



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

# Desenvolvimento do Sistema *Lean* *Management*

Trabalho Final na modalidade de Relatório de Estágio  
apresentado à Universidade Católica Portuguesa  
para obtenção do grau de mestre em (Gestão)

por

Patrícia Isabel Rocha Ferreira Couto

sob orientação de  
Professora Doutora Rita Ribeiro

Faculdade de Economia e Gestão  
Setembro de 2015



# Agradecimentos

A realização deste trabalho só foi possível com a colaboração de algumas pessoas, que foram bastante importantes durante o período de tempo de estágio e de elaboração da tese, desde já o meu muito obrigado por toda a paciência e dedicação que demonstraram comigo.

Em primeiro lugar agradecer à Professora Doutora Rita Ribeiro por ter aceitado o meu convite para orientar a minha tese e que foi uma pessoa bastante importante durante todo este percurso.

Em segundo lugar agradecer ao Eng<sup>o</sup> Ricardo Soares por me ter dado a oportunidade de estagiar na Caetano Parts, ao Eng<sup>o</sup> Vítor Moreira e Eng<sup>o</sup> Francisco Pacheco por orientarem o meu percurso na empresa durante o estágio. Agradecer também ao Eng<sup>o</sup> Paulo Silva, Diretor da Caetano Parts por confiar nas minhas capacidades e me dar um voto de confiança para realizar o estágio.

Em terceiro lugar agradecer a duas colaboradoras bastante importantes para mim na empresa. À Angelina Morais por me ter apoiado na integração da empresa e por me ter ensinado muito do que sei até hoje na empresa. Foi a pessoa que mais tempo passou comigo e com quem trabalhei diretamente, por isso um especial agradecimento a ela. E à Maria Manuel, que foi a primeira colaboradora com quem tive contacto e que me ajudou a enfrentar todas as dificuldades. Estas duas colaboradoras foram as que mais se destacaram em todo o meu percurso, mas agradeço também a todos os restantes colaboradores da empresa Caetano Parts que tudo fizeram para que me sentisse bem.

Por último, mas não menos importante, agradecer ao Carlos e a toda a minha família, principalmente aos meus pais que sempre me apoiaram no meu percurso académico e na minha vida.



# Resumo

Atualmente o nível de exigência das empresas está cada vez mais elevado, quer pela parte dos clientes, quer pela parte dos colaboradores. Isto significa que cada vez mais o cliente é mais exigente e mais metuculoso e as empresas transpõem essa exigência aos seus colaboradores. Para que isso aconteça é necessário uma maior organização e informação o que passa muitas vezes por alterar os métodos de trabalho.

O presente trabalho resultou de uma análise e de um estudo complexo de seis meses intensivos de trabalho no local, o que permitiu uma análise mais aprofundada e por consequência um melhor desenvolvimento do trabalho.

Foi desenvolvido dentro da área administrativa da Caetano Parts, empresa de venda de peças e acessórios de automóveis que pertence ao Grupo Salvador Caetano. Esta empresa comercializa peças originais multimarca de automóvel, prestando assim assistência a todas as marcas comercializadas pelo grupo e também a oficinas e reparadoras externas.

A necessidade de melhorar os métodos de trabalho devido ao aumento de fluxo do mesmo, levou ao desenvolvimento de um sistema que auxiliasse a área administrativa da Caetano Parts e a melhorar o seu dia-a-dia de trabalho.

O Sistema *Lean*, desenvolvido ao longo deste trabalho inicialmente começa por ser utilizado na gestão da produção onde surte efeitos de sucesso e é então que começam depois a surgir implementações em outras áreas, nomeadamente no *call center*, que é a área fundamental da empresa e é a que necessita de mais coordenação, organização e *standardização* de processo para que o desempenho dos colaboradores que nela se encontram seja ainda melhor.

Ao longo deste trabalho foi possível abordar uma das vertentes do *Lean* que é o Sistema *Lean Office* e verificar que através desta ferramenta é sempre possível melhorar os métodos de trabalho de um escritório. Em todos os processos desenvolvidos são sugeridas propostas de melhoria que conseguem adaptar-se perfeitamente aos processos e torná-los mais eficientes, contudo nem todas as propostas são implementadas.

Para o estudo foram selecionados quatro processos para análise, conferência e validação das faturas dos fornecedores, liquidação e controlo das vendas a dinheiro, elaboração dos depósitos e transferências bancárias. Estes são os quatro processos mais importantes da área administrativa e que necessitavam de ser analisados para se tornarem mais eficientes e mais *standard* devido a estarem em constante contacto com todas as outras áreas da empresa. Depois da análise de toda a execução dos processos, foi necessário idealizar as melhorias possíveis para os processos e prever uma possível implementação. A implementação foi conseguida em quase todos os processos e as melhorias foram bastante visíveis ao nível da organização, tempos de execução e erros.

**Palavras – Chave:** Sistema *Lean*, Sistema *Lean Office*, melhoria contínua, processos

# Abstract

Nowadays companies demand even more not only from the clients but also collaborators which means that the clients become more exigent and in a way also strict and that's what the companies try to do as well with their collaborators. Obviously because of this sometimes it is necessary a better organisation and at the same time also information which means that the work methods might be altered .

This work resulted from an analysis and a complex study of six intensive months at the local work, that allowing further an analysis and consequently a better development of the work.

This paper was developed in the administrative area of Caetano Parts, company selling parts and cars accessories, belonging to the Salvador Caetano Group. This company sells original multi-brand automotive parts, assisting all brands sells by the group as well as factories and private reparative.

The necessity of having better work methods is due to the rising of itself so the system was developed in the administrative area of this company in question which helped in their daily basis.

The Lean system developed in this paper started being used the management of production where the success rate was so good that eventually it started to be implement in other areas as well such as call center, that was the fundamental area of the company and is that requires more coordination, organization and process standard, for what the performance of employees in it are even better.

One of the things about the lean system is the lean system office which was developed in this paper with this tool it is always possible to improve the work methods in a working place. In every single process developed there are several proposals suggested to improve that are able to adapte perfectly the processes and make it more efficient however not all are implemented.

Four processes were selected for the analysis, checking and validation of invoices from suppliers, settlement and control of cash sales, preparation of bank deposits and bank transfers. These are the four most important processes in the administrative area and which needed to be analyzed to become more efficient and more standard due to be in constant contact with all other areas of company. After the analysis of all running processes, it was necessary to idealize the possible improvements to the processes and provide a possible implementation. The implementation was possible in almost all of the processes and the improvements were quite visible in level of organization, runtimes and errors.

**Key-words:** *Lean System, Lean Office System, continuous improvement, processes*



# Índice

Agradecimentos .....	iii
Resumo .....	v
Abstract .....	vii
Índice .....	x
Índice de Figuras.....	xiii
Índice de Tabelas .....	xv
Introdução.....	17
1. Apresentação do Grupo e da Empresa .....	19
1.1 Apresentação do Grupo Salvador Caetano.....	19
1.2 Apresentação da Empresa Caetano Parts.....	20
2. Enquadramento Teórico.....	22
2.1 História da Indústria Automóvel .....	22
2.1.1 O Mercado Automóvel .....	23
2.1.2 Principais Empresas de Venda de Peças e Acessórios de Automóvel	25
2.2 Serviço ao Cliente.....	28
2.3 Sistema <i>Lean</i> .....	29
2.3.1 Os Cinco Princípios do Sistema <i>Lean</i> .....	30
2.3.2 Os Sete Desperdícios do Sistema <i>Lean</i> .....	31
2.4 Sistema <i>Lean Office</i> .....	32
2.4.1 Os Cinco Princípios do Sistema <i>Lean Office</i> .....	33
2.4.2 Os Desperdícios na Área Administrativa .....	34
2.4.3 Ferramentas Utilizadas pelo Sistema <i>Lean Office</i> e Sistema <i>Lean</i> ....	35
3. Metodologia .....	38
4. Projeto Área Administrativa.....	40
4.1 Descrição dos Processos.....	40

4.1.1	Conferência e Validação das Faturas .....	41
4.1.2	Controlo e Liquidação das Vendas a Dinheiro .....	44
4.1.3	Elaboração dos Depósitos.....	49
4.1.4	Transferências Bancárias .....	54
5.	Implementação de Melhorias .....	56
5.1	Descrição dos Processos de Melhoria .....	56
5.1.1	Conferência e Validação das Faturas.....	56
5.1.2	Controlo e Liquidação das Vendas a Dinheiro .....	60
5.1.3	Elaboração dos Depósitos.....	64
5.1.4	Transferências Bancárias .....	67
6.	Resultados .....	69
7.	Conclusão .....	71
	Bibliografia.....	72
	Anexos.....	74
	Anexo I – Guia de Procedimentos da Conferência e Validação das Faturas	74



# Índice de Figuras

<b>Figura 1:</b> Países que o Grupo Salvador Caetano Opera ( <a href="http://www.gruposalvadorcaetano.pt">www.gruposalvadorcaetano.pt</a> ) .....	20
<b>Figura 2:</b> Marcas que a Caetano Parts representa ( <a href="http://www.caetanoretail.pt">www.caetanoretail.pt</a> ).....	21
<b>Figura 3:</b> Empresas de Comércio, Manutenção e Reparação de Veículos Automóveis e Motociclos (INE 2013).....	24
<b>Figura 4:</b> Marcas representadas pela M.Coutinho Peças ( <a href="http://www.mcoutinhopecas.pt">www.mcoutinhopecas.pt</a> )....	25
<b>Figura 5:</b> Marcas que a Gamobar Peças representa ( <a href="http://www.grupogamobar.pt">www.grupogamobar.pt</a> ) .....	26
<b>Figura 6:</b> Marcas que a Auto Industrial Peças representa ( <a href="http://www.grupoautoindustrial.pt">www.grupoautoindustrial.pt</a> ) .....	26
<b>Figura 7:</b> Marcas que a Santogal Peças representa ( <a href="http://www.santogal.pt">www.santogal.pt</a> ) .....	27
<b>Figura 8:</b> Marcas que a Sofrapa Peças representa ( <a href="http://www.sofrapa.pt">www.sofrapa.pt</a> ) .....	28
<b>Figura 9:</b> Fluxograma Conferência e Validação das Faturas.....	41
<b>Figura 10:</b> Imagem do Autoline .....	42
<b>Figura 11:</b> Imagem do Autoline .....	43
<b>Figura 12:</b> Fluxograma Liquidação das Vendas a Dinheiro.....	45
<b>Figura 13:</b> Fluxograma Controlo das Vendas a Dinheiro.....	48
<b>Figura 14:</b> Fluxograma Elaboração de Depósitos .....	50
<b>Figura 15:</b> Imagem do Autoline .....	52
<b>Figura 16:</b> Fluxograma das Transferências Bancárias.....	54
<b>Figura 17:</b> Fluxograma Conferência e Validação das Faturas (Proposta de Melhoria) ..	57
<b>Figura 18:</b> Fluxograma Controlo das Vendas a Dinheiro (Proposta de Melhoria) .....	61
<b>Figura 19:</b> Fluxograma Elaboração de Depósitos (Proposta de Melhoria).....	65
<b>Figura 20:</b> Fluxograma das Transferências Bancárias (Proposta de Melhoria) .....	67



# Índice de Tabelas

<b>Tabela 1:</b> Princípios de Melhoria Contínua (Turati 2007) .....	33
<b>Tabela 2:</b> Numeração das faturas relativo ao mês de Junho.....	59



# Introdução

O presente trabalho visa desenvolver o Sistema *Lean Management* na área administrativa da empresa Caetano Parts que pertence ao Grupo Salvador Caetano.

