não", anotar se estava legível ou não possuía "badge".

Sim		1,0
Não	X	1

Não possuía badge.

Auto Partner - Comércio de Automóveis, S.A.

[illegible]

T 229 433 900 F 229 433 937

TOYOTA

32 [illegible]

Marque as as promoções colocadas não em plástico ou em tecido.

Banco, volante, alavancas... tudo a tapete na recepção		1,0	(Plástico / Tecido)
Banco, volante, alavancas, tudo a tapete na entrega		1,0	(Plástico / Tecido)
Teve todas as promoções acima mencionadas		0,5	(Identificar as promoções colocadas)
Nenhuma promoção	X	0	

A oficina não utiliza, sem nenhum momento, promoções internas colocadas na viatura

33 [illegible]

Se "Sim", refere quais explicou:

Sim, e foi entregue cópia preenchida do Folha de Serviço e Manutenção Periódica			2,0
Sim, mas não foi entregue cópia preenchida da Folha de Serviço e Manut. Periódica			0,4
Não, mas foi entregue cópia preenchida da Folha de Serviço e Manut. Periódica	X	-3,0	-1,8
Não, nem foi entregue cópia preenchida da Folha de Serviço e Manutenção Periódica			-3,8

Foi apenas dito que na data entrega dos serviços realizados posteriormente seriam que iriam efectuados

34 [illegible]

Se "Sim", refere quem a entregou e explicou. Se "Não", refere quem a entregou.

Sim			3,0
Não	X	-3,0	-3,0

A factura foi entregue pela recepcionista, no entanto não foi explicada

35 [illegible] "Menu de Preços"

Decidiu não comentar nenhum o formato de preços apresentados, está dentro [illegible]

Factura indicada no folheto		
Cartão indicado no folheto		
Referência ao "Próximo Serviço"		
Reafirmado o preço da manutenção		
Apenas Folheto entregue		
Não foi entregue o folheto	X	

36 [illegible]

Multibanco ou Cartões de Crédito	X	
O cliente não aceitou nenhum logótipo MB / Cartões de Crédito		

37 [illegible]

Quando não tenho alternativa, refere se o cliente as aceitou.

O cliente foi aconselhado a preferir visualizar as peças	X	1,0	1,0
Dificuldades após solicitação do cliente ao terceiro responsabilidade			1,0
Dificuldades após solicitação do cliente			
Outra situação			

Não foi possível a visualização, nem o cliente as solicitou.

Cartão Reg. Com. Caso sob o n.º 51808
Capital Social: [illegible]
N.I.P.C.: [illegible]

www.jdoliveira.pt

Grupo Auto Partner

Toyota

Auto Partner - Comércio de Automóveis, S.A.

Entrega Via Mimoso

A. G. Motores Maia

TOYOTA

T 229 433 900 F 229 433 937

Referência a qualidade/entregam e tempo		1,5
Referência apenas a qualidade/entregam		1,0
Não houve referências	X	0

Não foi efectuado nenhum tipo de referência à qualidade/entregam ou tempo do pedido/serviço efectuado

39 - Respeito do processo de entrega?

Se ultrapassar o 15 minutos, anotar o tempo

Menos de 15 minutos	X 1,0	1,0
Mais de 15 minutos		-1,0

40 - O mecânico de serviço acordou data e hora para fidelização?

Se "Sim", anotar qual a data e a hora acordadas

Sim		2,0
Não	X	0

Não foi acordada qualquer data ou hora para a fidelização

41 - A Consultora/Pós-vendas e Cliente acordaram data e hora para ligar a cliente após o serviço prestado?

Adicionalmente deverá disponibilizar o nº telefone e contacto do atendimento. Anotar data e hora do contacto

Sim		2,0
Não	X -3,0	-3,0

A cliente não foi contactada

42 - O mecânico de serviço acompanhou a Cliente à Viatura?

Sim		1,0
Não, apenas indicou a localização da viatura	X	0
Não, nem referiu a localização da viatura		-1,0

43 - O mecânico de serviço atendeu de uma forma:

Se apenas apenas uma das opções, justificar

Simpática	X 1,0	1,0
Disponível	X 1,0	1,0
Da forma indiferente e pouco profissional		-1,0

Hora de entrada p/ levantamento da viatura:	12:06
Hora de início atendimento:	12:06
Hora de saída das instalações:	12:18
Tempo Total:	0:13
Quilometragem de saída:	15.757

Pontuação	Avaliação	Máximo
Pontuação Entrega	5,50	20
Total pontuação		
Penalizações	-7	-15

Grupo Auto Partner

Cons. Reg. Com. Sociedade nº 11808
Capital Social: 50.000,00€
N. I. P. C.: 507 183 500

www.autopartner.pt

9

Auto Partner - Comércio de Automóveis, S.A.

Av. D. Manuel II, 835
4470-334 Maia
T 229 433 900 F 229 433 937

TOYOTA

Anomalias Premeditadas

A. E. Motores (Maia)

44 Juízo do Mini-vídeo diagnóstico dinâmico

Juízo do Mini-vídeo diagnóstico

Regulado		7,5
Outra Situação	X	0

Não foi regulado

45 Pressão do pneu sobressalente

Pneu sobressalente com 1,0 Bar. Registar sempre em comentário caso a pressão verificada (20 minutos antes a imobilização da viatura)

Alterada		7,5
Mantida	X -3,0	-3,0

Não foi alterada

46 Depósito de Mini-Vídeos

Depósito de Mini-vídeos a 1/2 de sua capacidade máxima e sem deferimento. Se "Outras situações" justificar

Atestado e detergente adicionado		8,0
Atestado com água		0
Situação inalterada	X	0
Outras situações		0

	Avaliação	Máximo
Pontuação "Anomalias Premeditadas" (Total pontuações)	8,00	20

Auto Partner - Comércio de Automóveis, S.A.

Av. D. Manuel II, 835
4470-334 Maia
T 229 433 900 F 229 433 937

TOYOTA

Programa de Manutenção

A. C. Motores (Maia)

47 - Óleo do motor:

Verificado após verificação do filtro, antes de colocação do motor. Se A=vel Km das pendentes, anotar como foi a nível.

Se "Outras situações", justificar:

Substituído e nível correcto no varetas		1,5
Substituído, mas existe fora das tolerâncias	X	1 (Máximo+/-3mm)
Outras situações		1

A nível acima do nível máximo.

48 - Filtro do óleo:

Substituído	X 2,5	2,5
Mantido		1

Substituído.

49 - A precedência em relação ao filtro de ar foi cumprida?

Filtro de ar nível estado correspondente à quilometragem do veículo (condições normais de utilização). Procedimento: Mantido.

Sim	X 2,5	2,5
Não		1

Foi mantido (verificado através da lista de operações de manutenção entregue no concessionário).

50 - A precedência em relação ao filtro de pólen foi cumprida?

Filtro de Pólen nível estado correspondente à quilometragem do veículo (condições normais de utilização). Procedimento: Mantido.

Sim	X 2,5	2,5
Não		1

Foi mantido (verificado através da lista de operações de manutenção entregue no concessionário).

51 - A precedência em relação ao filtro de ignição foi cumprida?

Filtro de ignição nível estado correspondente à quilometragem do veículo (condições normais de utilização). Procedimento: Mantido.

Sim	X 2,5	2,5
Não		1

Foram mantidos (verificado através da lista de operações de manutenção entregue no concessionário).

52 - A precedência em relação ao nível de líquido de travões foi cumprida?

Nível do líquido nível estado correspondente à quilometragem do veículo (condições normais de utilização). Procedimento: Mantido.

Sim	X 2,5	2,5
Não		1

Foi mantido (verificado através da lista de operações de manutenção entregue no concessionário).

Auto Partner - Comércio de Automóveis, S.A.

Av. D. Manuel II, 835
4470-334 Maia
T 229 433 900 F 229 433 937

TOYOTA

Programa de Manutenção

A. E. Motores (Maia)

63 Apresentação do viatura durante a entrega ao cliente

Correspondo seja no exterior e no interior. Conserva o seja.

Tapetes sacudidos	X 3,0	3,0
Tapetes não limpos		-1,0

Por também efectuada lavagem exterior

64 Ensaio dinâmico

Anotar o quilometragem percorrido

2 km ou mais	X	
Não efectuado		

km inicial: 15.759 km fim: 15.797

2 Km

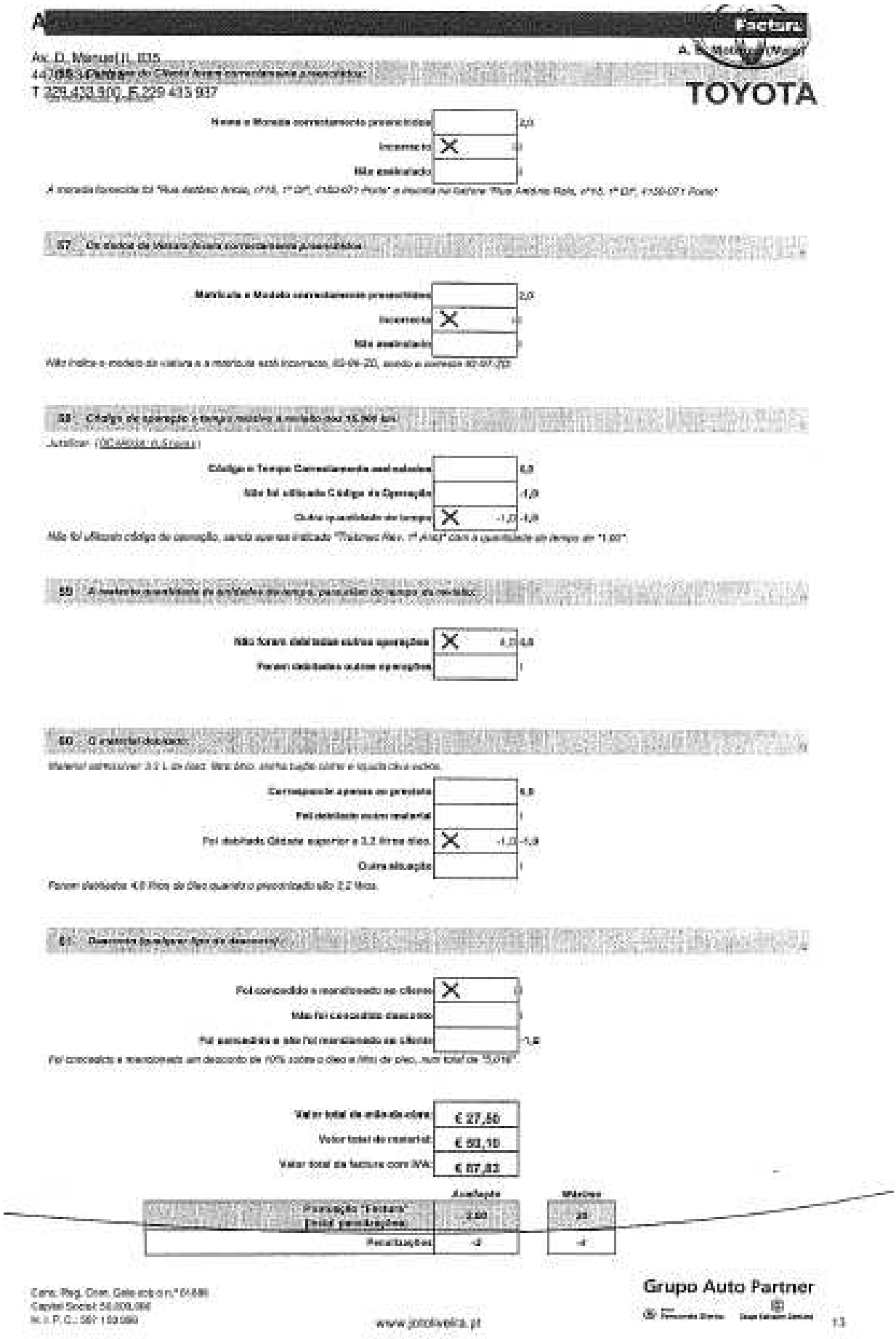
65 Esquema de óleo

Outras ocupações correspondo por exemplo a quando não é colocado esquema ou não se encontrava em local visível

