

Gestão por Indicadores

**Uma Necessidade para a
Rentabilidade**

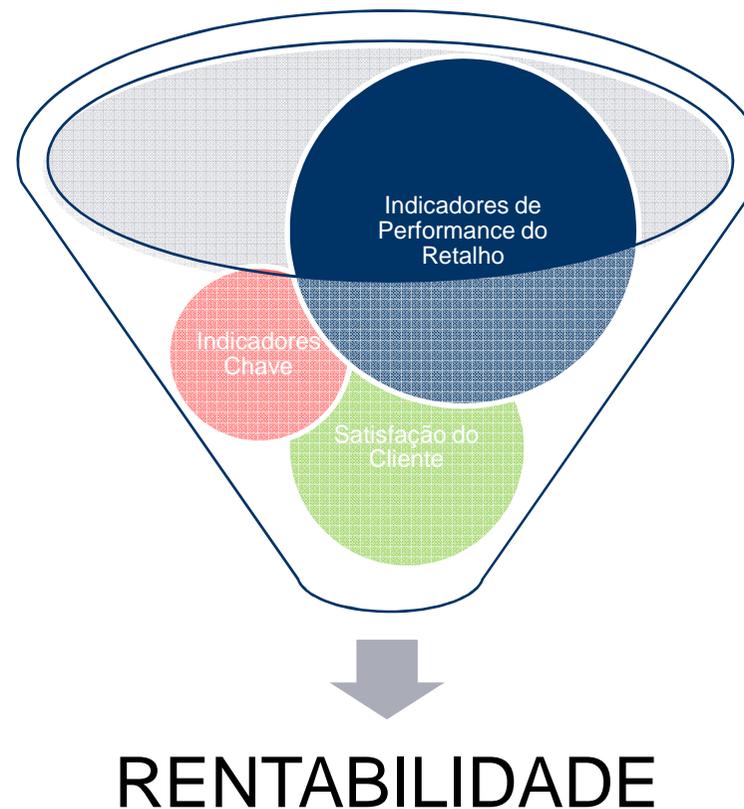


- Um Serviço Autorizado ou Oficina independente enfrentam desafios semelhantes no contexto da crise económica, mas também das Tecnologias emergentes no ramo Automóvel:
 - Cliente com recursos reduzidos, mas com expectativa elevada de Serviço;
 - Mão de Obra com cada vez maior necessidade de Qualificação;
 - Stocks de peças cada vez menores e peças com valor cada vez mais elevado;
 - Maior controlo de encomendas e melhor tempo de fornecimento;
 - Novas Tecnologias impõem atenção para evitar perdas por retrabalho ou danos por mau manuseamento;
 - Maior variedade de modelos a circular, maior variedade de peças;
 - Tempos definidos para cada operação.