O Sistema *Lean* traduz um conceito de otimização através do estímulo da eficiência e da produtividade do trabalho. Foca a criação de valor na cadeia de produção ou serviço em que está inserido, visando assim eliminar ou diminuir todo e qualquer tipo de desperdício. A melhoria contínua é um dos pilares desta filosofia.

O trabalho foi desenvolvido na modalidade de estágio curricular no Grupo Salvador Caetano, o qual é representante da marca automóvel Toyota em Portugal. A autora achou interessante e fundamental desenvolver o Sistema *Lean* na área administrativa de uma das empresas do grupo, visto que nesta área a empresa ainda não tinha implementado o Sistema.

Com o desenvolvimento deste trabalho pretende-se propor soluções e melhorias nos processos administrativos da empresa sempre que for possível, para que assim os processos possam estar sempre otimizados.

A grande questão a ser resolvida é a organização administrativa da empresa, ou seja, melhorar a organização do escritório da empresa. Pretende-se com este trabalho responder à seguinte pergunta: Que métodos a utilizar para melhorar a organização na área administrativa da empresa?

No final deste trabalho serão apresentados os resultados obtidos com as sugestões de melhoria nesta área.

O seguinte trabalho está dividido em seis capítulos, o primeiro capítulo faz uma descrição do Grupo e da empresa em que foi realizado o estágio, no capítulo seguinte segue-se o enquadramento teórico que aborda todo o Sistema *Lean*. O terceiro e quarto capítulos abordam o desenvolvimento prático do estágio realizado, ou seja, a descrição dos processos em que a autora esteve inserida, assim como as melhorias propostas e possíveis implementações.

O capítulo número cinco avalia os resultados obtidos com o trabalho desenvolvido na empresa e por fim o último capítulo aborda as conclusões finais do trabalho realizado.

# 1. Apresentação do Grupo e da Empresa

## 1.1 Apresentação do Grupo Salvador Caetano

O Grupo Salvador Caetano tem origem numa pequena empresa designada por Martins, Caetano e Irmão criada em 1946. Sediado na Av. Vasco da Gama em Vila Nova de Gaia, o grupo conta com cerca de 6.000 colaboradores dispersos por vários países, entre os quais, Portugal, Reino Unido, Espanha, Alemanha, Cabo Verde, Angola e China<sup>1</sup>. Neste momento, o Grupo concentra-se numa holding, Grupo Salvador Caetano SGPS<sup>2</sup>, SA e conta com um volume de negócios superior a 1.6 mil milhões de Euros<sup>3</sup>.

A *holding* detém todo o controlo estratégico e coordenativo de todas as empresas do grupo. Existem quatro áreas de negócio em que o grupo opera e que estão organizadas por quatro sub *holdings*:

- **Toyota Caetano Portugal** - importação e retalho da Toyota.
- **Salvador Caetano Indústria** – produção e venda de autocarros da marca Cobus, Caetano e Mercedes-Benz.
- **Salvador Caetano Auto** – comercialização de automóveis multimarcas (cerca de 30 marcas) para o mercado ibérico.

---

<sup>1</sup> Informação retirada do site [www.gruposalvadorcaetano.pt](http://www.gruposalvadorcaetano.pt) no dia 02/07/2015 às 14:52h

<sup>2</sup> Sociedade Gestora de Participações Sociais, forma de sociedade criada para administrar um grupo de empresas

<sup>3</sup> Informação retirada do site [www.gruposalvadorcaetano.pt](http://www.gruposalvadorcaetano.pt) no dia 02/07/2015 às 14:52h



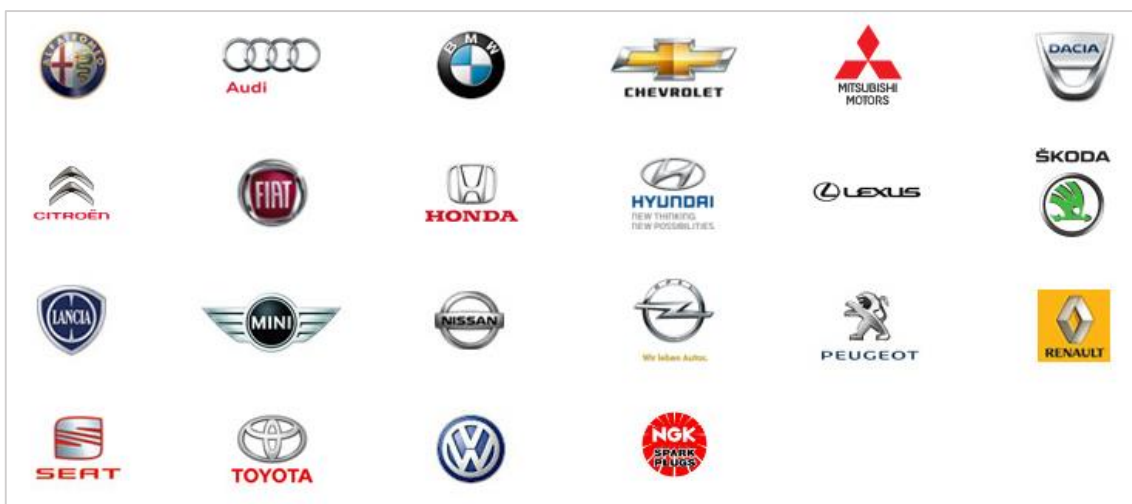


Figura 2: Marcas que a Caetano Parts representa ([www.caetanoretail.pt](http://www.caetanoretail.pt))

As instalações da Caetano Parts de Gaia, local onde a autora realizou o estágio e a investigação para o desenvolvimento deste trabalho, conta com um armazém de peças, um posto de venda ao balcão, departamento dos gestores de marca, departamento administrativo e departamento da direção.

O departamento administrativo foi o local onde a autora fez a investigação do seu trabalho, pois é neste preciso local que se cruzam todos os acontecimentos da empresa, ou seja, nada acontece sem que o departamento administrativo saiba, pois este é o principal elo de ligação entre a Caetano Parts e os outros departamentos que se encontram no edifício da Caetano Retail na Madalena.

Neste departamento são executados vários tipos de serviço, tais como, recebimentos das cobranças, elaboração de depósitos diários, contabilidade, recursos humanos, entre outros. Grande parte da área financeira concentra-se neste setor. Se este departamento é um dos mais importantes na empresa é necessário que as regras estejam bem definidas e alinhadas com os outros departamentos para que não existam falhas.

## 2. Enquadramento Teórico

### 2.1 História da Indústria Automóvel

O desenvolvimento de um automóvel torna-se possível com o aparecimento do motor de combustão interna<sup>4</sup>. Em 1885 surge o primeiro veículo automóvel contruído por Karl Benz em Manheim (cidade alemã). Dez anos depois chega a Portugal o primeiro automóvel, importado da cidade de Paris pelo IV Conde de Avilez e cuja marca é Panhard & Levassor<sup>5</sup>. Esta marca foi uma das primeiras empresas a fabricar automóveis com desígnios comerciais (Educação Rodoviária 2015).

O primeiro automóvel a ser produzido em série é o famoso Ford T, contruído por Henry Ford e lançado pelo mesmo em 1908, a sua produção massificada começa em 1913 e Henry Ford consegue vender cerca de 15 milhões de automóveis até ao ano de 1927 (Educação Rodoviária 2015).

A segunda guerra mundial é o fator determinante para o desenvolvimento do setor automóvel, pois devido às suas alterações económicas e sociais, os métodos utilizados na fabricação de armamento são aplicados à indústria automóvel (Educação Rodoviária 2015).

Pode-se considerar um automóvel um instrumento de trabalho e então considera-se que seja útil e económico, pode-se ter um automóvel que signifique atributo de poder e então considera-se um automóvel dispendioso e bonito. A verdade é que a indústria automóvel revolucionou o mundo,

---

<sup>4</sup> Máquina térmica que transforma energia que resulta de uma reação química em energia mecânica

<sup>5</sup> Marca criada por René Panhard e Émile Levassor.

moldando a forma e o estilo como as pessoas (Educação Rodoviária 2015).

### 2.1.1 O Mercado Automóvel

O mercado automóvel em Portugal insere-se no setor do comércio e no ano de 2013 era constituído por cerca de 232 760 empresas, empregava cerca de 733 mil trabalhadores e gerava um volume de negócios de 119 mil milhões de euros.

As empresas do setor do comércio, dividem-se em três categorias, Comércio, Manutenção e Reparação de Automóveis e Motociclos que conta com cerca de 29 mil empresas, Comércio por Grosso exceto de veículos automóveis e motociclos e por fim Comércio a Retalho exceto de veículos automóveis e motociclos. A secção de Comércio, Manutenção e Reparação de Automóveis apresentou durante dois anos consecutivos resultados bastante negativos, mas em 2013 consegue recuperar e apresentar resultados positivos com um crescimento de 2,9% no volume de negócios. Entre as empresas que pertencem ao setor do Comércio, Manutenção e reparação automóvel e motociclos a venda de veículos automóveis ocupa o primeiro lugar, com 55% do volume de negócios, seguindo-se as de venda de peças e acessórios para veículos automóveis com 28,6%. Em conjunto estas duas divisões do sector correspondem a cerca de 10,2 mil milhões de euros, 86,6% do volume de negócios no total das 29 mil empresas que abrange o setor do Comércio,

Manutenção e reparação de automóveis e motociclos, como se pode verificar no seguinte quadro (INE 2013).

Produtos da CPA 2008	Volume de negócios	
	10 <sup>3</sup> euros	%
<b>Volume de negócios</b>	<b>12 172 750</b>	<b>100,0</b>
<b>45</b> Vendas por grosso e a retalho e serviços de reparação de veículos automóveis e motociclos	<b>11 702 501</b>	<b>96,1</b>
451 Vendas de veículos automóveis	6 692 601	55,0
453 Venda de peças e acessórios para veículos automóveis	3 478 436	28,6
454a Venda de motociclos, suas peças e acessórios	293 595	2,4
459a Serviços de manutenção e reparação de veículos automóveis e de motociclos	1 237 868	10,2
Outros produtos e serviços (exceto CPA 45)	470 249	3,9

**Figura 3:** Empresas de Comércio, Manutenção e Reparação de Veículos Automóveis e Motociclos (INE 2013)

Ao analisar o comércio de veículos automóveis, incluindo ligeiros e pesados, novos e usados verificou-se um aumento de 3,6 pontos percentuais de 2012 para 2013, pois em 2012 o volume de negócios correspondia a 6 mil milhões de euros (73,7%) e em 2013 passa a cerca de 6,5 mil milhões de euros o que corresponde a 77,3% do volume de negócios. Destacou-se em segundo lugar a venda de peças e acessórios que contou com um volume de negócios de aproximadamente 1,3 mil milhões de euros.