Correctamente preenchido e colocado em local visível		2,5
Incorrectamente preenchido	X	
Outras situações		

Não foi referência ao próximo serviço a efectuar

	Avaliação	Máximo
Pontuação "Manutenção" (Total pontuações)	10,00	00
Penalizações	0	-2



Factura

TOYOTA

Av. D. Manuel II, 835

T 229 433 500 F 229 433 937

Nome e Morada correctamente preenchidos		2,0
Incorrecto	X	0
Não avaliado		1

A morada fornecida foi "Rua Antônio Arnaio, nº15, 1º Dº, 4150-071 Porto" e morada na Galaxie "Rua Antônio Rola, nº15, 1º Dº, 4150-071 Porto"

57 Os dados da Viatura foram correctamente preenchidos

Matrícula e Modelo correctamente preenchidos		2,0
Incorrecto	X	0
Não avaliado		1

Não indica o modelo da viatura e a matrícula está incorrecta, 00-00-00, sendo a correcta 00-00-00

58 Código de operação e tempo médio a realizar foi 15,00 min

Justificar: (00-Antiga n.Cruzes)

Código e Tempo Correctamente preenchidos		6,0
Não foi utilizado Código de Operação		-1,0
Outra quantidade de tempo	X -1,0	-1,0

Não foi utilizado código de operação, sendo apenas indicado "Pastilhas Rev. 1º Eixo" com a quantidade de tempo de "1,00"

59 A matéria quantificada de unidades de tempo, para efeito do tempo da revisão:

Não foram debitadas outras operações	X 1,0	4,0
Foram debitadas outras operações		1

60 O material debitado:

Material adequado: 3,2 L de óleo. filtro óleo. anéis bujão cobre e bujão dreno vidros.

Corresponde apenas ao previsto		6,0
Foi debitado outro material		1
Foi debitado Óleo de superior a 3,2 litros filtro.	X -1,0	-1,0
Outra situação		1

Foram debitados 4,0 litros de óleo quando o preconizado são 3,2 litros.

61 Quantos foram aplicados descontos?

Foi concedido e reconhecido ao cliente	X	0
Não foi concedido descontos		0
Foi concedido e não foi reconhecido ao cliente		-1,0

Foi concedido e reconhecido um desconto de 10% sobre o óleo e filtro de óleo, num total de "5,01€"

Valor total de mão-de-obra:	€ 27,50
Valor total de material:	€ 60,10
Valor total da factura com IVA:	€ 87,83

	Avaliação	Máximo
Pontuação "Factura" (total penalizações)	2,00	25
Penalizações	-2	-2

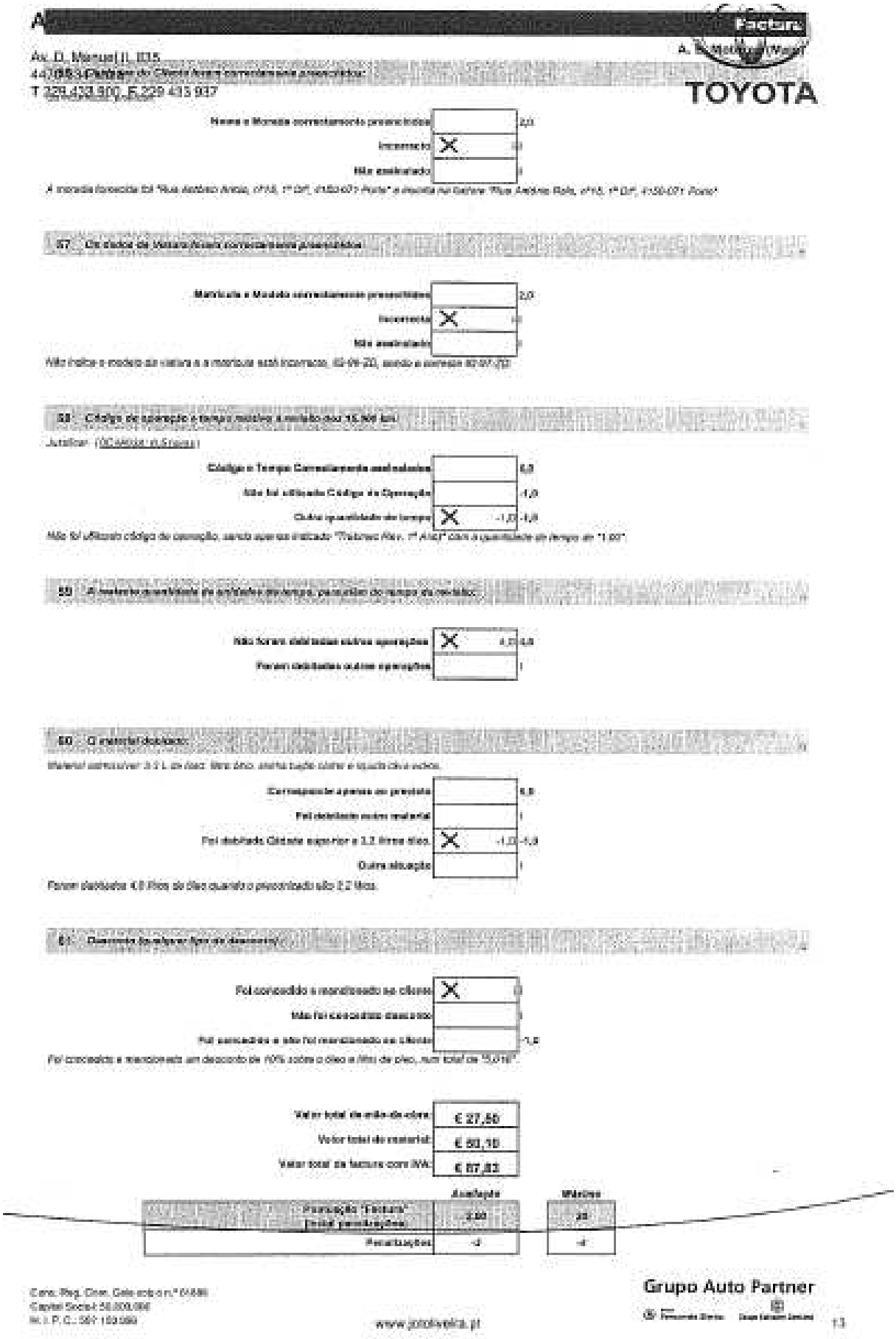
Cons. Reg. Com. Gaia sob o nº [illegible]
Capital Social 50.000.000
N. I. P. C.: 501 150 080

www.jotoliveira.pt

Grupo Auto Partner

1/1

Viaturas Novas



Factura

TOYOTA

Av. D. Manuel II, 835

T 229 433 500, F 229 415 937

Nome e Morada correctamente preenchidos		2,0
Incorrecto	X	0
Não avaliado		1

A morada fornecida foi "Rua Antônio Arnaio, nº18, 1º Dº, 4150-071 Porto" e morada no Gestree "Rua Antônio Rolo, nº18, 1º Dº, 4150-071 Porto"

57 - Os dados da Viatura Nova correctamente preenchidos

Matrícula e Modelo correctamente preenchidos		2,0
Incorrecto	X	0
Não avaliado		1

Não indica o modelo da viatura e a matrícula está incorrecta. 65-06-20, sendo a correcta 82-07-JQ

58 - Código de operação e tempo médio a realizar são 15,00 km

Justificar: (OC4604: 0,5 horas)

Código e Tempo Correctamente preenchidos		6,0
Não foi utilizado Código de Operação		-1,0
Outra quantidade de tempo	X -1,0	-1,0

Não foi utilizado código de operação, sendo apenas indicado "Trabalho Rev. 1º Anos" com a quantidade de tempo de "1,00".

59 - A matéria-prima de substituição de tempo, para além do tempo da revisão

Não foram debitadas outras operações	X 4,0	4,0
Foram debitadas outras operações		1

60 - O material debitado

Material adicionável: 3,2 L de óleo. Mais óleo, melhor opção como é aquilo que vemos.

Corresponde apenas ao previsto		6,0
Foi debitado outro material		1
Foi debitado Óleo de superior a 3,2 litros óleo	X -1,0	-1,0
Outra situação		1

Foram debitados 4,0 litros de óleo quando o prescrito são 3,2 litros.

61 - Quando foi aplicado algum desconto

Foi concedido e reconhecido ao cliente	X	0
Não foi concedido desconto		1
Foi concedido e não foi reconhecido ao cliente		-1,0

Foi concedido e reconhecido um desconto de 10% sobre o óleo e filtro de óleo, num total de "5,01€".

Valor total de mão-de-obra:	€ 27,50
Valor total de material:	€ 50,10
Valor total da factura com IVA:	€ 87,83