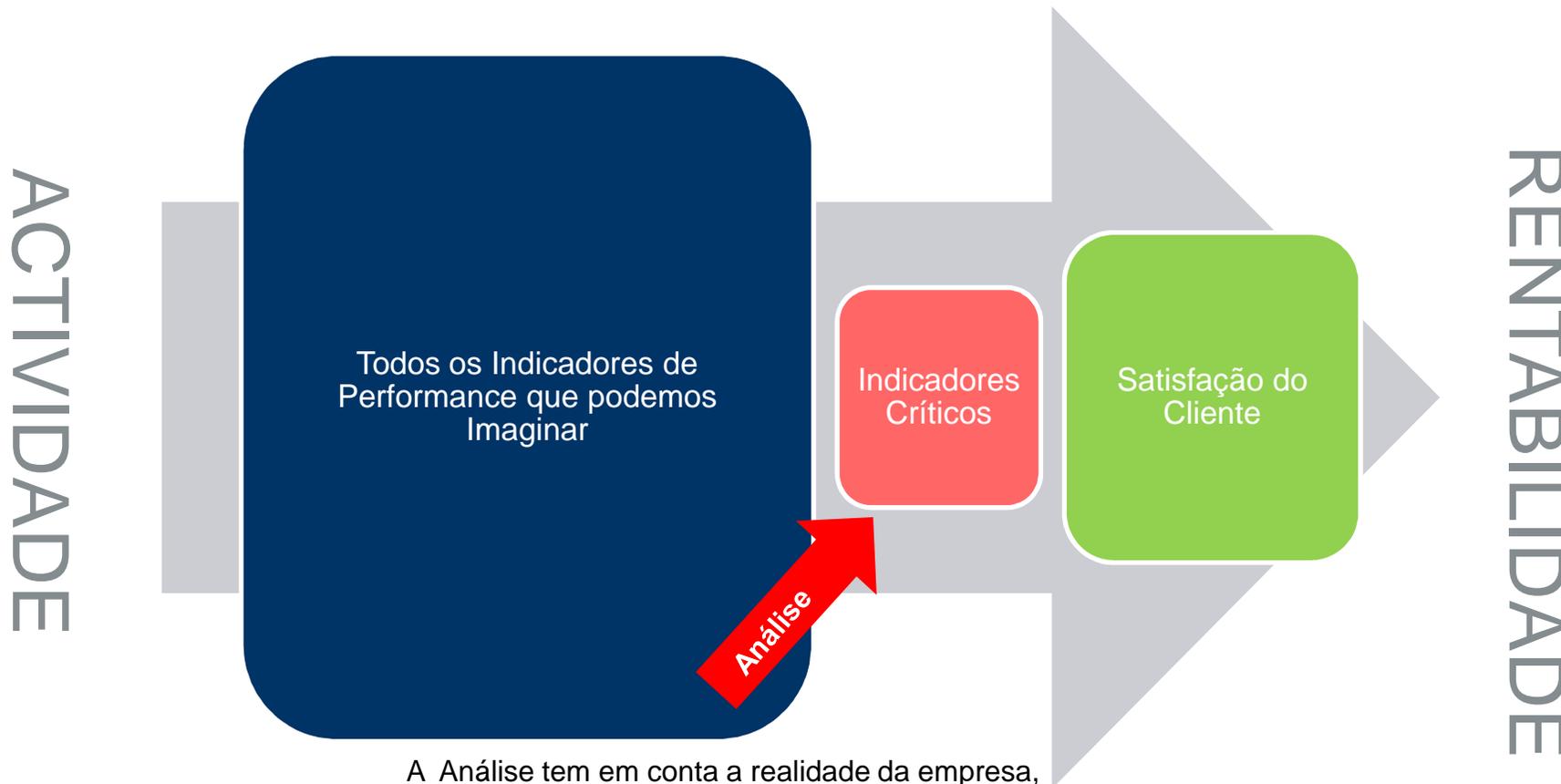


- Para compreender e controlar as mudanças que têm vindo a ocorrer desde o final do século XX, as marcas têm implementado junto das suas redes ferramentas que nem sempre são compreendidas como tal pelo sector Automóvel.
- Por exemplo:
 - Indicadores de Performance do Retalho – que recolhiam a informação dos vários DMS (Dealership Management System) e estimava a performance da rede;
 - Índice de Satisfação de Cliente (CSI, CSS, CCS) – para avaliar a performance de Serviço, e como ela está a ser percebida pelo Cliente;
 - Indicadores-Chave de Performance (KPI) – onde cada ponto de Serviço deve avaliar o seu estado face à rede e identificar quais os factores que face ao mercado devem merecer maior atenção tendo em vista a Rentabilidade.

- Estes componentes não actuam separadamente, como aliás nenhum factor por si é garantia de Sucesso. Assim pode descrever-se a interacção destas ferramentas como:



- De outra Forma:



A Análise tem em conta a realidade da empresa, onde está inserida e os recursos disponíveis, para se identificar os factores onde o esforço deve ser maior (não necessariamente os de maior esforço financeiro).

- Para ser possível obter Indicadores com Qualidade para se tomarem decisões, é necessário:
 - Dados de Histórico Fiáveis;
 - Bom controlo de Tempos e de Materiais;
 - Integração da actividade da empresa num DMS;
 - Gestores treinados para acompanhar a actividade e aferir os Indicadores.