Ao nível da atividade de Comércio de peças e acessórios de automóveis, esta obteve um volume de negócios de 2,1 mil milhões de euros, onde a rubrica de venda de peças automóveis teve uma maior representação, de 92,5 %, ou seja cerca de 2 mil milhões de euros e os serviços de manutenção e reparação automóvel apenas apresentaram 5% do volume de negócios que correspondeu a 103 milhões de euros.

## 2.1.2 Principais Empresas de Venda de Peças e Acessórios de Automóvel

Sendo que a Caetano Parts faz parte de uma panóplia de empresas de venda de peças e acessórios de automóveis, existem outras empresas no mercado que se tornam concorrentes da mesma. Seguidamente será feita uma breve descrição de cada uma e das marcas que representam.

### 1- M. Coutinho Peças

Em 1956 nasce a M. Coutinho inicialmente com a marca Ford, esta empresa inicia-se devido à paixão de Manuel Coutinho pelos automóveis. Desde então a marca foi crescendo e implementou-se no mercado automóvel, através da expansão das suas empresas de Norte a Sul do país, através a aquisição de várias marcas e criando novas empresas, tais como centros de colisão, seguradora, centro de peças e *rent-a-car* (M.Coutinho 2015).

Em 1999 surge a M. Coutinho Peças, algo inovador na distribuição de peças em Portugal ao criar uma organização centralizada do negócio de peças de automóvel que anteriormente era executado pelos concessionários das marcas. A M. Coutinho Peças é líder de mercado em peças originais em Portugal, ultrapassando um volume de negócios de cerca de 24 milhões de euros e representando cerca de 26 marcas como se pode verificar no quadro seguinte. Os seus armazéns ficam situados no Porto e em Lisboa (M.Coutinho 2015).



Figura 4: Marcas representadas pela M.Coutinho Peças ([www.mcoutinhopecas.pt](http://www.mcoutinhopecas.pt))

## 2- Gamobar Peças

A Gamobar Peças surge em 1963 e inicia a sua atividade como importadora para o norte e centro do país da marca Peugeot em 1985. Com o passar dos anos foi adquirindo várias marcas e em 1999 deixa de ser apenas fornecedor exclusivo do grupo. Hoje em dia representa as marcas apresentadas no quadro abaixo e pode encontrar o seu armazém no Porto (Gamobar Peças 2015).



Figura 5: Marcas que a Gamobar Peças representa (www.grupogamobar.pt)

## 3- Auto Industrial Peças

Pioneira no setor automóvel em Portugal desde 1920, a Auto Industrial é a empresa mãe do grupo Auto Industrial. Pode encontrar-se à venda as peças desta empresa no Porto, em Coimbra ou em Leiria, onde assiste cerca de 15 marcas como se pode verificar na imagem seguinte (Auto Industrial Peças 2015).

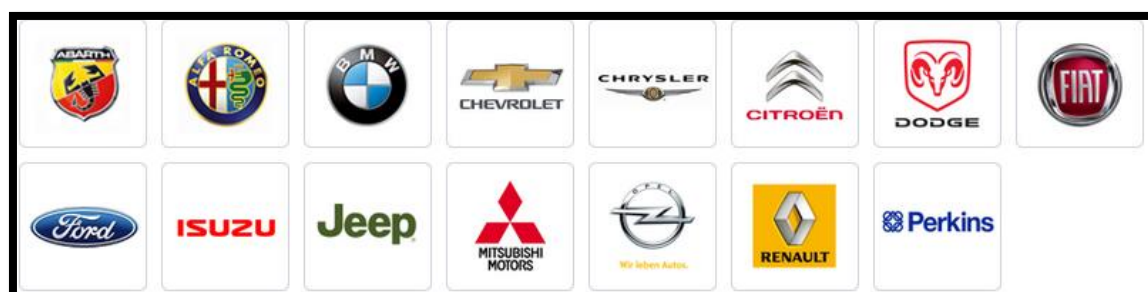


Figura 6: Marcas que a Auto Industrial Peças representa (www.grupoautoindustrial.pt)

#### 4- Santogal Peças

A 25 de Maio de 1946 surge a Mocar, fundada por Fernando Espírito Santo Moniz Galvão é a primeira empresa criada pelo grupo e importadora exclusiva da Alfa Romeo em Portugal. Só a 17 de Dezembro de 1991 é formada a Santogal SGPS, um grupo de venda a retalho do setor automóvel e motociclo concentrado maioritariamente na zona da capital portuguesa.

A Santogal Peças surge apenas no ano de 2003 com o intuito de comercializar peças e acessórios de todas as marcas que o grupo representa. Na imagem seguinte pode observar-se todas as marcas que a Santogal peças presta assistência (Santogal 2015).



Figura 7: Marcas que a Santogal Peças representa (www.santogal.pt)

#### 5- JAP Peças

Em 1904 nasce o grupo JAP, fundado por José Augusto Pinto, que se iniciou como uma oficina de carruagens, único meio de transporte utilizado na altura. Em 1927, a empresa aumentou a sua atividade, pois nesta altura começam a aparecer os primeiros automóveis. Com a evolução do setor automóvel, o grupo foi adquirindo novas empresas, abrangendo várias áreas de negócio.

A JAP peças é uma das empresas pertencente a este grupo centenário e comercializa peças de automóvel de origem das marcas que é representante legal (Renault, Mini, Dacia, Nissan, BMW, Audi e Volkswagen), multimarca,

pneumáticos, lubrificantes, consumíveis e peças de qualidade equivalente. Esta empresa conta com especialistas comerciais no terreno, um *call center*, apoio técnico especializado, entregas diárias e preços competitivos (JAP 2015).

## 6- Sofrapa Peças

Criada em 1958 com a sigla R.O.M.A a Sofrapa nos seus inícios dedicava-se exclusivamente à representação de componentes e acessórios de automóveis franceses. Com o desenvolvimento do setor a Sofrapa passou a ser grossista de toda a variedade de componentes auto a partir do seu armazém em Odivelas. A Sofrapa conta com uma frota de 17 viaturas ligeiras de mercadorias e acordos com transportadoras para conseguir fazer as suas entregas atempadamente em todo o país. Com a diversificação do grupo em várias áreas de negócio, a Sofrapa presta assistência às marcas representadas na imagem abaixo (Sofrapa 2015).



Figura 8: Marcas que a Sofrapa Peças representa (www.sofrapa.pt)

## 2.2 Serviço ao Cliente

O serviço ao cliente significa dedicação, funcionários leais e de confiança, clientes satisfeitos. Hoje em dia, com a concorrência que existe é necessário captar a atenção do cliente para que seja possível manter negócio rentável,

pois este não se consegue manter sem clientes. Para que este serviço seja bem-sucedido é necessário a envolvimento de componentes distintos que formem algo coeso e eficiente, tais como a utilização de diversas formas de comunicação *online* e tecnológico (Gibson, 2012).

Cada cliente é único, ou seja cada cliente tem as suas preferências e as suas necessidades, mas existe uma base que todos desejam que é a qualidade do produto ou serviço, o tempo ser razoável para a obtenção do produto e/ou serviço que querem adquirir e ainda os preços serem apelativos. Ou seja, eles pagam um preço para que a sua necessidade seja satisfeita na íntegra (Gibson, 2012).

## 2.3 Sistema *Lean*

O Sistema *Lean* foi criado no Japão pelo executivo da Toyota, Taiichi Ohno após a segunda Guerra Mundial. Taiichi Ohno assume o controlo da Toyota, nos anos 40 quando esta se encontrava praticamente em falência. Devido a este mau estado da empresa, não era possível fazer novos investimentos, logo teriam que se encontrar outro tipo de soluções para resolver os problemas encontrados.

Surge então uma cooperação entre Ohno, Shigeo Shingo<sup>6</sup> e Edward Deming<sup>7</sup> com o intuito de criarem uma estratégia que conseguisse colocar a empresa a obter lucro e em crescimento contínuo. Ohno, desenvolve assim o Sistema Toyota de Produção, que assenta num conceito de eliminação de desperdício, aumento de produção utilizando

---

<sup>6</sup> Consultor de qualidade da Toyota

<sup>7</sup> Responsável pela chegada ao Japão do Controle de Processo Estatístico

recursos que criem valor à produção e eliminando todos aqueles que não acrescentam valor à cadeia de fluxo de produção. Este conceito considera-se como “*Just in Time*”, ou seja, tudo deve ser feito na hora certa sem que haja qualquer tipo de falhas.

### 2.3.1 Os Cincos Princípios do Sistema *Lean*

O Sistema *Lean*, segundo Womack and Jones determina cinco princípios:

**1 – Valor:** especificar o valor é o essencial para um pensamento *Lean*. Este valor é gerado pelo produtor mas só deve ser definido pelo cliente referente a um produto ou serviço que satisfaz a sua necessidade, num tempo e com um preço definidos ( James Womack, Daniel Jones 2003).

**2- Fluxo de Valor:** este princípio define todas as ações necessárias para a produção e promoção do produto, sem gerar desperdícios. Ao longo da fabricação do produto é necessário identificar três tipos de processos, são eles, os que geram valor para o cliente final, os que não geram valor mas obrigatoriamente estão implícitos na produção e por último os que não geram qualquer tipo de valor para o cliente, que se pretende que sejam eliminados ( James Womack, Daniel Jones 2003).

**3- Fluxo Contínuo:** a criação de um fluxo contínuo passa pela eliminação total dos desperdícios, garantindo assim que a criação de valor flua continuamente ( James Womack, Daniel Jones 2003).

**4- Produção *Pull*:** o pensamento *Lean* leva a uma melhoria na cadeia de produção, ou seja, reduz os tempos de produção. Algo que demorava meses a ser produzido com o sistema *Lean* demora apenas dias. A filosofia da Produção *Pull* transmite-nos que é possível produzir mais vezes e em menos tempo, dependendo das necessidades do cliente. Assim não há qualquer tipo de

acumulação de *stock*, evitando assim o desperdício ( James Womack, Daniel Jones 2003).

**5- Perfeição:** a transparência dos processos envolvendo todos os *stakeholders*<sup>8</sup> da empresa é um elemento fundamental para o princípio da Perfeição. O conhecimento dos processos por parte de todas as entidades pertencentes à empresa, faz criar dicas de melhoria para os processos, fazendo com que a melhoria seja sempre contínua ( James Womack, Daniel Jones 2003).

### 2.3.2 Os Sete Desperdícios do Sistema *Lean*

Para Ohno, existem sete desperdícios implícitos no Sistema Toyota de Produção, são eles:

- 1- **Excesso de produção:** produção em exagero ou fora do tempo, ou seja, não se prevê a procura certa por parte do cliente e então produz-se em quantidades elevadas, ou então quando há inexistência do produto, tem que se produzir, mas neste caso vai ser fora de tempo. É o desperdício mais difícil de eliminar, pois é provocado por todos os outros (Ohno 1997).
- 2- **Espera:** o tempo é um dos fatores mais importantes no Sistema *Lean*, visto que a filosofia é ter uma produção "*Just in time*". O tempo de espera por equipamentos, colaboradores ou a falta de materiais gera atraso à produção e aos restantes processamentos (Ohno 1997).
- 3- **Transporte:** é importante encurtar o tempo de passagem do produto na cadeia de produção, ou seja, a execução e a passagem em cada secção da cadeia de produção deve ser feita na hora certa (Ohno 1997).