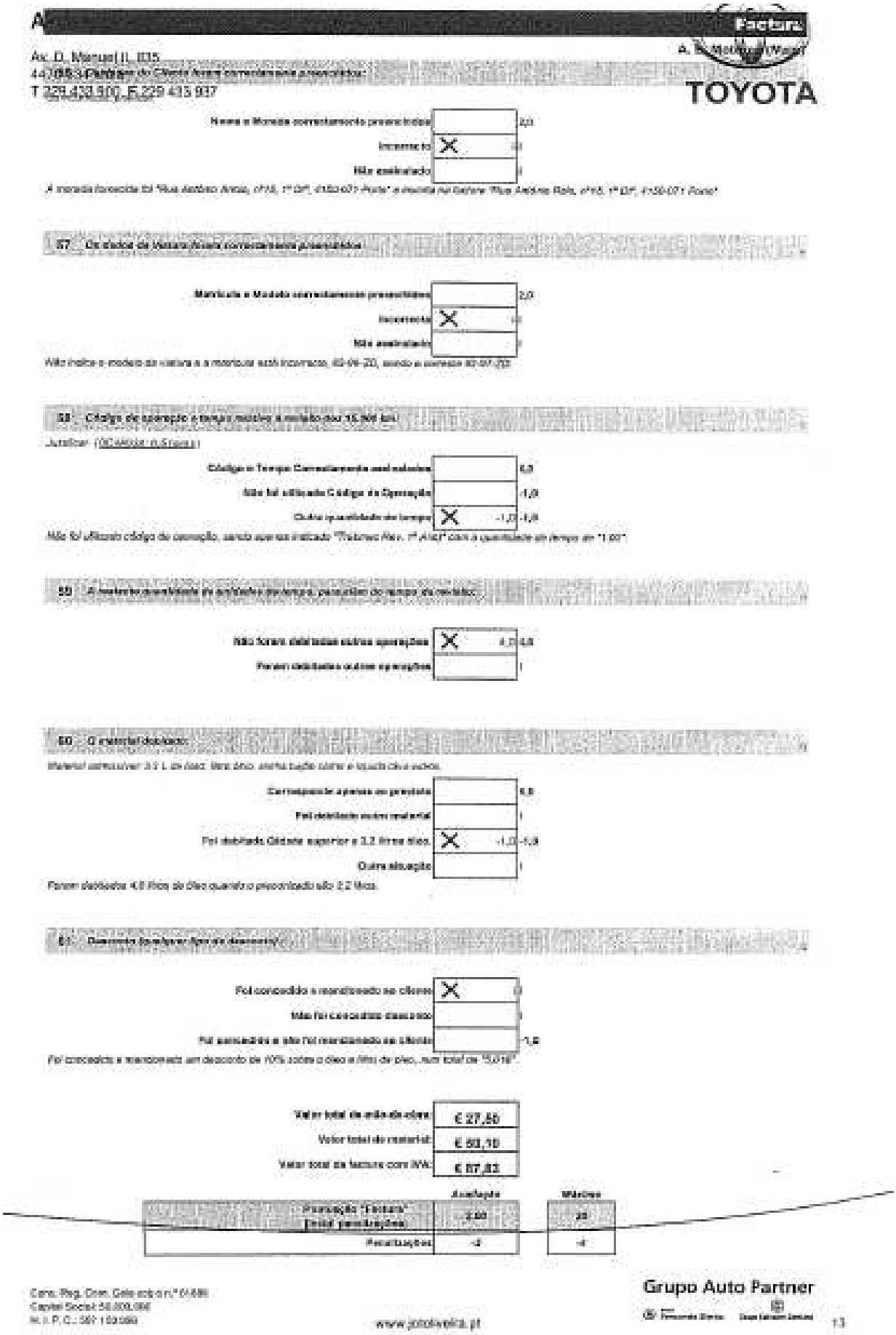
	Avaliação	Máximo
Pontuação "Factura" (total parcelas)	2,00	20
Penalizações	-2	-4

Cons. Reg. Com. Gaia sob o nº [illegible]
Capital Social: [illegible]
N. I. P. C.: 501 [illegible]

www.joaoalveira.pt

Grupo Auto Partner

13



Factura

TOYOTA

Av. D. Manuel II, 835

T 229 433 900 F 229 433 937

Nome e Morada correctamente preenchidos		2,0
Incorrecto	X	0
Não avaliado		

A morada fornecida foi "Rua António Arnaz, nº18, 1º DF, 4150-071 Porto" e deveria ter sido "Rua António Rola, nº15, 1º DF, 4150-071 Porto"

07 Os dados da viatura foram correctamente preenchidos

Matrícula e Modelo correctamente preenchidos		2,0
Incorrecto	X	0
Não avaliado		

Não indica o modelo da viatura e a matrícula está incorrecta, 65-06-20, sendo a correcta 82-97-22

08 Código de operação e tempo médio a realizar (ex: 15,00 €/h)

Justificar: (OC44004 / 0,5horas)

Código e Tempo Correctamente preenchidos		2,0
Não foi utilizado Código de Operação		-1,0
Outra quantidade de tempo	X -1,0	-1,0

Não foi utilizado código de operação, sendo apenas indicado "Trabalhos Rev. 1º A/G" com a quantidade de tempo de "1,00".

09 O material e quantidade de unidades de tempo, para cálculo do tempo de revisão

Não foram debitadas outras operações	X 1,0	1,0
Foram debitadas outras operações		

10 O material debitado

Material adequado: 3,2 L de óleo. Mas único, exista dúvida sobre a quantidade de óleo.

Corresponde apenas ao previsto		2,0
Foi debitado outro material		
Foi debitado Óleo de superior a 3,2 litros óleo	X -1,0	-1,0
Outra situação		

Foram debitados 4,0 litros de óleo quando o preconizado são 3,2 litros.

11 Desconto foi aplicado fora do documento

Foi concedido e mencionado ao cliente	X	0
Não foi concedido desconto		
Foi concedido e não foi mencionado ao cliente		-1,0

Foi concedido e mencionado um desconto de 10% sobre o óleo e filtro de óleo, num total de "5,01€".

Valor total de mão-de-obra	€ 27,50
Valor total de material	€ 53,10
Valor total da factura com IVA	€ 97,83

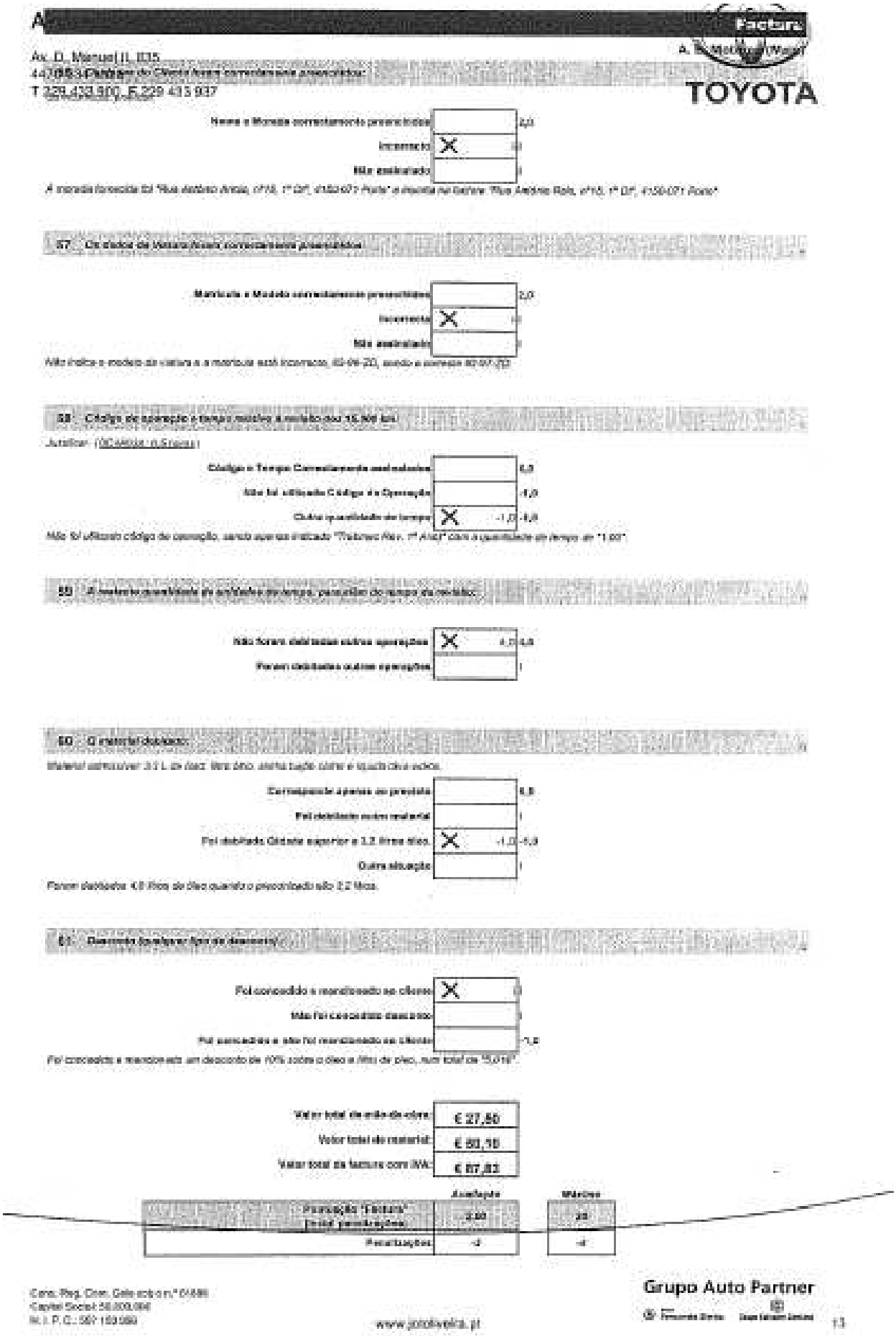
	Avaliação	Máximo
Pontuação "Factura" (total pontuações)	2,00	20
Penalizações	-2	-4

Cons. Reg. Com. Gaia sob o nº [illegible]
Capital Social 50.000.000
N. I. P. C.: 507 103 089

www.jotoliveira.pt

Grupo Auto Partner

1/3



Factura

TOYOTA

Av. D. Manuel II, 835

T 229 433 500 F 229 433 937

Nome e Morada correctamente preenchidos		2,0
Incorrecto	X	0
Não assinalado		0

A morada fornecida foi "Rua António Arcos, nº15, 1º Dtº, 4150-071 Porto" e morada no Galaxie "Rua António Rola, nº15, 1º Dtº, 4150-071 Porto"

57 - Os dados da Matrícula foram correctamente preenchidos

Matrícula e Modelo correctamente preenchidos		2,0
Incorrecto	X	0
Não assinalado		0

Não indica o modelo da viatura e a matrícula está incorrecta, 65-96-ZD, sendo a correcta 82-97-ZD

58 - Código de operação e tempo medido a medido dos 15,00 (h)

Justificar: (OCAMOS - 0,5 horas)

Código e Tempo Correctamente assinalados		6,0
Não foi utilizado Código de Operação		-1,0
Outra quantidade de tempo	X -1,0	-6,0

Não foi utilizado código de operação, sendo apenas indicado "Trabalho Rev. 1º AMZ" com a quantidade de tempo de "1,00"

59 - A matrícula assinalada de unidades de tempo, paralelas do tempo da mão-de-obra

Não foram debitadas outras operações	X -1,0	-6,0
Foram debitadas outras operações		0

60 - O material debitado

Material admissível: 3,3 L de óleo, filtro óleo, anéis cobre e liquido dos vidros.

Correspondente apenas ao previsto		6,0
Foi debitado outro material		0
Foi debitado Quantidade superior a 3,3 litros óleo.	X -1,0	-6,0
Outra situação		0

Foram debitados 4,0 litros de óleo quando o preconizado são 3,3 litros.

61 - Quando foi colocado fora de garantia

Foi concedido e mencionado ao cliente	X	0
Não foi concedido desconto		0
Foi concedido e não foi mencionado ao cliente		-1,0

Foi concedido e mencionado um desconto de 10% sobre o óleo e filtro de óleo, num total de "5,01€".

