

Formação



N.º 7

GESTÃO OFICINAL BY CAR ACADEMY



Gestão da produção I

Registo de tempos de trabalho

Uma das grandes lacunas que constato nas visitas realizadas às oficinas é a falta de controlo sobre o seu core business: a venda de mão de obra. Boa parte dos empresários centra as suas atenções sobre o volume num todo, e poucos são aqueles que conseguem apurar quais as vendas efetivas de serviço.

Ao mergulharmos um pouco mais neste capítulo, chegamos facilmente à causa da constatação anterior: não existe uma rotina de registo de tempos de trabalho que permita, posteriormente, analisar indicadores de gestão e calcular o custo real da mão de obra. Na nossa atividade de consultoria, é muito frequente questionar o gestor: “Quanto custa a sua hora de mão de obra?”. Invariavelmente, a resposta obtida é o custo da hora para o cliente e não para a oficina. E porquê? Porque este custo raramente é calculado pelos empresários. Para percebermos melhor a importância do tema, façamos uma analogia com a venda de produtos: quando compramos uma mercadoria para revenda, conhecemos o seu preço de custo e aplicamos a margem a reter, para obtenção de lucro. Na venda de um serviço, devemos usar a mesma lógica.

Coloca-se, pois, a questão: como funciona o registo de tempos de trabalho? A resposta é simples: registando horas de trabalho. Deixamos alguns tópicos para facilitar a tarefa:

1. Criar uma rotina de trabalho assente em procedimentos documentados, implementando um sistema de abertura e fecho de ordens de reparação, de preferência informatizado, para facilitar a posterior análise de dados.

2. Implementar um sistema de controlo de ponto dos funcionários, que permita registar as horas contratadas, horas de presença e horas disponíveis.

Horas Contratadas - Determinam-se os dias úteis de trabalho anual, e subtraem-se os dias de férias. Em 2018 existem 252 dias úteis, aos quais se retiram 22 dias de férias. As horas contratadas são obtidas multiplicando os 232 dias por oito horas de trabalho.

Horas de Presença - É o resultado das horas contratadas, às quais se subtraem as horas de faltas. Esta diferença permite ainda determinar a taxa de absentismo.

Horas Disponíveis - São as horas nas quais os colaboradores estão efetivamente “disponíveis” para vender mão de obra. Este valor é obtido excluindo as horas de manutenção de instalações, bem como as formações.

3. Utilizar um sistema de picagem de ponto, onde os técnicos possam imputar as horas de trabalho a uma determinada ordem de reparação. Este mecanismo permite determinar as Horas Produtivas, ou seja, as horas de trabalho efetivo.

4. Utilizar um software de faturação onde consiga “debitar” as Horas Vendidas, ou seja, as horas que efetivamente foram faturadas. Neste campo, é importante criar uma referência que possa facilmente ser analisada em separado das restantes peças aplicadas nos veículos.

Neste primeiro capítulo do tema “Gestão da Produção” debruçámos o nosso estudo sobre os mecanismos de obtenção de tempos de trabalho. Na próxima edição, trataremos da análise dos KPI's - Key Performance Indicators. ●