---

<sup>8</sup> Todas as partes intervenientes de uma empresa, como por exemplo, colaboradores, fornecedores, clientes, entre outros.

- 4- **Processamento que não acrescentam valor:** verificar e eliminar processos que não sejam importantes para o valor final do produto (Ohno 1997).
- 5- **Excesso de inventário:** quando a produção é em demasia gera um aumento do inventário que provoca uma maior ocupação de espaço e conseqüentemente aumento de custos, quer pelo produto estar parado, quer pelo espaço que o mesmo está a ocupar (Ohno 1997).
- 6- **Defeitos:** quando existem falhas na produção, geram defeitos no produto, o que vai levar à reclamação do cliente, devolução do produto e do dinheiro pago pelo mesmo. Os produtos defeituosos não poderão ser vendidos o que eleva os custos de produção, visto que o mesmo não é vendido e fica “parado” na empresa (Ohno 1997).
- 7- **Movimentação de pessoas:** a falta de comunicação entre as pessoas obriga estas mesmas a deslocamentos desnecessários que não criam qualquer tipo de valor ao produto final (Ohno 1997).

## 2.4 Sistema *Lean Office*

Apoiado no Sistema *Lean*, o Sistema *Lean Office* visa eliminar os desperdícios mas na área administrativa das empresas, ou seja todas as áreas de escritório. Visto que o Sistema *Lean* obteve resultados bastantes positivos na área da produção, decide-se então adaptar este sistema a outras áreas da empresa, nomeadamente a administrativa.

Na área administrativa por vezes não é tão simples implementar e desenvolver o sistema *Lean*, visto que é uma área que não tem um fluxo contínuo de tarefas. Todos os dias as tarefas podem ser alteradas consoante o

tempo que a pessoa tem para as executar, existe um contacto com o público que torna as situações mais complicadas e que provoca atraso na realização das restantes tarefas, é uma área em que as pessoas têm que laborar de acordo com regras muitas vezes impostas pelo Estado e/ou pela própria empresa. Tudo isto cria atrasos e desperdícios nesta área.

#### 2.4.1 Os Cinco Princípios do Sistema *Lean Office*

Os princípios do *Lean Office* são os mesmos do sistema *Lean*, mas aplicados à área administrativa, as diferenças são notórias nas duas áreas (Manufatura e Escritório). Como podemos verificar com a análise da tabela 1, que apresenta os Princípios de Melhoria Contínua segundo Turati (2007),

Princípios	Manufatura	Escritório
<b>Valor</b>	Visível a cada passo	Difíceis de visualizar
<b>Fluxo de Valor</b>	Materiais, componentes	Informação, conhecimento
<b>Fluxo Contínuo</b>	Interagir gera desperdícios	Interações que são planeadas devem ser eficientes
<b>Produção PULL</b>	Guiado pelo <i>Takt Time</i> <sup>9</sup>	Guiado pela necessidade da empresa
<b>Perfeição</b>	Possibilita a repetição de processos sem erros	O processo possibilita melhoria organizacional

**Tabela 1:** Princípios de Melhoria Contínua (Turati 2007)

---

<sup>9</sup> O *Takt Time* é o tempo disponível que a empresa tem para produzir em função da procura do mercado.

## 2.4.2 Os Desperdícios na Área Administrativa

Como já referido anteriormente, os desperdícios não são tão facilmente identificáveis nesta área, pois é uma área que não envolve qualquer tipo de produção, materiais, transformação, entre outros. Na área administrativa não identificamos *stocks*, não há uma linha de produção a seguir, existe interação com o público, o que dificulta bastante os processos, logo o desafio de implementar o Sistema *Lean* nesta área é bastante mais complicado e simultaneamente interessante.

Rubrich & Watson(2004) e Suri(1998) identificam os seguintes desperdícios nesta área:

- Desalinhamento das estratégias globais da empresa com os vários departamentos.
- Falta de comunicação entre os vários departamentos, levando assim a deslocações desnecessárias por parte dos colaboradores dos mesmos.
- Arquivo físico da documentação da empresa, leva a uma grande necessidade de espaço físico e muitas vezes verifica-se extravio da documentação.
- Os tempos de espera são bastante elevado devido às burocracias por parte da empresa e também a nível do Estado.
- O local de trabalho encontra-se maioritariamente desarrumado
- Excesso de equipamento nas secretárias, dificultando o trabalho dos colaboradores.

### 2.4.3 Ferramentas Utilizadas pelo Sistema *Lean Office* e Sistema *Lean*

A implementação do *Lean Office* é importante nesta área para que a mudança seja executada e as empresas comecem a funcionar melhor, pois a parte administrativa da empresa é das mais importantes devido ao contacto que tem com o público e com os seus clientes.

Com a implementação do *Lean Office* espera-se que haja uma melhor comunicação entre os colaboradores, que os processos administrativos sejam mais rápidos, que a organização dos documentos seja melhorada, entre muitas outras coisas. Mas para que tal aconteça é necessário que existam mudanças e que sejam utilizadas ferramentas *Lean* para o melhoramento desta área.

As ferramentas mais utilizadas no Sistema *Lean Office* são, os 5'S, *Value Stream Mapping*, Fluxo Contínuo e Trabalho Padrão. Seguidamente são analisadas separadamente.

Os 5'S, são talvez a ferramenta mais conhecida no mundo *Lean*, o nome provém devido às cinco palavras serem japonesas e começarem todas pela letra S. Esta ferramenta é utilizada para obter a qualidade total da empresa, ou seja, reduz e elimina todas as atividades que não acrescentam valor ao produto/serviço.

- *Seiri* (Utilização) : tem como objetivo eliminar todo o espaço que não seja necessário para executar o trabalho.

- *Seiton* (Organização): cada coisa tem que estar no seu lugar e cada lugar tem que ter as suas respetivas coisas, de forma a organizar os materiais e documentos necessários para o dia-a-dia.

- *Seisó* (Limpeza, Higiene): o local de trabalho deve estar limpo e cuidado.

- *Seiketsu* (Padronização): definir regras/ padrões a serem seguidos por todos os colaboradores da empresa.

- *Shitsuke* (Disciplina): etapa mais importante, pois esta pretende manter os bons resultados obtidos até então e estimular a melhoria contínua (James Womack, Daniel Jones 2003).

O *Value Stream Mapping* ou em português Mapeamento do Fluxo de Valor, segundo Rother & Shook (1999), é uma ferramenta utilizada de análise a todos os processos implícitos na execução de um produto ou serviço, ou seja é projetado numa parede ou num quadro, uma tabela que consiste na divisão dos processos por que passa o produto/serviço. Através deste mapa pode-se visualizar quais os processos que agregam valor e aqueles que não agregam valor, sendo assim possível eliminar os que não agregam qualquer tipo de valor, é também possível visualizar ferramentas *kaizen*<sup>10</sup> a implementar nos processos desenvolvidos. Este mapa ajuda a uma organização conjunta de todos os colaboradores pertencentes aos processos, pois assim podem verificar se estão a executar a tarefa a tempo, se a estão a executar de forma correta, entre outras situações.

O **Fluxo Contínuo** assenta na eliminação de tempo, ou seja, esta ferramenta pretende criar um processo “único” em que os colaboradores estejam interligados entre si e não haja qualquer paragem de tempo e repetição de processos. Pretende que a passagem de uns processos para os outros seja fluída e sem qualquer tipo de interrupções (James Womack, Daniel Jones 2003).

O **Trabalho Padrão**, como o próprio nome indica é um trabalho que deve ser igual para todos, ou seja depois de se conseguir encontrar a melhor forma de se fazer um determinado procedimento, deve-se criar por exemplo um guia de procedimento a que todas as pessoas tenham acesso para poderem ler e executar

---

<sup>10</sup> Palavra japonesa que significa melhoria.

a tarefa da mesma forma. Assim a mesma tarefa é sempre realizada da mesma forma, o que dá para ter uma ótimo resultado (James Womack, Daniel Jones 2003).

### 3. Metodologia

O projeto apresentado no capítulo seguinte foi desenvolvido segundo um plano de investigação-ação, em que a autora esteve durante os meses de estágio em contacto com todos os processos que vai descrever seguidamente. O trabalho desenvolvido nesta forma de plano é bastante importante e muito mais enriquecedor, pois ao estar em contacto com o que se está a investigar aumenta a produtividade para a autora e para a empresa. Naturalmente ao estar em contacto com a empresa e com o departamento foi mais simples identificar o problema. Com o decorrer do estágio foi possível identificar que o problema mais se salientava era a falta de organização, no departamento envolvido. Foi então necessário orientar uma investigação no sentido de tentar solucionar este problema. Uma vez que a autora era a equipa por completo, teve que investigar o problema e pensar em soluções que contribuíssem para uma melhoria e que a implementação dessas melhorias surtisse efeito tanto no departamento como na empresa como um todo.

Ao analisar e identificar o problema como falta de organização, verificou-se ser um tema bastante vasto e que pode ser encarado de várias formas. Começou por se analisar o departamento administrativo como um todo, ou seja, verificar todos os procedimentos que eram desempenhados pela aquela área, verificar com quais outros departamentos da empresa existiam ligações e que implicavam que existisse uma melhor organização nesses processos e a partir desse momento aprofundar a investigação e escolher quais os pontos principais a estudar e a melhorar.

A escolha dos processos foi meticolosamente pensada, pois teria que escolher processos que fossem importantes para o departamento e que o pudessem ajudar a melhorar o seu desempenho. Estes processos que vão ser analisados no capítulo

seguinte são processos que se destacam pela importância quer no departamento em que estão inseridos quer pelo desempenho da empresa perante o grupo em que está inserida. No capítulo 5 serão apresentadas as melhorias propostas para os processos estudados, eventuais implementações e o impacto que provocaram no dia-a-dia do departamento e da empresa.

Todo este estudo fosse possível foi necessário estudar e basear-se nas ideologias do sistema *Lean* e do Sistema *Lean Office*, ferramentas bastantes importantes no dia de hoje e que podem ajudar uma empresa a melhorar a sua *performance*.