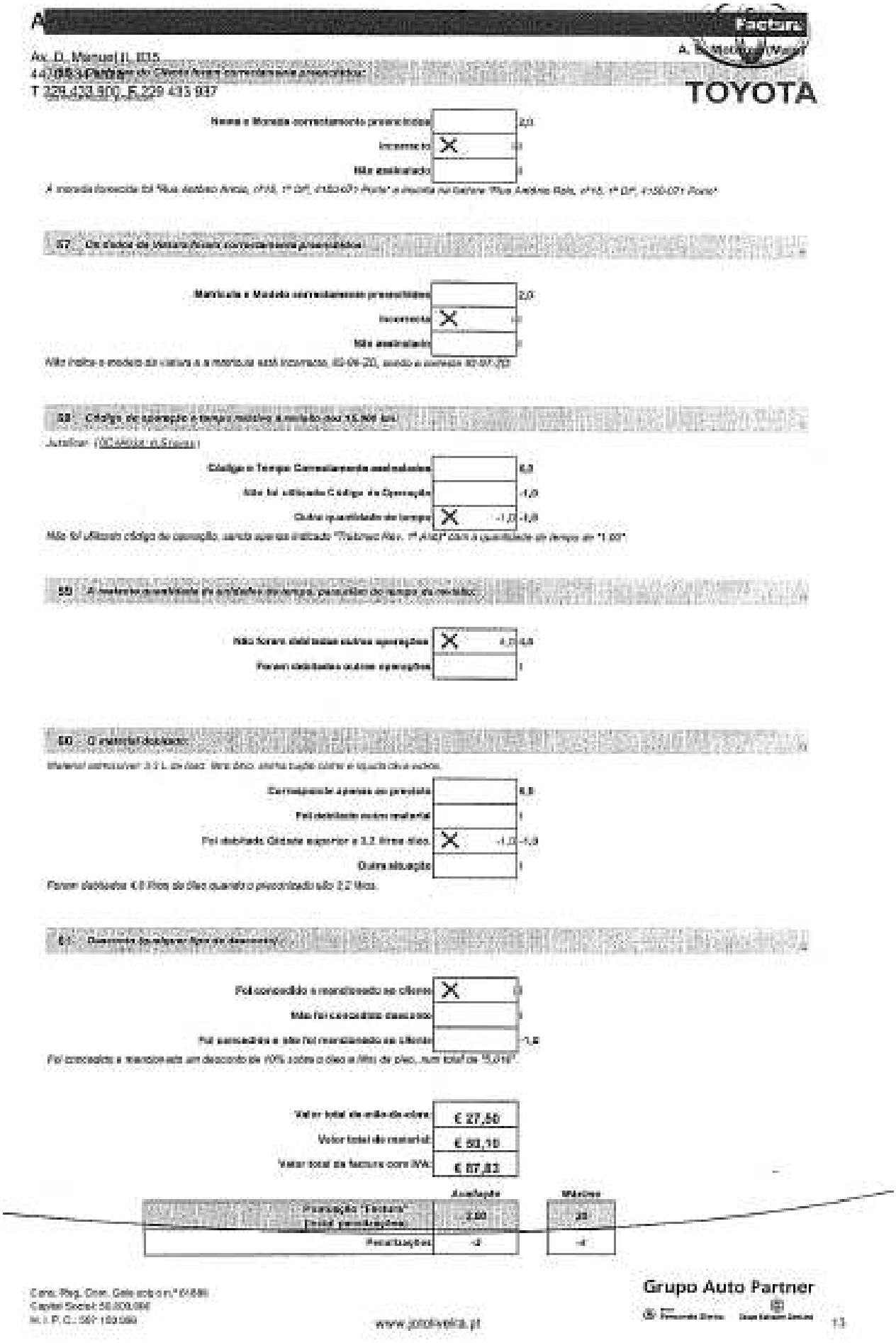
Valor total da mão-de-obra:	€ 27,50
Valor total do material:	€ 60,10
Valor total da factura com IVA:	€ 87,62

Pontuação "Factura" [total pontuações]	Avaliação 2,00	Máximo 20
Penalizações	-2	-4

Cons. Reg. Com. Gaia sob o nº 01888
Capital Social: 50.000.000
N. I. P. C.: 507 153 060

www.jotoliveira.pt

Grupo Auto Partner



Factura

TOYOTA

Av. D. Manuel II, 815

T 229 433 900, F 229 433 937

Nome e Morada correctamente preenchidos | 2,0

Incorrecto | 0

Não assinalado | 1

A morada fornecida foi "Rua António Arcos, nº15, 1º Dtº, 4150-071 Porto" e morada na Galeria "Rua António Rola, nº15, 1º Dtº, 4150-071 Porto"

07 - Os dados do Veículo foram correctamente preenchidos

Matrícula e Modelo correctamente preenchidos | 2,0

Incorrecto | 0

Não assinalado | 0

Não indica o modelo do veículo e a matrícula está incorrecta: 65-06-20, sendo a correcta 82-97-JG

08 - Código de operação e tempo médio à medida das 15 Nº Ext

Justificar: (Observação Especial)

Código e Tempo Correctamente assinalados | 0,0

Não foi utilizado Código de Operação | -1,0

Outra quantidade de tempo | -1,0 | -1,0

Não foi utilizado código de operação, sendo apenas indicado "Trabalho Rev. 1º A/C2" com a quantidade de tempo de "1,00".

09 - A matéria quantificada de substituição de tempo, consulta do tempo da revisão

Não foram distribuídas outras operações | 0,0

Foram distribuídas outras operações | 1

10 - O material descrito:

Material adequado: 3,2 L de óleo. Nível único, sistema bujão cobre e bujão chave inglesa.

Correspondente apenas ao prescrito | 0,0

Foi distribuído outro material | 1

Foi distribuído Quidade superior a 3,2 litros óleo. | -1,0 | -1,0

Outra situação | 1

Foram distribuídos 4,0 litros de óleo quando o prescrito são 3,2 litros.

11 - Quantos descontos foram dados?

Foi concedido e mencionado ao cliente | 0

Não foi concedido desconto | 0

Foi concedido e não foi mencionado ao cliente | -1,0

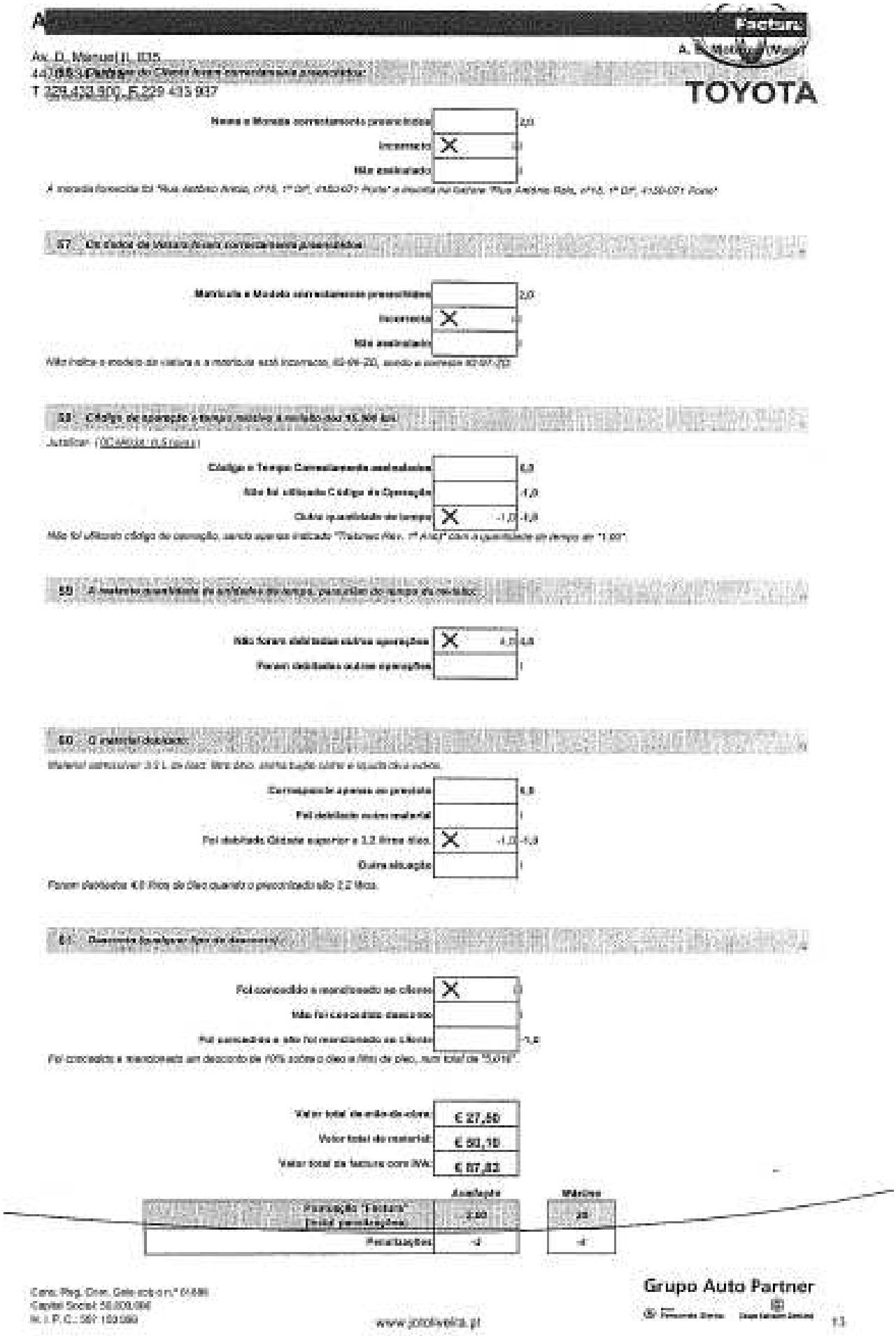
Foi concedido e mencionado um desconto de 10% sobre o óleo e filtro de óleo, num total de "5,01€".

Valor total de mão-de-obra:	€ 27,50
Valor total de material:	€ 53,10
Valor total da factura com IVA:	€ 87,82

	Avaliação	Máximo
Pontuação "Factura" (total penalizações)	2,00	10
Penalizações	-2	-4

Grupo Auto Partner

www.joaoliveira.pt



Factura

TOYOTA

Av. D. Manuel II, 835

T 229 433 900, F 229 433 937

Nome e Morada correctamente preenchidos		2,0
Incorrecto	X	0
Não avaliado		

A morada fornecida foi "Rua António Arnaio, nº15, 1º Dtº, 4150-071 Porto" e morada na Galiza "Rua António Rola, nº15, 1º Dtº, 4150-071 Porto"

57 – Os dados da viatura foram correctamente preenchidos

Matrícula e Modelo correctamente preenchidos		2,0
Incorrecto	X	0
Não avaliado		

Não indica o modelo da viatura e a matrícula está incorrecta, 65-06-20, sendo a correcta 82-97-JQ

58 – Código de operação e tempo médio a medido dos 15.000 km

Justificar: (OC4600: 0,5 horas)

Código e Tempo Correctamente preenchidos		2,0
Não foi utilizado Código de Operação		-1,0
Outra quantidade de tempo	X -1,0	-1,0

Não foi utilizado código de operação, sendo apenas indicado "Troca/ac Rev. 1º A 15,0" com a quantidade de tempo de "1,00".

59 – A matrícula apresentada de entrada do tempo, quantidade do tempo da revisão

Não foram debitadas outras operações	X 4,0	4,0
Foram debitadas outras operações		

60 – O material debitado

Material adequado: 3,2 L de óleo. Mas não sabe sobre a quantidade de óleo.

Corresponde apenas ao prestado		4,0
Foi debitado outro material		
Foi debitado Quantidade superior a 3,2 litros óleo.	X -1,0	-1,0
Outra situação		

Foram debitados 4,0 litros de óleo quando o prescrito são 3,2 litros.