Interpretar Indicadores

- Exemplo de Indicadores de Performance:

- PRODUTIVIDADE

$$\frac{\textit{Total.de.Horas.Vendidas}}{\textit{Total.de.Horas.Disponíveis}} \times 100$$

- UTILIZAÇÃO M.O.

$$\frac{\textit{Total.de.Horas.Trabalhadas}}{\textit{Total.de.Horas.Disponíveis}} \times 100$$

- EFICIÊNCIA

$$\frac{\textit{Total.de.Horas.Vendidas}}{\textit{Total.de.Horas.Trabalhadas}} \times 100$$

- Como se pode constatar, não é possível que todos os indicadores sejam superiores a 100% - cabe ao Gestor decidir se face à Utilização de M.O. que se tem se se necessita maior Eficiência ou Produtividade.



- Do exemplo anterior sairão medidas diferentes consoante a decisão, pois levará a questionar se:
 - Nova Tecnologia ou Processo não está a ser bem implementado (Eficiência);
 - Excesso de Trabalho (Produtividade >>105%) ou Pessoal Desocupado (Produtividade <<100%);
 - Há que monitorizar este Indicador, possivelmente comparando (Histórico) outros Indicadores como Entradas Mensais, Peças Vendidas, CSI, Re-trabalho, etc.
- Os KPI não devem ser vistos com ligeireza para se tomar decisões de Gestão.
- No exemplo anterior, se o número de Entradas tiver crescido, o CSI estiver a descer e o número de peças vendidas estiver a subir então a Produtividade ser <<100%, poderá significar falta de M.O. e o conseqüente aumento do re-trabalho não facturado.

- Com a Introdução de Novas Tecnologias, e sobretudo à medida que determinadas Tecnologias vão gradualmente desaparecendo, a Rentabilidade pode ser fortemente penalizada por:
 - Baixa Rotação de *Stock*;
 - *Fase-out* inexistente ou mal efectuado de forma a deixar monos dispendiosos;
 - *Fase-in* inexistente originando recurso frequente a pedidos urgentes;
 - Acessórios comprados para campanhas que não se colocaram no terreno;
 - Investimento em ferramentas inadequadas;
 - Pouco ou nenhum pessoal qualificado para lidar com a Tecnologia;
 - Má leitura da conjuntura ou dos factores que afectam a Rentabilidade levando a investimentos elevados sem retorno.



Mais Valias de Partilha de Indicadores

- O Conhecimento da Performance de outros pontos da Rede, para os mesmos Indicadores, permite aferir se se estão a conseguir encontrar as melhores soluções.
- Se se trata de um grupo ou conjunto de pontos de Serviço, é útil a troca de informação de forma uniformizada, para que os Gestores – “falando a mesma linguagem” – mais facilmente acertem as suas posições face ao Mercado.
- Reforça-se a Rede ou o Grupo face à concorrência de outras marcas ou grupos, alargando o espaço dentro do Mercado.

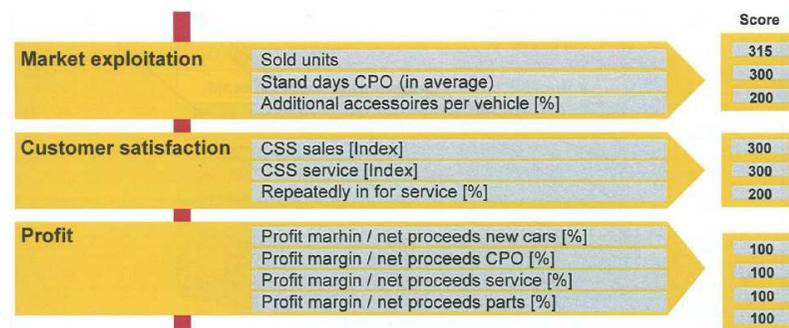
- A ATEC está a desenvolver o Programa SCOPE – Sistema de Controlo Operacional e de Performance, à medida de cada Cliente - Oficina ou Grupo – por forma a capacitar os seus Gestores com as ferramentas e os conhecimentos necessários ao desenvolvimento da actividade.
- O SCOPE inicia-se com uma componente de diagnóstico dos requisitos necessários à sua implementação, podendo de seguida passar por uma fase de Consultoria para reforçar esses requisitos, ou directamente para um Coaching junto da Gestão para implementar uma utilização saudável de Gestão por Indicadores e dessa forma obter uma Rentabilidade Sustentável.

- O Programa SCOPE, tem uma duração máxima de 2 anos, não tendo como objectivo conseguir bons resultados apenas no curto prazo, mas que os resultados possam crescer de forma sustentada.
- Podem ser identificadas necessidades Formativas que a ATEC poderá, também, solucionar.