## 4. Projeto Área Administrativa

### 4.1 Descrição dos Processos

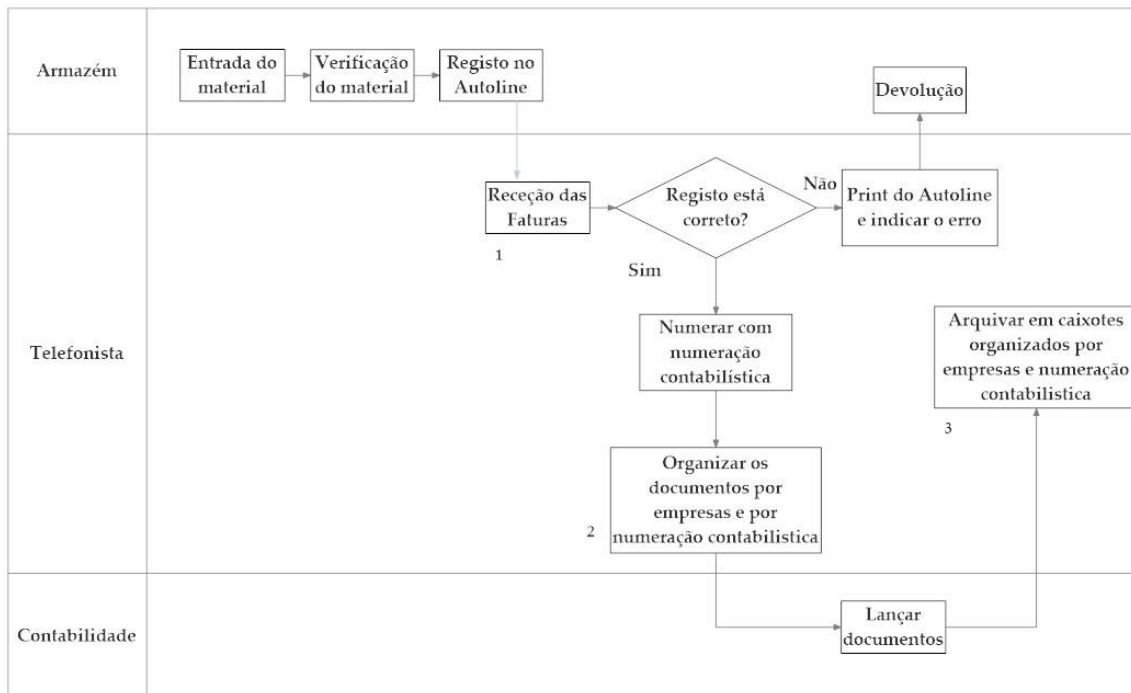
Neste capítulo, será desenvolvido todo o trabalho realizado na empresa durante o estágio. Inicialmente serão descritos todos os processos no qual a autora esteve envolvida e seguidamente são apresentadas as propostas de melhorias, algumas já foram implementadas e outras são apenas propostas que ainda não se concretizaram, mas com planos de implementação futura.

Os processos que são estudados pela autora neste trabalho são quatro, o primeiro processo descrito é a conferência e validação das faturas, visto que foi o primeiro com qual a autora teve contacto. O segundo processo a ser abordado será o controlo e a liquidação das vendas a dinheiro, um processo que implica bastante controlo por parte da empresa. Seguidamente será descrito como se processa a elaboração dos depósitos, um processo que é executado todos os dias e que implica bastante responsabilidade pela colaboradora que os executa. O último processo a ser abordado são as transferências bancárias, um processo que necessita de ser melhorado a sua implementação de melhoria ainda não foi conseguida.

No início de todos estes processos será elaborado um diagrama de fluxo para que a autora consiga ser mais perceptível na sua explicação e para que seja mais fácil para quem nunca esteve envolvido nestes processos conseguir perceber o seu desenvolvimento.

### 4.1.1 Conferência e Validação das Faturas

No seguinte fluxograma é descrito todo o processo da conferência e validação das faturas. A numeração 1, 2 e 3 significam os problemas encontrados no decorrer do processo e que são analisadas ao longo da descrição do processo.



**Figura 9:** Fluxograma Conferência e Validação das Faturas

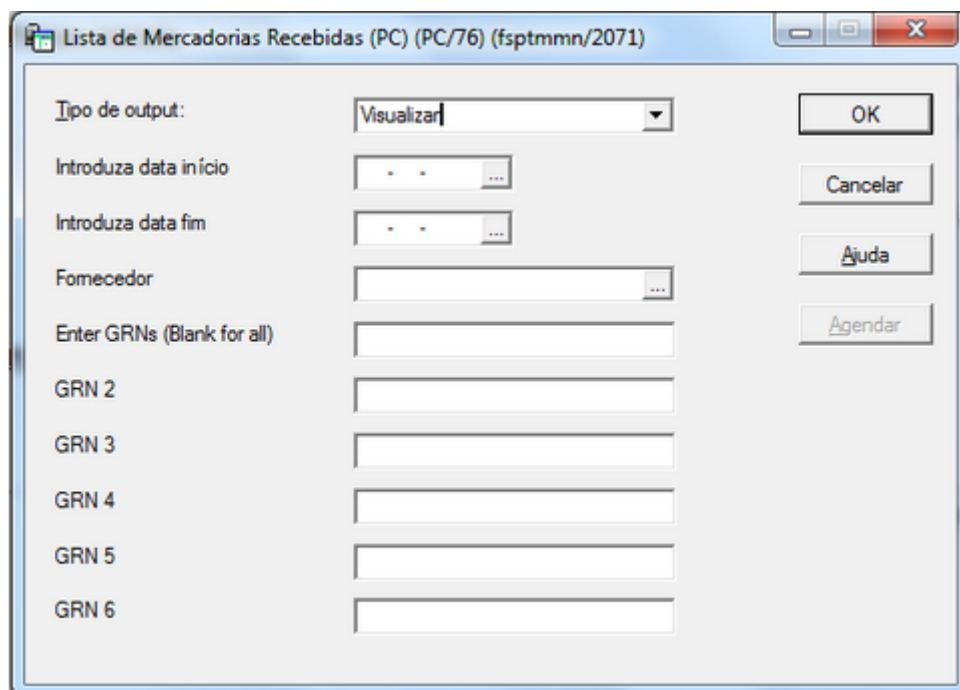
Todos os dias chega material ao armazém e existe um colaborador que verifica e dá entrada do material no Autoline<sup>11</sup>, colocando as faturas num cesto por ordem de entrada no sistema informático para que no dia seguinte possam ser conferidas.

Quando as faturas já se encontram na posse de quem as confere que neste caso é a colaboradora que se encontra no telefone, essa pessoa tem que saber que existem quatro tipos de empresas, a Caetano Fórmula, a Caetano Parts, a Caetano Technik e a Caetano Power. Todos os dias existem faturas de todas estas

<sup>11</sup> Sistema Informático utilizado pela Caetano Parts.

empresas. No **ponto número 1** assinalado no fluxograma é detetado o primeiro problema deste processo, ou seja, a solução depois de receber as faturas passaria por separar as faturas por empresas e fornecedor como se pode verificar no capítulo seguinte. Seguidamente tem que verificar se a entrada de material executada pelo colaborador está correta e para isso é necessário fazer os seguintes passos:

- 1- Entrar no Autoline, escolher a opção Controlo de Compras e optar pela empresa que consta na fatura,
  - Para Caetano Parts, optamos por: **76. C. Parts – Norte**
  - Para: Caetano Technik - **D5. Grupo Fiat - C. Parts Norte**
  - Para: Caetano Fórmula - **L2. Renault - C. Parts Norte**
  - Para: Caetano Power - **J1. Nissan- C. Parts Norte**
- 2- Seguidamente nos Relatórios e Consultas escolhemos a opção Imprimir Mercadorias Recebidas. Dentro desta opção aparece o seguinte quadro:



The image shows a software dialog box titled "Lista de Mercadorias Recebidas (PC) (PC/76) (fsptmmn/2071)". The dialog contains several input fields and buttons. The "Tipo de output:" field is set to "Visualizar". There are date pickers for "Introduza data início" and "Introduza data fim". A "Fornecedor" field has a dropdown arrow. Below these are six text input fields labeled "Enter GRNs (Blank for all)", "GRN 2", "GRN 3", "GRN 4", "GRN 5", and "GRN 6". On the right side, there are four buttons: "OK", "Cancelar", "Ajuda", and "Agendar".

**Figura 10:**Imagem do Autoline

No tipo de output coloca-se “Visualizar” e depois no espaço que diz “Enter GRNs(Blank for all)” coloca-se o número da fatura que temos em papel, faz-se OK e aparece o seguinte quadro:

N°Encom.	Data G.R.	Referência Fega	Descrição	Recebidas	Valor Total	Sobretaxa	St
Fornecedor: F000032 - Caetano Baviera - Comércio De Autom							
N° G.R.: 10355147							
85046	04/12/2014	8251.11.7.285.961	Revest. pára-choques dian	1	363.48	44.00	
Total: N° G.R. 10355147					363.48		

**Figura 11:** Imagem do Autoline

Verificamos se o fornecedor e o valor total (neste caso é sempre o valor sem iva) estão corretos. Em caso afirmativo colocamos um visto na fatura em papel e avançamos para a próxima, em caso negativo temos que imprimir um print, assinalar o erro e agrafar a fatura, enviar novamente para o armazém para retificação.

Depois de todas as verificações feitas, é necessário numerar as faturas, esta numeração é da contabilidade, ou seja, apesar das faturas terem a sua numeração é necessário para a contabilidade existir uma numeração, como será explicado mais abaixo e arquivar numa pasta para enviar para a contabilidade<sup>12</sup>. Cada empresa tem a sua própria numeração. Os dois primeiros números da numeração correspondem ao mês das faturas, seguido do código de cada empresa e depois três zeros e inicia no número um. Exemplificando,

- Para a Caetano Parts o código é o 76 e supondo que estamos no mês de Março, o início da numeração é a seguinte: 03760001 e depois segue-se a numeração.
- Para a Caetano Fórmula o código é o 82, logo a numeração é 03820001.
- Para a Caetano Technik o código é 81 e para a Caetano Power o código é o 84.

Primeiro faz-se a verificação de todas as faturas e só depois a separação por empresas para numerar e arquivar corretamente. Na pasta de arquivo colocamos

<sup>12</sup> O departamento da Contabilidade situa-se na Baviera e só aí são lançados os documentos.

uns separadores no fim de cada empresa, para no backoffice<sup>13</sup> saberem o início e fim de cada empresa. O ponto **número 2** apresenta um pequeno problema, pois caso algum documento se extravie não há forma de comprovar que foi enviado para contabilidade, para isso foi proposta uma alteração no procedimento que combatesse esse problema.

Depois de serem lançadas, as faturas regressam e são arquivadas em caixas separadas por empresas e colocadas por ordem de numeração, quando as caixas ficam completas são levadas para o arquivo onde ficam para o caso de serem necessárias posteriormente. Nesta última fase é detetado também um problema que está assinalado com o **número 3** na figura 9, o arquivo em caixotes não é no ponto de vista da autora a melhor maneira para se arquivar documentos. No capítulo seguinte é possível encontrar a melhoria proposta, a qual contribui para uma melhor organização dos documentos.