61 – Documento fornecido (tipo de documento)

Foi concedido e reconhecido ao cliente	X	0
Não foi concedido nem o reconhecido		
Foi concedido e não foi reconhecido ao cliente		-1,0

Foi concedido e reconhecido um desconto de 10% sobre o óleo e filtro de óleo, num total de "5,01".

Valor total de mão-de-obra:	€ 27,50
Valor total de material:	€ 60,19
Valor total da factura com IVA:	€ 87,82

	Avaliação	Máximo
Pontuação "Factura" (total pontuações)	2,00	20
Penalizações	-2	-2

Cons. Reg. Com. Gaia sob o nº 0.000
Capital Social: 50.000.000
N. I. P. C.: 507 100 000

www.jotoliveira.pt

Grupo Auto Partner

13

Factura

Av. D. Manuel II, 835

T 229 433 500 F 229 433 937

TOYOTA

Nome e Morada correctamente preenchidos		2,0
Incorrecto	X	0
Não avaliado		

A morada fornecida foi "Rua António Arcos, nº15, 1º Dtº, 4150-071 Porto" e morada no Gestore "Rua António Rola, nº15, 1º Dtº, 4150-071 Porto"

57 - Os dados da Matrícula foram correctamente preenchidos

Matrícula e Modelo correctamente preenchidos		2,0
Incorrecto	X	0
Não avaliado		

Não indica o modelo da viatura e a matrícula está incorrecta, 65-96-ZD, sendo a correcta 82-97-ZD

58 - Código de operação e tempo médio a medido dos 15,00 (h)

Justificar: (00:44:00 - 0,5 horas)

Código e Tempo Correctamente medidos		6,0
Não foi utilizado Código de Operação		-1,0
Outra quantidade de tempo	X -1,0	-6,0

Não foi utilizado código de operação, sendo apenas indicado "Trabalho Rev. 1º Ano" com a quantidade de tempo de "1:00".

59 - A matéria-prima foi avaliada em unidades de tempo, paralelas do tempo da mão-de-obra

Não foram debitadas outras operações	X -1,0	4,0
Foram debitadas outras operações		

60 - O material debitado

Material adequado: 3,5 L de óleo, filtro óleo, anilha bujão cobre e liquido limpa vidros.

Correspondente apenas ao previsto		6,0
Foi debitado outro material		
Foi debitado Quanto superior a 3,2 litros óleo.	X -1,0	-5,0
Outra situação		

Foram debitados 4,0 litros de óleo quando o prescrito são 3,2 litros.

61 - Houve lavagem fora do demorado

Foi concedido e mencionado ao cliente	X	0
Não foi concedido desconto		
Foi concedido e não foi mencionado ao cliente		-1,0

Foi concedido e mencionado um desconto de 10% sobre o óleo e filtro de óleo, num total de "5,01€".

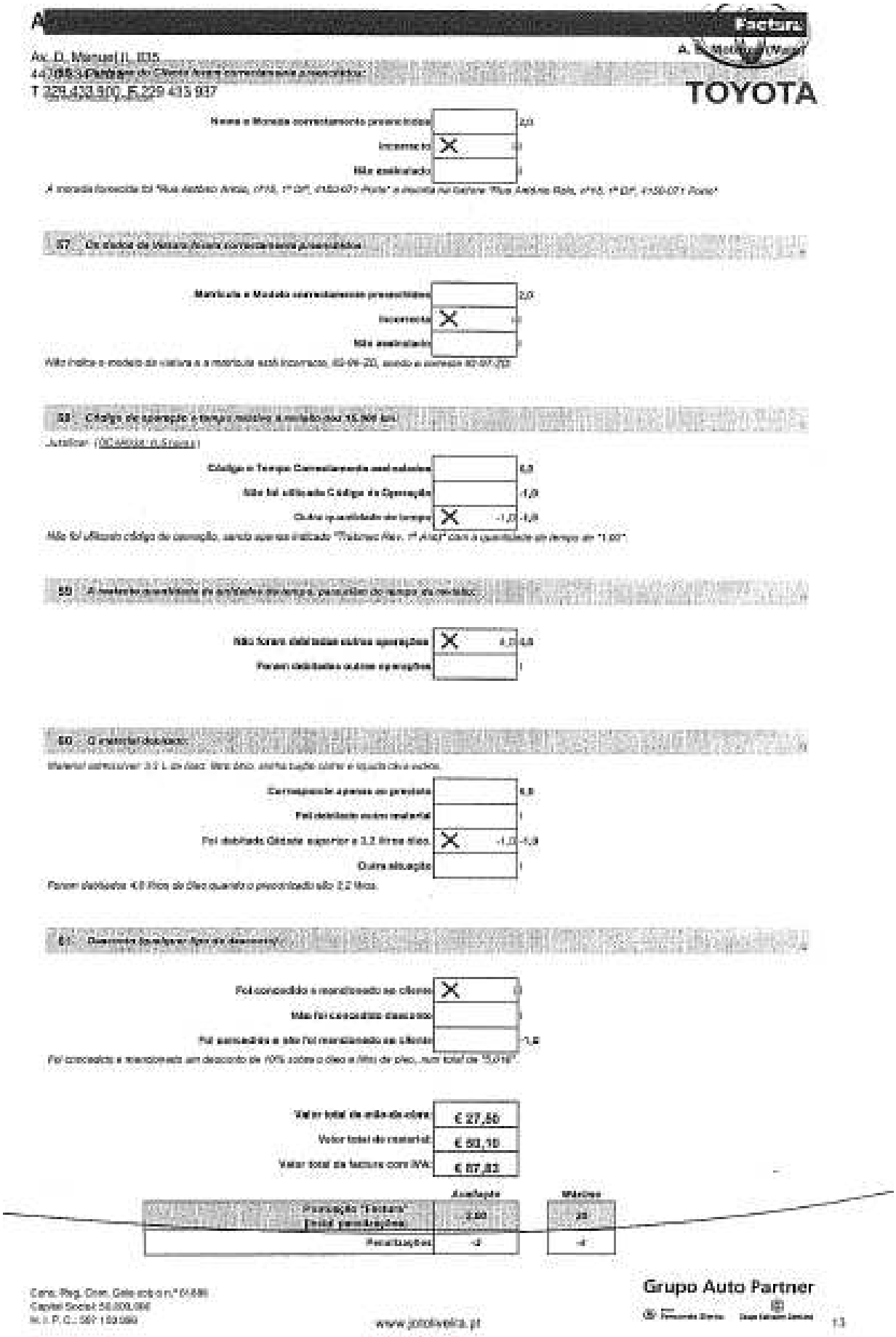
Valor total de mão-de-obra:	€ 27,50
Valor total de material:	€ 60,10
Valor total da factura com IVA:	€ 87,62

Pontuação "Factura"	Avaliação	Máximo
Total pontuações	2,00	20
Penalizações	-2	-4

Cons. Reg. Com. Gaia sob o nº 01888
Capital Social: 50.000.000
N. I. P. C.: 507 153 080

www.jotoliveira.pt

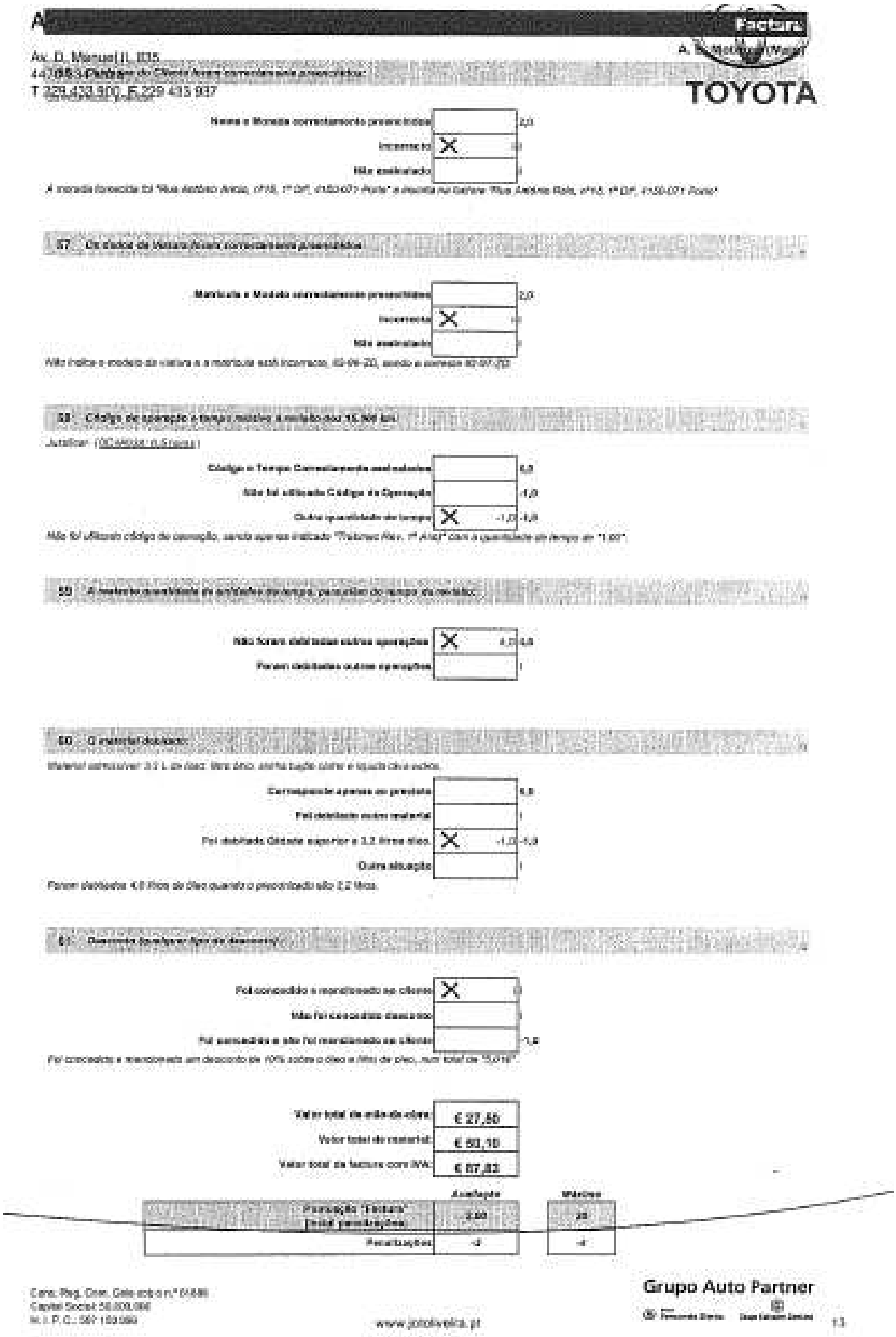
Grupo Auto Partner



Factura

TOYOTA

Grupo Auto Partner



Factura

TOYOTA

Av. D. Manuel II, 835

T 229 433 500 F 229 415 937

Nome e Morada correctamente preenchidos		2,0
Incorrecto	X	0
Não avaliado		

A morada fornecida foi "Rua António Arnaio, nº15, 1º Dº, 4150-071 Porto" e morada na factura "Rua António Rola, nº15, 1º Dº, 4150-071 Porto".