Desenvolvimento do Processo SCOPE



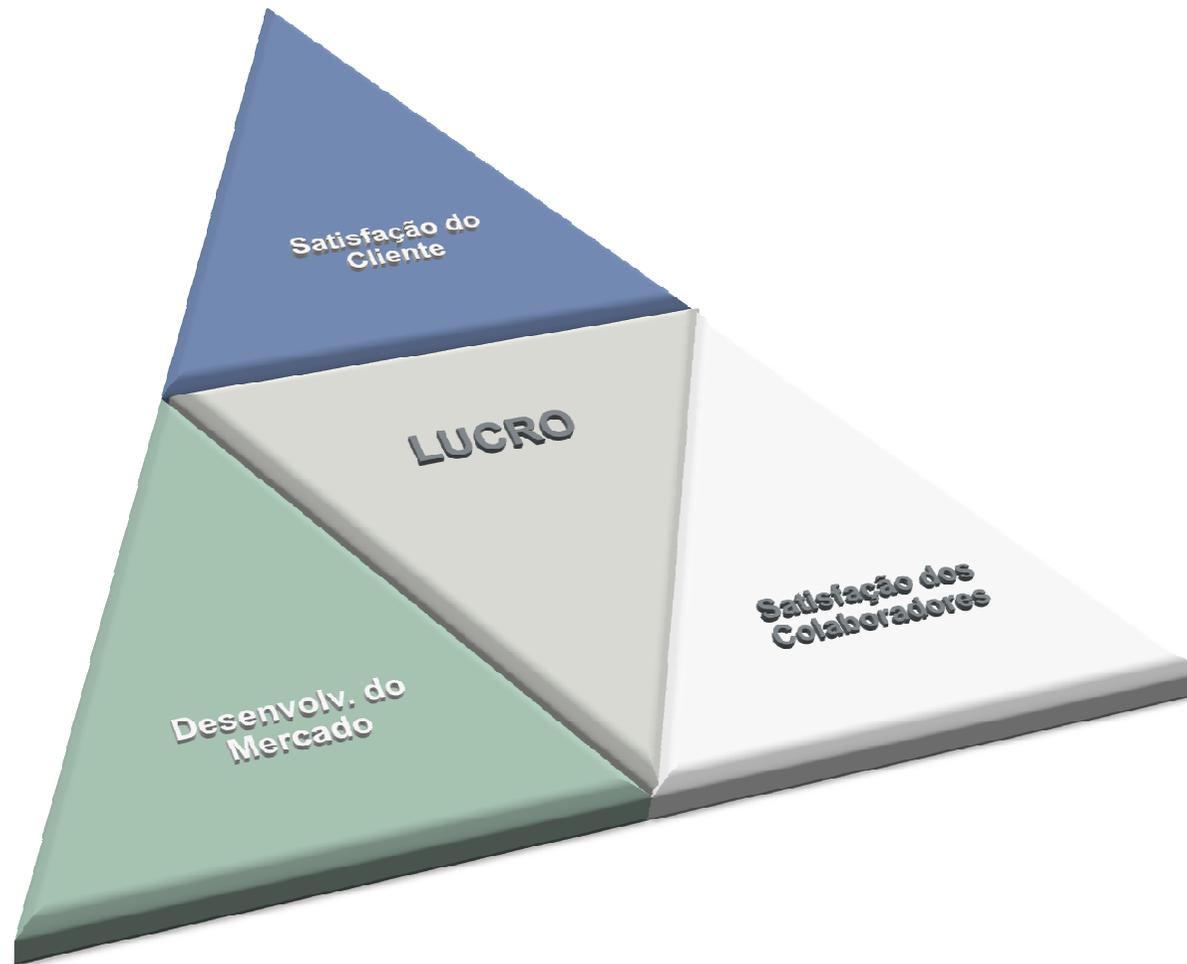
- Feedback mensal do posicionamento dos KPI's seleccionados em relação à Rede



Exemplo de KPI's e Pontuação da Performance atingida

- Ferramenta de avaliação dos Consultores – online – e de *Report* das Concessões para o SCOPE.

O que Manter na Mudança



OBRIGADO PELA VOSSA ATENÇÃO