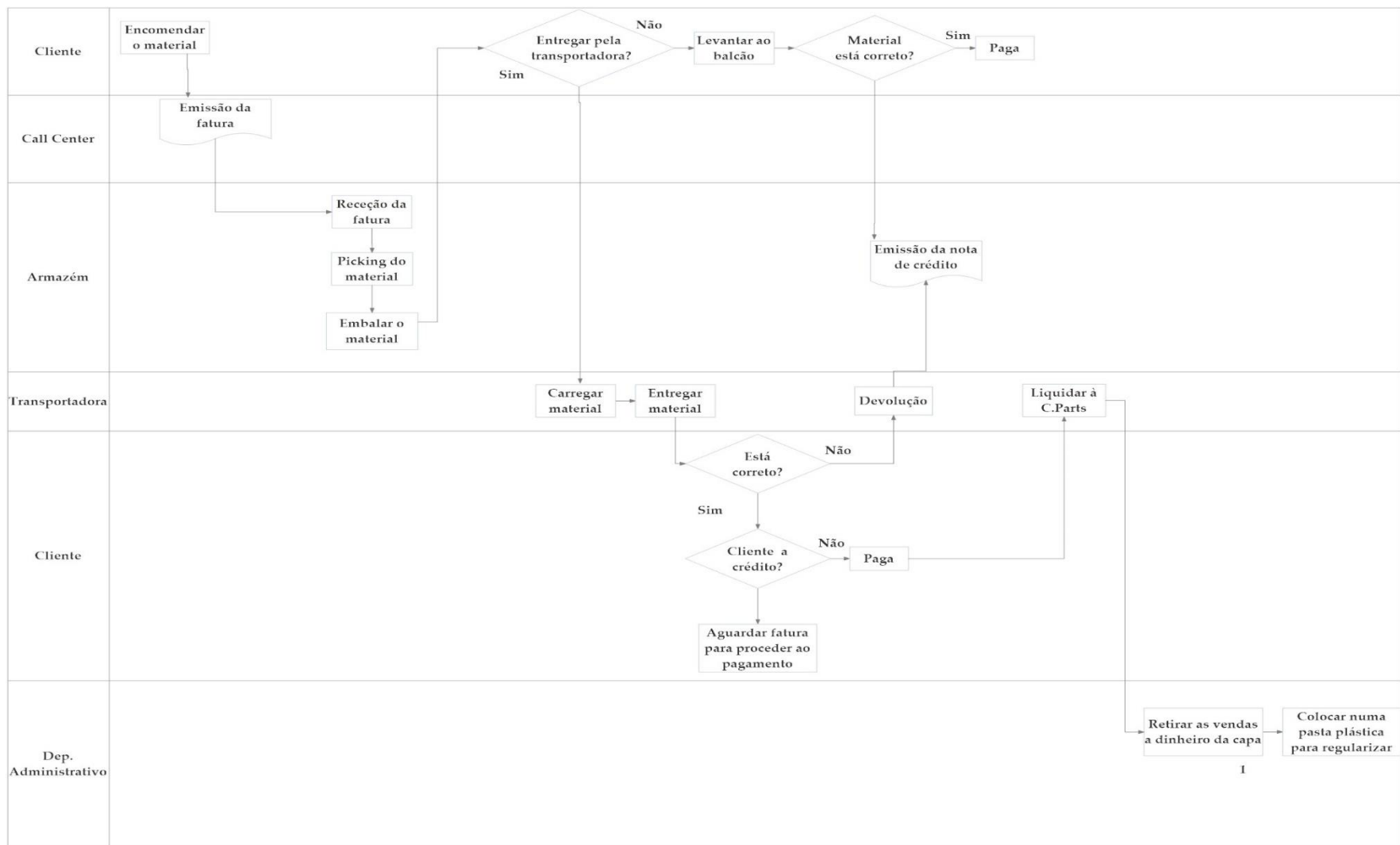
#### 4.1.2 Controlo e Liquidação das Vendas a Dinheiro

Este segundo processo é o processo mais complexo a ser descrito, por isso a autora optou por descrever o processo da Liquidação das vendas a dinheiro em separado do controlo, pois ao fazer a junção dos dois processos num fluxograma não seria perceptível para quem nunca esteve em contacto com estes processos.

A figura número 12 descreve todo o processo da liquidação das vendas a dinheiro, neste processo não é encontrado qualquer tipo de problema. Os problemas encontrados fazem parte do processo do controlo das vendas a dinheiro que se considera como um processo complementar ao da liquidação das vendas a dinheiro, pois não funcionam de forma autónoma.

---

<sup>13</sup> Departamento de Contabilidade



**Figura 12:** Fluxograma Liquidação das Vendas a Dinheiro

A Caetano Parts tem clientes a crédito que podem pagar até 60 dias e tem clientes a pronto, ou seja que recebem o material e efetuam o pagamento na hora.

Para o caso dos clientes a crédito o controlo é realizado no departamento de controlo a crédito que se encontra no edifício da Caetano Baviera na Madalena, no caso dos clientes a dinheiro, o controlo é executado pelo serviço administrativo na Caetano Parts.

Na Caetano Parts, existem três possibilidades viáveis de encomenda de peças, um serviço de venda ao balcão, onde os clientes podem deslocar-se até as instalações e comprar o material que necessitam, se preferirem podem contactar o *call center*<sup>14</sup> ou utilizar o portal *online* para fazerem a encomenda.

O processo das vendas a dinheiro inicia-se no *call center* da Caetano Parts, os vendedores que estão no *call center* recebem chamadas, ou *e-mails* de clientes que fazem os pedidos das peças que pretendem. Faturam o material pedido por parte do cliente e caso o cliente seja a crédito é emitida uma fatura, caso não seja é emitida uma fatura a pronto pagamento. As faturas são enviadas diretamente para a impressora do armazém, onde os colaboradores do armazém executam o *picking*<sup>15</sup>, embalam e enviam para o cliente. A chegada do material ao cliente é executada por transportadoras contratadas pela empresa. Para que o material possa sair das instalações é necessário que as transportadoras tenham as guias<sup>16</sup> do material que transportam. A Caetano Parts faz entrega bi-diárias em todo o

---

<sup>14</sup> Área da empresa que conta com cerca de 17 vendedores, em que cada um tem três marcas de peças diferentes para vender

<sup>15</sup> Serviço executado pelos colaboradores de armazém que verificam na fatura qual o material que o cliente pretende e fazem a recolha do mesmo.

<sup>16</sup> Cada transportadora tem o seu livro de guias que é preenchido pelo colaborador que está no armazém.

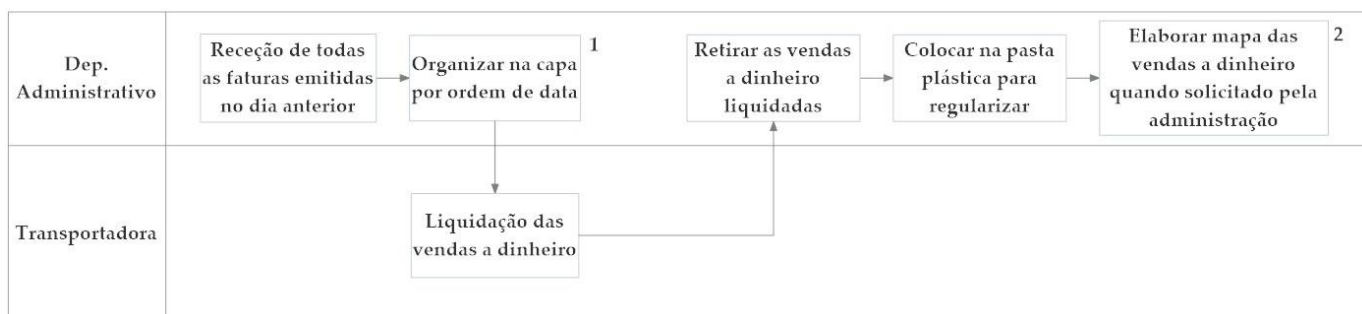
país, a distribuição pelas transportadoras é executada pelo chefe de armazém, pois existem transportadoras que fazem os mesmos locais.

Depois do material embalado, com as respectivas faturas e guias os colaboradores das transportadoras podem carregar para as suas carrinhas e fazer a distribuição pelos clientes. Quando os transportadores entregam o material aos clientes, se este for um cliente a pronto pagamento terá que efetuar o pagamento no ato de entrega, caso seja um cliente a crédito não recebe o pagamento, pois este é feito a 60 dias e ou o cliente envia cheque por correio, ou o vendedor vai até ao cliente receber o pagamento. A Caetano Parts conta com cinco vendedores para os clientes a crédito, cada vendedor tem a sua zona de responsabilidade, assim como os seus próprios clientes.

No caso dos recebimentos a pronto, os transportadores são responsáveis por fazer a liquidação à Caetano Parts. Esta liquidação pode ser feita através de dinheiro, cheques, transferências ou depósitos.

A Invicta como é a transportadora que mais entregas faz diariamente tem um programa informático de guias para que seja possível um controlo mais apertado. Um colaborador que está no armazém faz a guia na altura de expedição do material e quando o motorista da empresa liquida a guia esta tem que ser contabilizada no sistema como paga. Este sistema é bastante útil, pois ajuda a Invicta e ao mesmo tempo a Caetano Parts no controlo de entregas e de pagamento dos materiais.

É seguidamente a todo este processo que se inicia o processo do controlo das vendas a dinheiro. Na figura 13 é descrito todo o processo respeitante ao controlo. Os problemas encontrados neste processo são apenas dois (assinalados com o número 1 e 2): a forma como se organiza a capa das vendas a dinheiro e a frequência com que se realiza o mapa das vendas a dinheiro. E também no capítulo seguinte que são apresentadas as propostas de melhoria.



**Figura 13:** Fluxograma Controlo das Vendas a Dinheiro

Na área administrativa da Caetano Parts existe uma capa com todas as vendas a dinheiro organizada por ordem de datas, do mais recente para o mais antigo. Assim que sejam efetuados os recebimentos as vendas a dinheiro são retiradas da capa e regularizadas no Autoline.

Quando solicitado pela administração é realizado um mapa em *excel* com verificar as vendas a dinheiro que se encontram por liquidar e qual a razão de se encontrarem nessa situação.

A liquidação das vendas a dinheiro no caso das transportadoras Invicta e da Partidas e Chegadas é feita pelos motoristas, que se deslocam até à Caetano Parts e entregam os pagamentos correspondentes ao material entregue. No caso da transportadora TNT a liquidação é maioritariamente feita por transferência bancária e em que a transportadora envia um *e-mail* com a relação das vendas a dinheiro que a mesma liquida, no caso de o cliente pagar em cheque, o motorista desloca-se até à Caetano Parts para entregar os cheques. A Transporta normalmente faz transferências bancárias e envia também um *e-mail* com a relação de todas as vendas a dinheiro liquidadas, ou no caso de cheques, coloca-os num envelope com uma listagem das vendas as dinheiro que são liquidadas pelos mesmos e envia-o para a Caetano Parts.