07 Os dados do Veículo foram correctamente preenchidos

Matrícula e Modelo correctamente preenchidos		2,0
Incorrecto	X	0
Não avaliado		

Não indica o modelo do veículo e a matrícula está incorrecta, 00-00-20, sendo a correcta 00-00-QD

08 Código de operação e tempo médio a realizar (ou 15,00 km)

Justificar: (00:44:00 / 0,5 horas)

Código e Tempo Correctamente preenchidos		0,0
Não foi utilizado Código de Operação		-1,0
Outra quantidade de tempo	X -1,0	-1,0

Não foi utilizado código de operação, sendo apenas indicado "Troca/ac Rev. 1º Anos" com a quantidade de tempo de "1:00".

09 A textura quantidade de artigos de tempo, para além do tempo de mão-de-obra

Não foram debitadas outras operações	X 1,0	0,0
Foram debitadas outras operações		

10 O material debitado

Material adequado: 3,2 L de óleo; filtro óleo; anéis bujão cárter e bujão dreno óleo.

Corresponde apenas ao previsto		0,0
Foi debitado outro material		
Foi debitado Óleo de superior a 3,2 litros óleo	X -1,0	-1,0
Outra situação		

Foram debitados 4,0 litros de óleo quando o previsto são 3,2 litros.

11 Houve lugar a algum desconto?

Foi concedido e reconhecido ao cliente	X	0
Não foi concedido desconto		
Foi concedido e não foi reconhecido ao cliente		-1,0

Foi concedido e reconhecido um desconto de 10% sobre o óleo e filtro de óleo, num total de "5,01€".

Valor total de mão-de-obra	€ 27,50
Valor total de material	€ 52,10
Valor total da factura com IVA	€ 87,82

Avaliação "Factura" (total pontuações)	Avaliação: 2,00	Máximo: 20
Penalizações	-2	-2

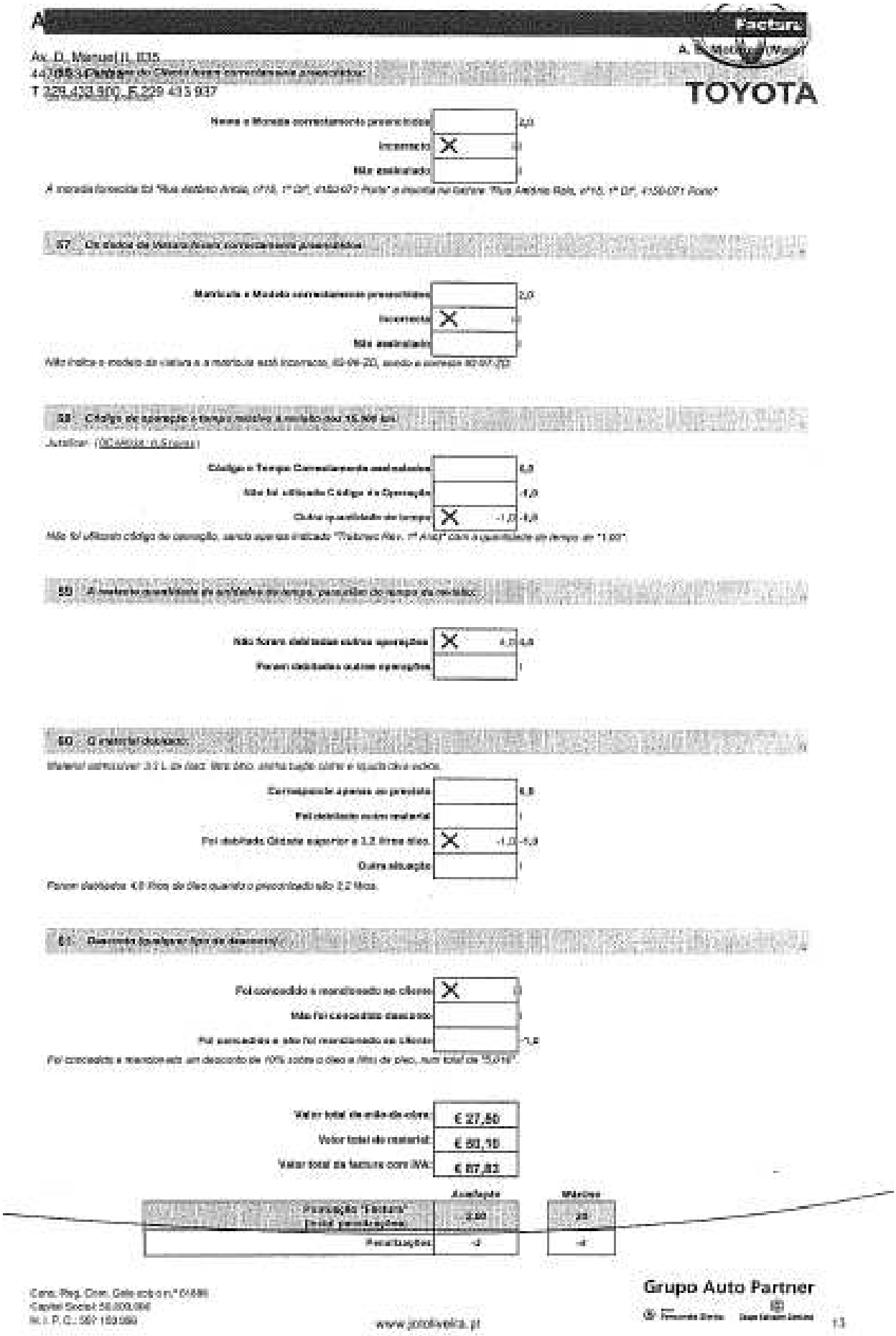
Cons. Reg. Com. Gaia sob o nº 01.000

Capital Social 50.000.000

N.I.P.C.: 501 100 000

www.jotoliveira.pt

Grupo Auto Partner



Factura

Av. D. Manuel II, 835

TOYOTA

Nome e Morada correctamente preenchidos		2,0
Incorrecto	X	0
Não assinalado		1

A morada fornecida foi "Rua António Arcos, nº15, 1º Dtº, 4150-071 Porto" e morada no Galaxie "Rua António Rolo, nº15, 1º Dtº, 4150-071 Porto"

57 - Os dados da Matrícula estão correctamente preenchidos

Matrícula e Modelo correctamente preenchidos		2,0
Incorrecto	X	0
Não assinalado		1

Não indica o modelo da viatura e a matrícula está incorrecta, 65-96-ZD, sendo a correcta 82-97-ZD

58 - Código de operação e tempo medido a medido dos 15,00 €

Justificar: (OC-A6004 - 0,5 horas)

Código e Tempo Correctamente assinalados		6,0
Não foi utilizado Código de Operação		-1,0
Outra quantidade de tempo	X -1,0	-6,0

Não foi utilizado código de operação, sendo apenas indicado "Trabalho Rev. 1º AMZ" com a quantidade de tempo de "1,00".

59 - A matéria-prima está de acordo com o tempo, consulte o tempo da revisão

Não foram debitadas outras operações	X -1,0	-6,0
Foram debitadas outras operações		1

60 - O material debitado

Material admissível: 3,2 L de óleo. Mais óleo, menos lugar, como é aquela coisa vulgar.

Corresponde apenas ao previsto		6,0
Foi debitado outro material		1
Foi debitado Quanto superior a 3,2 litros óleo.	X -1,0	-6,0
Outra situação		1

Foram debitados 4,0 litros de óleo quando o preconizado são 3,2 litros.

61 - Quando foi pagar foi de desconto

Foi concedido e mencionado ao cliente	X	0
Não foi concedido desconto		1
Foi concedido e não foi mencionado ao cliente		-1,0

Foi concedido e mencionado um desconto de 10% sobre o óleo e filtro de óleo, num total de "5,01".

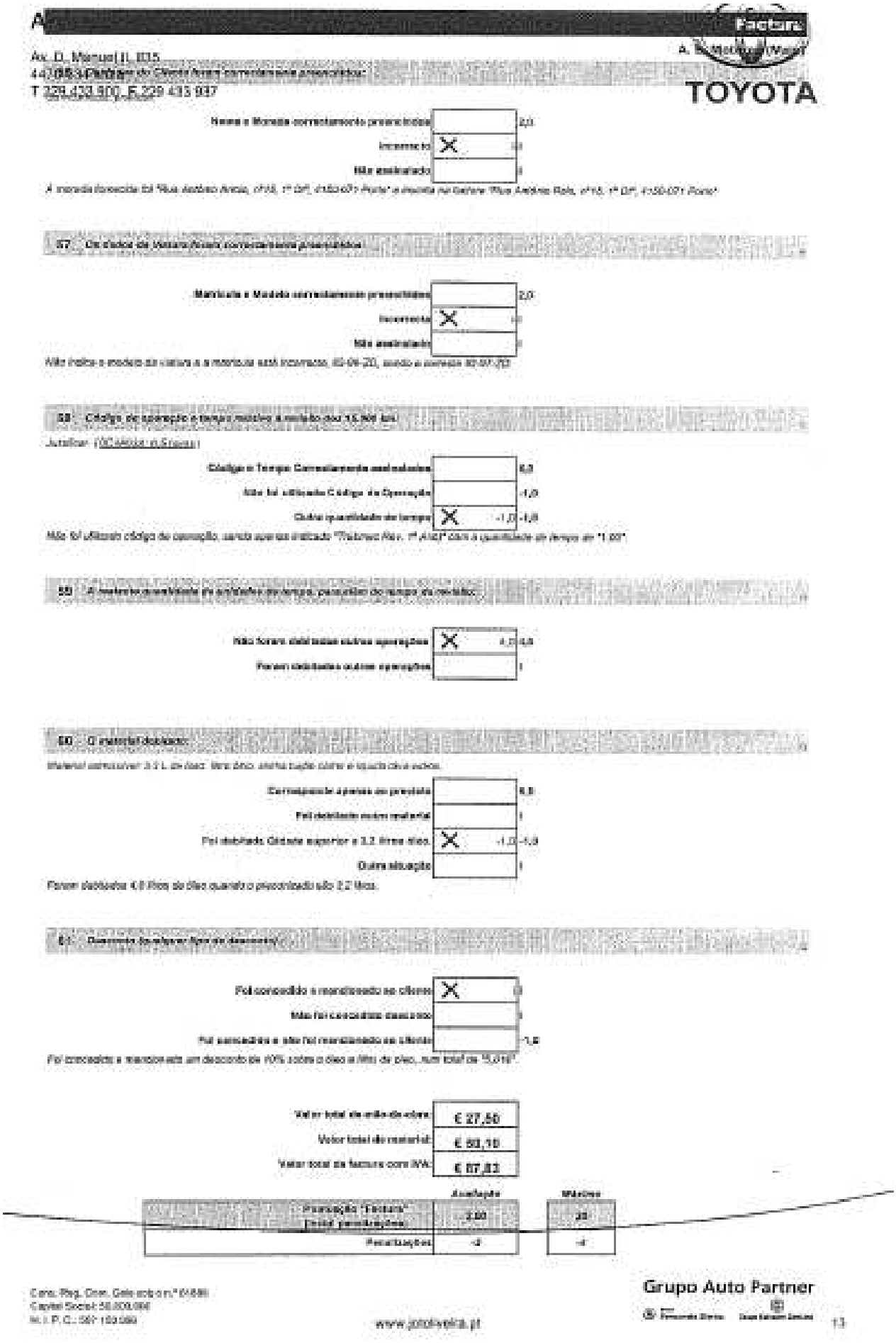
Valor total de mão-de-obra:	€ 27,50
Valor total de material:	€ 60,10
Valor total da factura com IVA:	€ 87,62