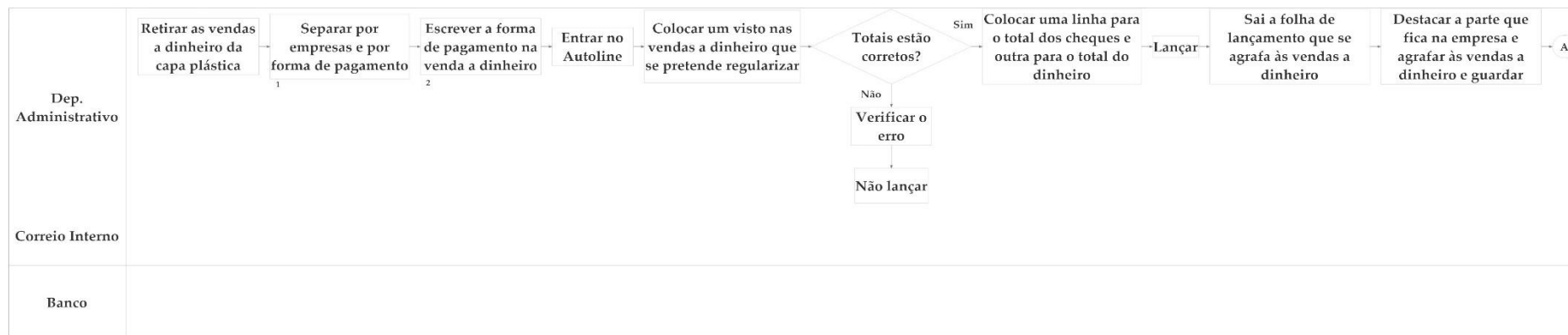
A Caetano Parts tem acordo com 7 transportadoras:

- A Invicta, que está responsável por toda a zona Norte e Centro do País é a transportadora com mais peso na empresa.
- A Transporta, que se encarrega por toda a zona Sul de Portugal e Ilhas no caso de o envio ser por via marítima.
- Partidas e Chegadas que se encarrega pela da Régua, Lamego e Oliveira do Hospital.
- Transportes Munique gerem a zona de Viseu.
- A TNT é uma transportadora que faz distribuição por o território de Portugal Continental
- Os CTT são requisitados para transportar peças de pequeno porte quer para Portugal Continental e ilhas.
- A Cat é também responsável pela zona da grande Lisboa.

#### 4.1.3 Elaboração dos Depósitos

Na figura 14 é apresentado um fluxograma com a descrição do processo da elaboração dos depósitos. Os problemas encontrados neste processo são apenas dois, estão assinalados com os números 1 e 2 e surgem logo no início do processo. As melhorias propostas serão visíveis no capítulo seguinte.

1/2



2/2

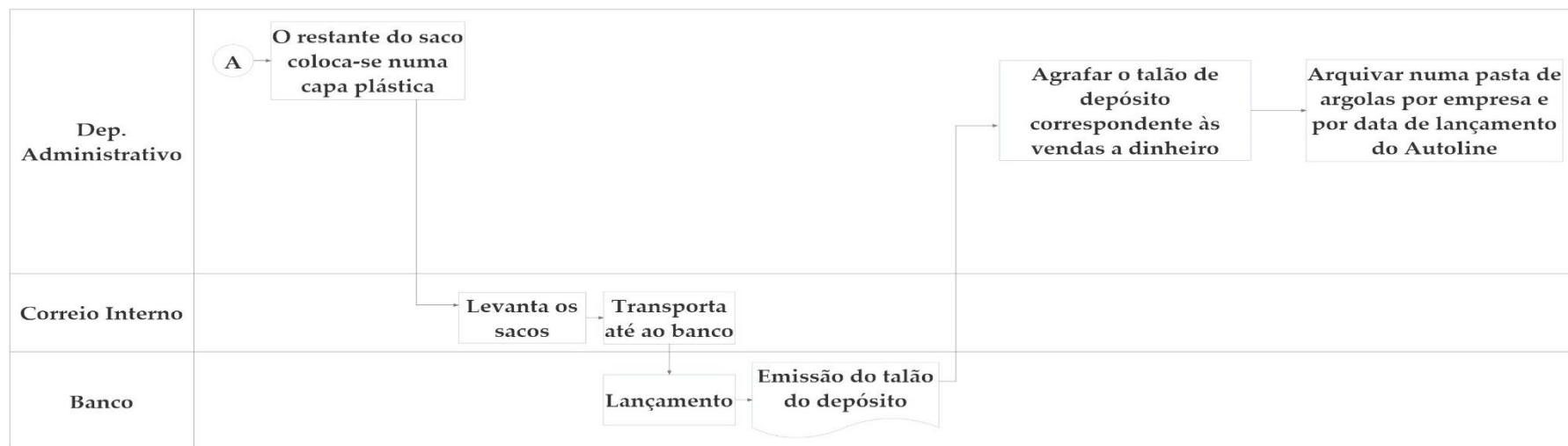


Figura 14: Fluxograma Elaboração de Depósitos

Os depósitos da Caetano Parts são elaborados todos os dias de manhã para que possam seguir para o banco até as 15h.

À medida que as vendas a dinheiro são regularizadas são retiradas das capas e escreve-se na mesma como foram regularizadas, se for a dinheiro escreve-se “D”, no caso de ser por cheque escreve-se “CH”, estas vendas a dinheiro são colocadas numa capa plástica para que possam ser regularizadas no depósito e não haja esquecimentos.

Como já foi mencionado anteriormente existem quatro empresas distintas, mas normalmente a faturação é executada pela Caetano Parts e pela Caetano Fórmula, salvo raras exceções é que há faturação pelas outras empresas. Quando se tem em posse as VD<sup>17</sup> que foram liquidadas pelas transportadoras fazemos uma separação entre o que é Caetano Parts e Caetano Fórmula e dentro de cada empresa separamos o que foi pago por cheque e o que foi pago a dinheiro. Segundo a autora esta separação não é suficiente para que não existam erros na regularização das vendas a dinheiro e é então que surge o primeiro problema (assinalado com o número 1). O segundo problema (assinalado com o número 2) é detetado nesta situação, com a frequência da execução deste processo a autora percebeu que apenas escrever a forma de pagamento na venda a dinheiro não era o suficiente. Foi então que se iniciou um trabalho de observação para colmatar estes problemas. As soluções são apresentada no capítulo seguinte. Depois destas separações, inicia-se o registo do depósito da Caetano Parts no Autoline, nas Contas a Receber escolhe-se a opção controlo de depósito e abre-se a seguinte janela:

---

<sup>17</sup> Abreviação de Vendas a Dinheiro

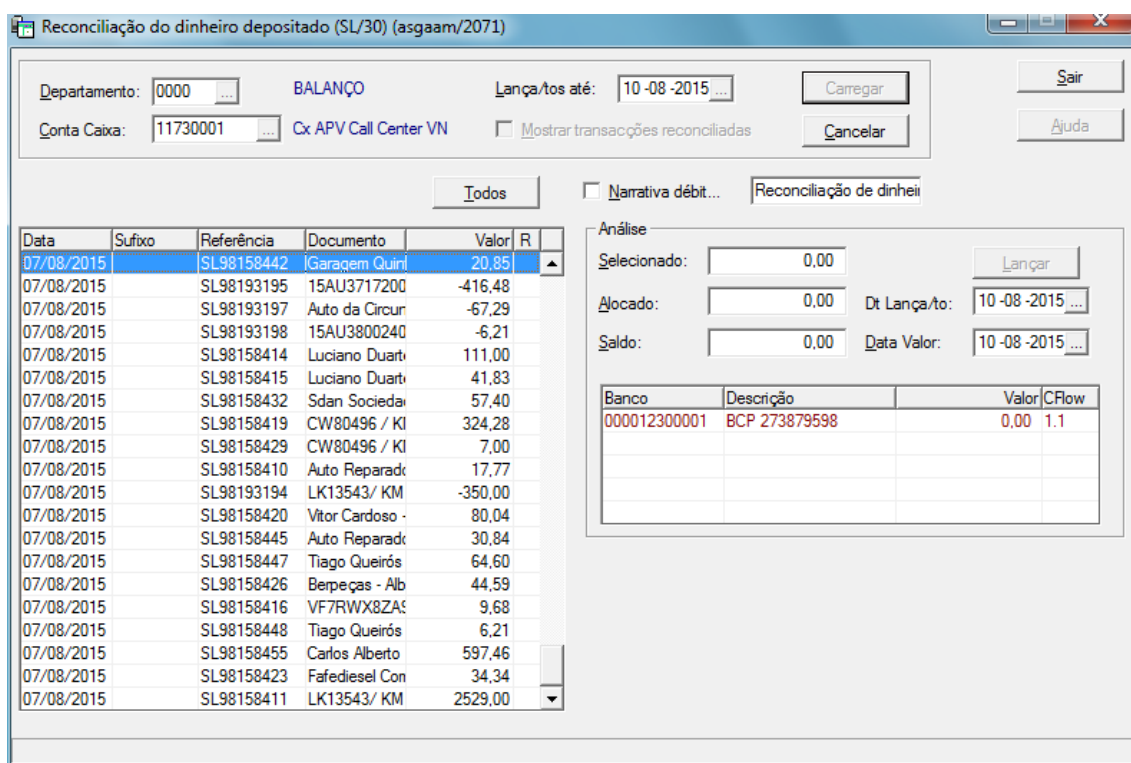


Figura 15: Imagem do Autoline

Nesta janela estão discriminadas todas as vendas a dinheiro que ainda não se encontram regularizadas, na venda a dinheiro em papel verifica-se a data do documento e pesquisa-se no Autoline, primeiro por data e depois por número de documento. Identificada a venda a dinheiro, confirma-se o valor e coloca-se um visto no Autoline para assim dar baixa e ir somando para saber o total do depósito. Quando se acaba de regularizar as vendas a dinheiro na modalidade “dinheiro” verificamos se a soma que temos em papel é igual á do sistema informático, se estiver correto seguidamente coloca-se uma linha com a conta do banco e lança-se o valor. O procedimento é exatamente o mesmo para os cheques, mas tem que se ter em atenção se existirem cheques do banco Millennium, os quais têm que ser lançados numa linha à parte dos outros. Depois de executados todos estes procedimentos no Autoline fazemos os sacos de depósito, o que diz respeito ao valor em dinheiro e cola-se o valor em dinheiro dentro do saco e o saco dos cheques, colocando-se também os cheques dentro do saco. Os sacos

devem ir sempre devidamente preenchidos com os números das contas e o valor que se encontra no interior do mesmo. No saco existe uma parte que se consegue destacar para ser agrafada às VD's e à folha de lançamento que se imprime do Autoline. Os sacos seguem para o banco e no dia seguinte o estafeta da empresa traz os talões de depósitos, procuramos na nossa documentação o valor e o número do saco e agrafamos, podendo seguidamente arquivar numa pasta por ordem de datas.

Os depósitos da conta de balcão são ligeiramente diferentes, pois ao balcão existem vendas a dinheiro que são emitidas pelo *call center* e que o cliente levanta ao balcão e existem vendas a dinheiro que são faturadas diretamente pelo colaborador que está a atender ao público e quando este fatura é na conta de balcão. Para além de que a venda ao balcão existe outra modalidade de pagamento que é o multibanco. O que difere dos outros depósitos é que inicialmente no autoline temos que passar as vendas a dinheiro da conta 1170001<sup>18</sup> para a conta 1170002<sup>19</sup> e só depois lançar diretamente ao banco, para que assim seja possível fazer o depósito no total e verificar com a folha de caixa que o colaborador do balcão faz com o detalhe de todos os recebimentos do dia.

Quando há vendas a dinheiro pagas por multibanco só temos que ter em atenção ao total do fecho do multibanco e às comissões, pois as comissões têm que ser lançadas numa linha diferente, o restante processa-se da mesma forma, mas neste caso não existe saco de depósito pois o dinheiro entra diretamente no banco.