Pontuação "Factura" [total pontuações]	Avaliação: 2,00	Máximo: 20
Penalizações:	-2	-4

Cons. Reg. Com. Gaia sob o nº 01888
Capital Social: 50.000.000
N. I. P. C.: 507 153 060

www.jotoliveira.pt

Grupo Auto Partner



Factura

TOYOTA

Av. D. Manuel II, 835

T 229 433 900, F 229 433 937

Nome e Morada correctamente preenchidos | 2,0

Incorrecto | X | 0

Não assinalado | 1

A morada fornecida foi "Rua Antônio Arcos, nº15, 1º Dtº, 4150-071 Porto" e morada no Sistema "Rua Antônio Rola, nº15, 1º Dtº, 4150-071 Porto"

07 - Os dados do Veículo foram correctamente preenchidos

Matrícula e Modelo correctamente preenchidos | 2,0

Incorrecto | X | 0

Não assinalado | 0

Não indica o modelo do veículo e a matrícula está incorrecta. 65-06-20, sendo o correcto 80-97-20

08 - Código de operação e tempo médio à revisão dos 15.000 km

Justificar: (Observações)

Código e Tempo Correctamente assinalados | 0,0

Não foi utilizado Código de Operação | -1,0

Outra quantidade de tempo | X | -1,0 | -1,0

Não foi utilizado código de operação, sendo apenas indicado "Thatcher Rev. 1ª ANO" com a quantidade de tempo de "1.00".

09 - A natureza quantitativa da anotação do tempo, comparação do tempo da revisão

Não foram detectadas outras operações | X | 0,0 | 0,0

Foram detectadas outras operações | 1

10 - O material descrito:

Material adequado: 3.2 L de óleo. Mas único, exerce função como é aquela que o cliente.

Corresponde apenas ao prestado | 0,0

Foi detectado outro material | 1

Foi detectado Quantidade superior a 3,2 litros óleo. | X | -1,0 | -1,0

Outra situação | 1

Foram detectados 4,0 litros de óleo quando o procedimento são 3,2 litros.

11 - Quantidade de artigos: Nível de desconto

Foi concedido e mencionado ao cliente | X | 0

Não foi concedido desconto | 0

Foi concedido e não foi mencionado ao cliente | -1,0

Foi concedido e mencionado um desconto de 10% sobre o óleo e filtro de óleo, num total de "5,01€".

Valor total de mão-de-obra: € 27,50

Valor total de material: € 53,10

Valor total da factura com IVA: € 87,82

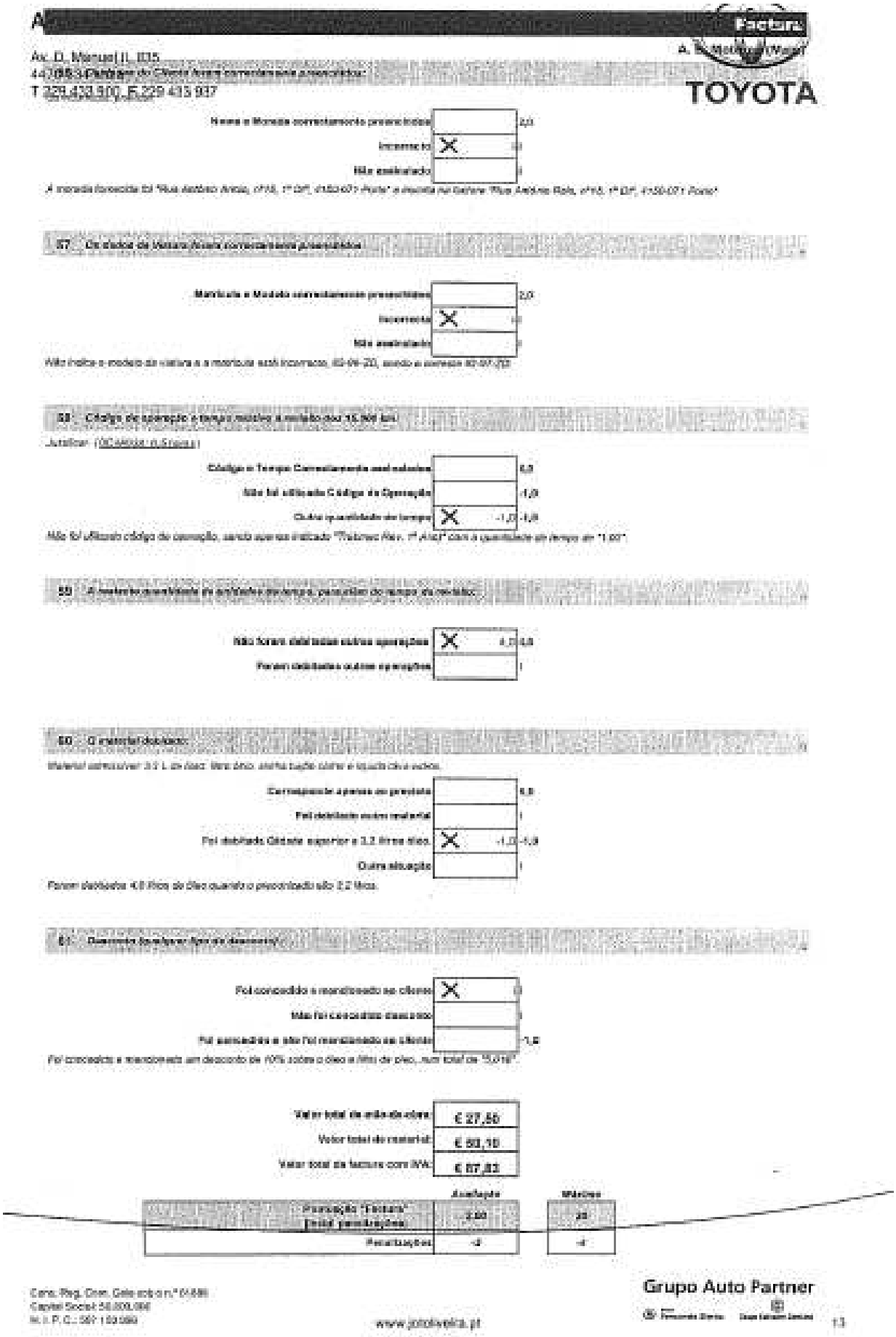
	Avaliação	Máximo
Pontuação "Factura" (total penalizações)	2,00	20
Penalizações	-2	-4

Cons. Reg. Com. Gaia sob o nº 6188
Capital Social: 50.000.000
N.I.P.C.: 501 159 080

www.joaoliveira.pt

Grupo Auto Partner

13



Factura

TOYOTA

Av. D. Manuel II, 835

T 229 433 500 F 229 415 937

Nome e Morada correctamente preenchidos		2,0
Incorrecto	X	0
Não avaliado		

A morada fornecida foi "Rua António Arnaio, nº15, 1º Dº, 4150-071 Porto" e morada na factura "Rua António Rola, nº15, 1º Dº, 4150-071 Porto".

07 Os dados da Viatura foram correctamente preenchidos

Matrícula e Modelo correctamente preenchidos		2,0
Incorrecto	X	0
Não avaliado		

Não indica o modelo da viatura e a matrícula está incorrecta, 82-06-20, sendo a correcta 82-07-20.

08 Código de operação e tempo médio a realizar (ou 15,00 km)

Justificar: (Código e n.º Frota)

Código e Tempo Correctamente preenchidos		0,0
Não foi utilizado Código de Operação		-1,0
Outra quantidade de tempo	X -1,0	-1,0

Não foi utilizado código de operação, sendo apenas indicado "Trabalho Rev. 1º Anos" com a quantidade de tempo de "1,00".

09 A matrícula quantidade de artigos de tempo, percentual do tempo da oficina

Não foram debitadas outras operações	X 1,0	0,0
Foram debitadas outras operações		

10 O material debitado

Material admissível: 3,2 L de óleo; filtro óleo; anilha bujão cárter e liquido limpa vidros.

Corresponde apenas ao previsto		0,0
Foi debitado outro material		
Foi debitado Óleo de superior a 3,2 litros óleo	X -1,0	-1,0
Outra situação		

Foram debitados 4,0 litros de óleo quando o previsto são 3,2 litros.

11 Houve lugar a algum desconto?

Foi concedido e reconhecido ao cliente	X	0
Não foi concedido desconto		
Foi concedido e não foi reconhecido ao cliente		-1,0

Foi concedido e reconhecido um desconto de 10% sobre o óleo e filtro de óleo, num total de "5,01€".

Valor total de mão-de-obra	€ 27,50
Valor total de material	€ 52,10
Valor total da factura com IVA	€ 87,82

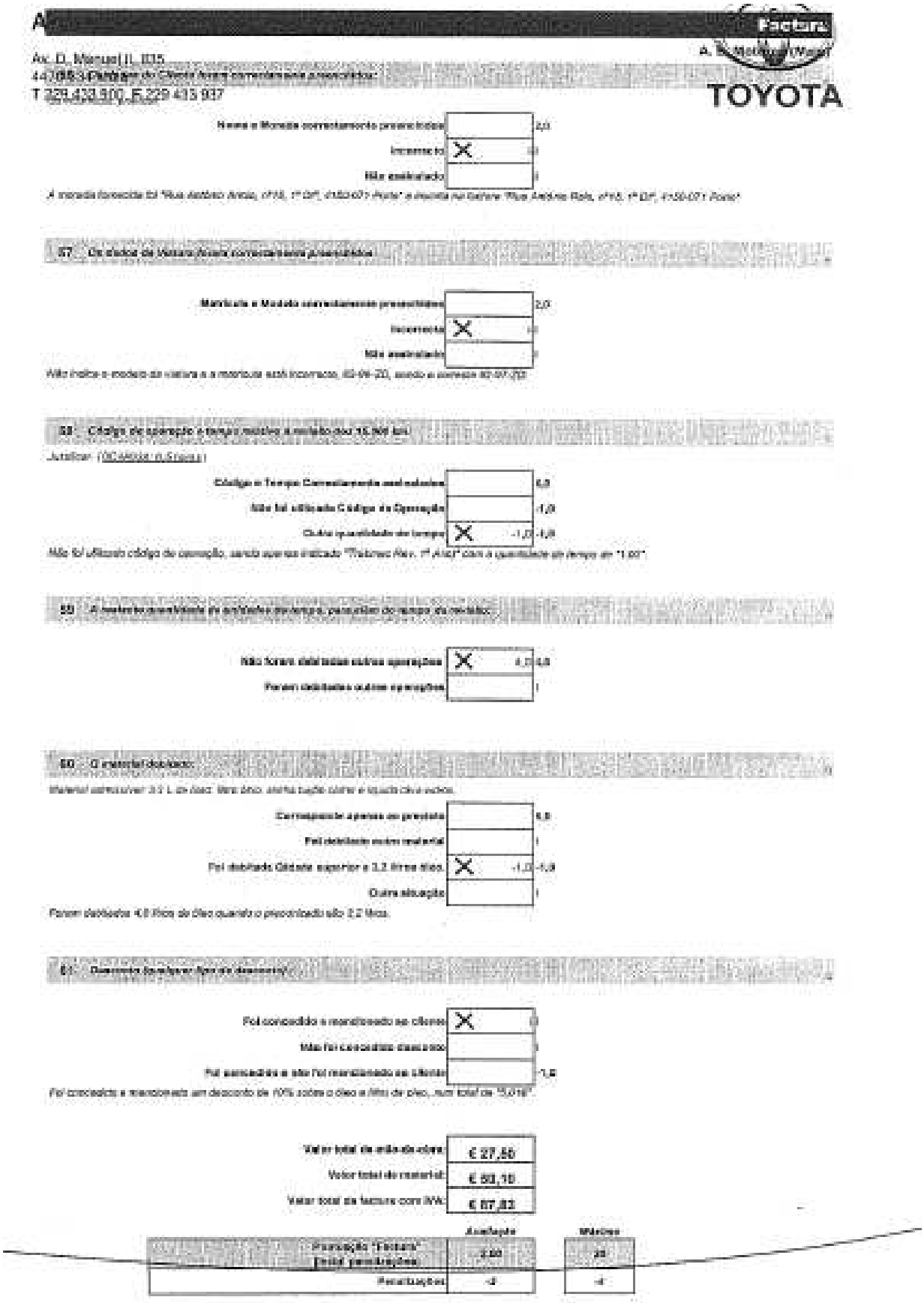
Pontuação "Factura" (total pontuações)	Avaliação 2,00	Máximo 20
Penalizações	-2	-2

Cons. Reg. Com. Gaia sob o nº [illegible]
Capital Social [illegible]
N.I.P.C.: [illegible]

www.joroliveira.pt

Grupo Auto Partner

1/3



Factura

TOYOTA

Av. D. Manuel II, 835

T 229 433 500 F 229 415 937

Nome e Morada correctamente preenchidos		2,0
Incorrecto	X	0
Não avaliado		

A morada fornecida foi "Rua António Arnaio, nº15, 1º Dº, 4150-071 Porto" e morada na factura "Rua António Rolo, nº15, 1º Dº, 4150-071 Porto"

07 – Os dados da Viatura foram correctamente preenchidos

Matrícula e Modelo correctamente preenchidos		2,0
Incorrecto	X	0
Não avaliado		

Não indica o modelo da viatura e a matrícula está incorrecta, 00-00-20, sendo a correcta 00-00-OO

08 – Código de operação e tempo médio a realizar (ou 15,00 km)

Justificar: (00-00000 / 0,5 horas)

Código e Tempo Correctamente preenchidos		0,0
Não foi utilizado Código de Operação		-1,0
Outra quantidade de tempo	X -1,0	-1,0

Não foi utilizado código de operação, sendo apenas indicado "Troca/ac Rev. 1º Anos" com a quantidade de tempo de "1,00".

09 – A matrícula quantidade de artigos de tempo, penalizão do tempo da oficina

Não foram debitadas outras operações	X 1,0	0,0
Foram debitadas outras operações		

10 – O material debitado

Material adequado: 3,2 L de óleo, filtro óleo, anéis bujão cárter e bujão óleo novos.

Corresponde apenas ao previsto		0,0
Foi debitado outro material		
Foi debitado Óleo de superior a 3,2 litros óleo	X -1,0	-1,0
Outra situação		

Foram debitados 4,0 litros de óleo quando o previsto são 3,2 litros.

11 – Houve lugar a algum desconto?

Foi concedido e reconhecido ao cliente	X	0
Não foi concedido desconto		
Foi concedido e não foi reconhecido ao cliente		-1,0

Foi concedido e reconhecido um desconto de 10% sobre o óleo e filtro de óleo, num total de "5,01€".

Valor total de mão-de-obra	€ 27,50
Valor total de material	€ 52,10
Valor total da factura com IVA	€ 87,82

Pontuação "Factura" (total pontuações)	Avaliação 2,00	Máximo 20
Penalizações	-2	-4

Cons. Reg. Com. Gaia sob o nº [illegible]
Capital Social [illegible]
N.I.P.C.: [illegible]

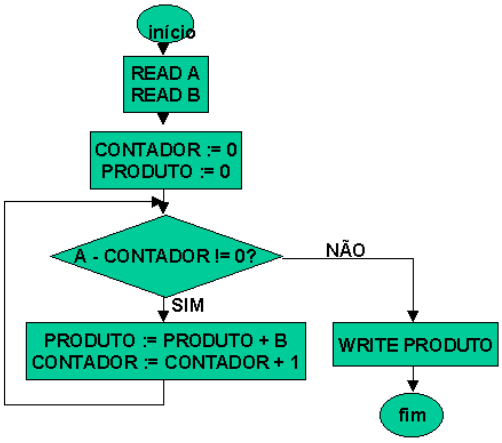
www.joroliveira.pt

Grupo Auto Partner

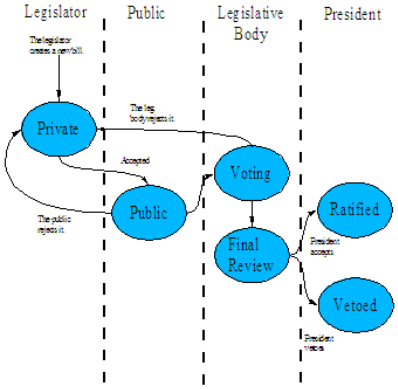
1/1

ANEXO E – EXEMPLOS DE TÉCNICAS DE MODELAÇÃO DE PROCESSOS

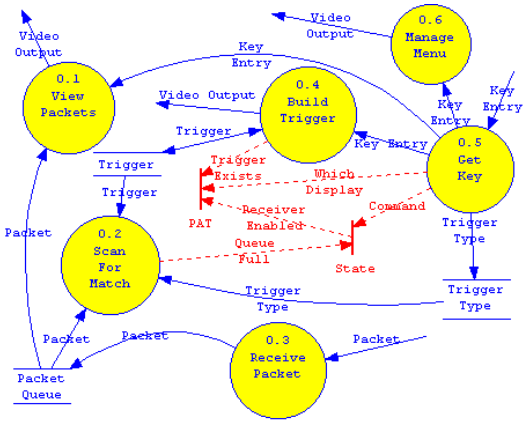
Fluxograma



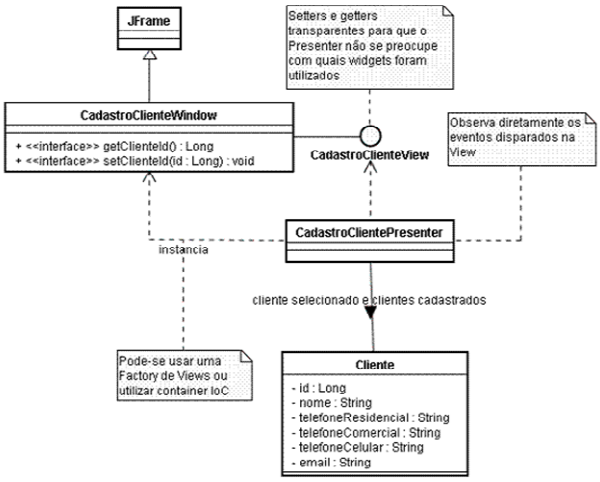
Swimlanes



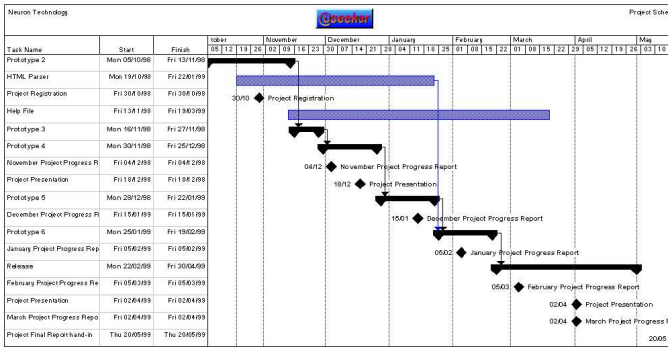
DFD



RID



GANTT



RAD

ANEXO F – DOCUMENTOS ELABORADOS

Documento de sugestões

Grupo Auto Partner	DIRECÇÃO NORTE SUGESTÕES	Documento: Edição: 01 Data:01-02-2008

Contribua para a melhoria de nossos serviços com críticas e sugestões, assim poderemos atender cada vez melhor suas necessidades.
Pode entrar em contacto com a equipe técnica da **AutoPartner** para esclarecer dúvidas, fazer suas críticas, reclamações, sugestões e quem sabe até um elogio!

Nome	

Declaração de não retoma

Grupo Auto Partner	DIRECÇÃO NORTE DECLARAÇÃO NÃO RETOMA	Documento: Edição: 01 Data:01-02-2008

Declaro que na data de _____/_____/_____ efectuei o levantamento da viatura nova da marca_____, modelo_____, com a matricula ____-____-____ .

Declaro ainda que não entreguei nenhuma viatura usada como pagamento total ou parcial da nova, nem como venda directa.

_____

O Cliente

Formulário de recepção de viatura em pequena colisão

Auto Partner
Plataforma Automóvel
Grupo Salvador Caetano
Grupo Fernando Simão

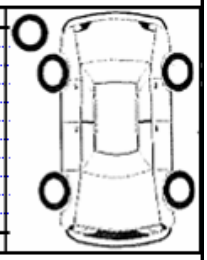
Formulário de Recepção de uma Viatura de COLISÃO

Assistente de Serviço:

Data: _____/_____/_____

Dados do Cliente		Dados da Viatura	
Nome:		Modelo	
Tel. Pessoal		Matricula	
Tel. Alternativo		Nº Chassis	
E-mail:		Km	
Nº Processo		Companhia Seguros	

Danos a Reportar à Companhia de Seguros



Danos Extra

CARROÇARIA	Polimento Completo	
	Reparação de um risco ligeiro	
	Reparação de um risco profundo	
	Reparação de um pára-choques par	
	Reparação de um risco no pára-cho	
	Retirar mossas sem pintura	
	Outros:	
ESPELHOS	Reparação d um impacto no pára-b	
	Rubstituição de um vidro retrovisor	
	Substituição de lâmpadas e ópticas	
	Substituição de um vidro partido	
	Substituição de um pára-brisas parti	
	Outros:	
ACESÓRIOS	Substituição de frisos de protecção laterais	
	Substituição de uma grelh.	
	Substituição de um retrovi	
	Outros:	

O ASSISTENTE: O CLIENTE

Relatório de Não Conformidades

Grupo Auto Partner	DIRECÇÃO NORTE RELATÓRIO DE NÃO CONFORMIDADE	Documento: Edição: 01 Data: 01-02-2008

01	Data: _____/_____/2008	02	Nº Relatório:

03	Não Conformidade
Origem: Interna / Externa Departamento: Após Venda / Peças / Viaturas Novas / Viaturas Usadas / Apoio Administrativo	

04	Evidência da Não Conformidade
Descrição: Causas:	

06	RNC detectada por:	07	RNC dirigida a:

08	Analisada por:	09	Director:

10	Acção Correctiva a implementar/sugestões
11	Por:
12	Prazo: _____/_____/2008

12	Resultado da Analise da Acção Correctiva