Os depósitos são elaborados desta forma para todas as empresas, só temos que ter em atenção a empresa em que se está a trabalhar.

---

<sup>18</sup> Conta do Autoline referente às vendas a dinheiro faturadas no call center

<sup>19</sup> Conta do Autoline referente às vendas a dinheiro faturadas no balcão

#### 4.1.4 Transferências Bancárias

As transferências bancárias são uma das modalidades de pagamento que os clientes podem utilizar. Na figura 16 é descrito todo este processo, é encontrado apenas um problema (assinalado com o número 1), sobre o qual foi proposto uma melhoria que conseguiria eliminar bastantes problemas e desperdícios de tempo como se vai poder verificar no capítulo seguinte.

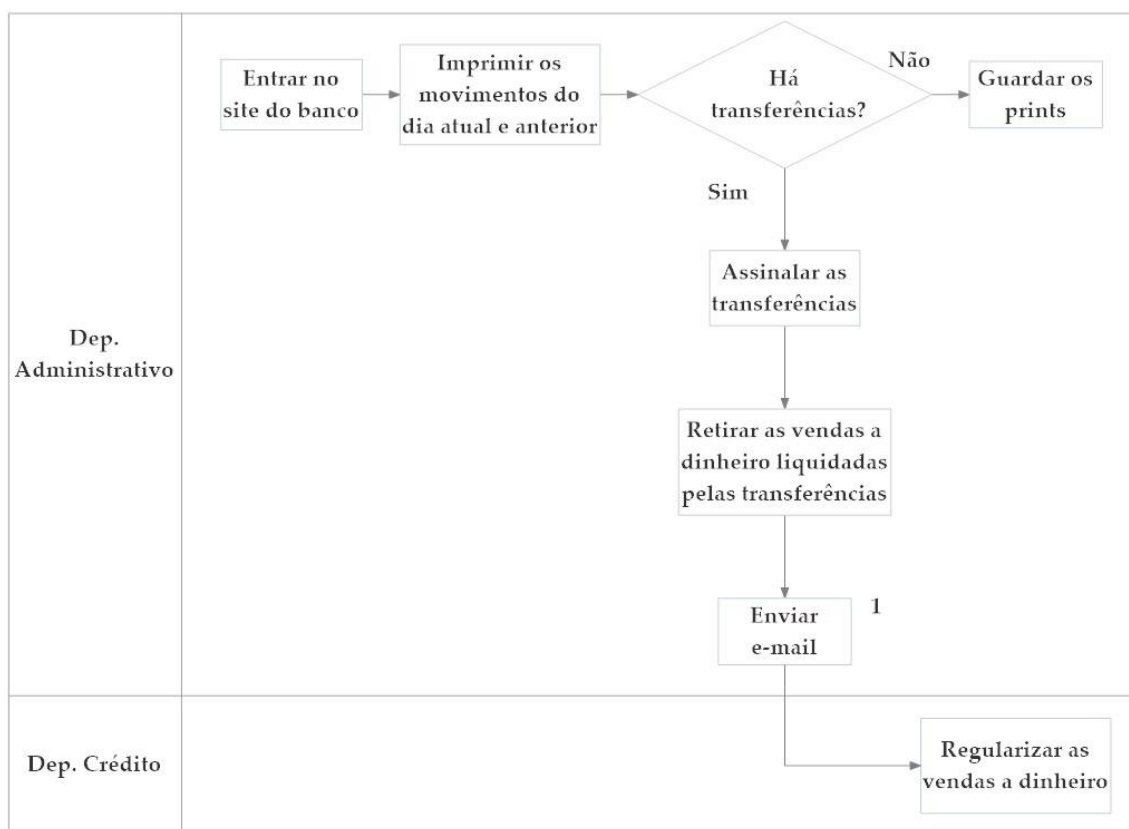


Figura 16: Fluxograma das Transferências Bancárias

Esta modalidade de pagamento difere das outras, pois neste caso as vendas a dinheiro que são pagas por transferência bancária não são regularizadas pela área administrativa da Caetano Parts, mas sim pelo departamento de controlo de crédito/cobranças.

Este processo inicia-se na Caetano Parts com a colaboradora da área administrativa a verificar a entrada das transferências bancárias que dizem respeito ao pagamento de vendas a dinheiro. Entra-se no *site* do banco e imprime-se os movimentos efetuados do próprio dia e do dia anterior, pois existem transferências que só entram por exemplo à noite e que só se conseguem verificar no dia seguinte. Verifica-se tudo o que seja transferências para liquidar vendas a dinheiro, como a colaboradora já tem o hábito de fazer este trabalho já sabe quais os clientes que normalmente pagam por esta modalidade. Depois de encontrar todas as transferências, vai procurar as vendas a dinheiro que são liquidadas por cada transferência, normalmente este processo não é complicado pois as transferências normalmente pagam as vendas a dinheiro do próprio dia ou do dia anterior.

Executado este processo, a colaboradora faz um *e-mail* para a colega que se encontra no departamento a crédito e menciona o dia da transferência, o valor da mesma e que vendas a dinheiro liquida. É precisamente nesta situação que se encontra o único problema deste processo (assinalado com o número 1 no fluxograma). Posteriormente a colaboradora agrafa as vendas a dinheiro com a folha impressa do *site* do banco e escreve o dia em que enviou o *e-mail* para a colega, depois arquiva na mesma pasta dos depósitos, para que assim todas as vendas a dinheiro regularizadas fiquem todas juntas para o caso de surgir alguma dúvida. Quando a colega que se encontra no outro departamento recebe o *e-mail*, regulariza segundo a informação recebida. Conforme já referido anteriormente esta pasta de arquivo está organizada por dias, quando se abre a pasta o dia que se encontra é o mais recente.

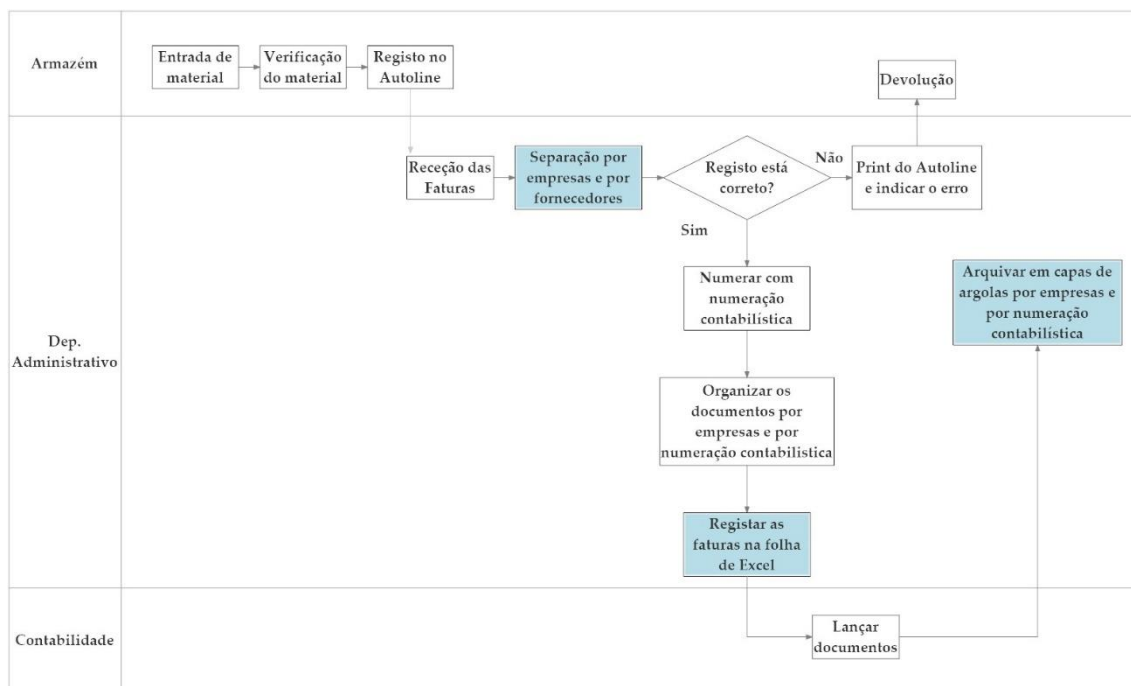
## 5. Implementação de Melhorias

### 5.1 Descrição dos Processos de Melhoria

Neste capítulo serão descritas todas as melhorias propostas à empresa pela autora e demonstrado que algumas que foram implementadas e que ajudaram a empresa a melhorar a eficiência dos seus processos. Em todas as descrições dos processos será apresentado um fluxograma com a descrição dos processos mas com a proposta de melhoria, ou seja, no capítulo anterior os processos foram descritos da forma como se executavam quando a autora iniciou a sua investigação e agora serão apresentados já com a melhoria que a mesma propôs. Será assim possível verificar as diferenças entre o processo anterior e o atual.

#### 5.1.1 Conferência e Validação das Faturas

Na figura 17 será apresentado o processo da conferência e validação das faturas com a proposta de melhoria.



**Figura 17:** Fluxograma Conferência e Validação das Faturas (Proposta de Melhoria)

As faturas chegam à colaboradora todas juntas sem qualquer tipo de organização e esta confere-as na mesma ordem que lhe chegam. Este procedimento é bastante complicado pois como as faturas das diferentes empresas vêm todas juntas sem separação, a colaboradora para conferir tinha que sair da página do sistema informático onde estava e voltar a entrar repetidas vezes conforme a empresa que estava a analisar.

A primeira sugestão inclui, separar todas as faturas por empresas, seguindo-se a separação por fornecedores (encontra-se a azul no fluxograma) e depois por ordem de numeração. Assim ao pegar no aglomerado de faturas por exemplo da Caetano Parts é só colocar no Autoline as datas que se estão a conferir, o fornecedor e a janela que nos abre contém todas as faturas daquele fornecedor na pesquisa pretendida e só temos que verificar e confirmar pelas faturas que temos em papel. Esta proposta foi implementada e diminui o tempo de conferência das faturas, se anteriormente a colaboradora demorava cerca de

uma, duas horas, com a implementação desta medida a conferência não ocupa mais de uma hora.

Depois das faturas conferidas, são numeradas tendo sempre em atenção o mês e a empresa, como foi explicado na descrição do processo.

Seguidamente as faturas são arquivadas numa pasta colocando uns separadores com a indicação do fim de cada empresa, para que os colaboradores ao lançarem se apercebam que há mudança de empresa. No entanto, como estas capas circulam das instalações da Caetano Parts para a Baviera, por vezes verifica-se o extravio de algum documento ou da própria pasta. Para que seja possível identificar os documentos caso haja qualquer imprevisto foi sugerido criar um ficheiro de *excel* que contivesse toda a informação das faturas validadas e enviadas para a contabilidade (encontra-se a azul no fluxograma).

Foi criada uma pasta informática com quatro ficheiros de *excel* que correspondem às quatro empresas. Cada folha tem escrito o nome da empresa no início da tabela, tem o número da fatura, a numeração contabilística que a empresa dá a cada documento e o respetivo fornecedor. Como a validação é feita uma vez por dia na última fatura conferida nesse dia coloca-se a respetiva data, conforme o exemplo na tabela seguinte. Assim é mais fácil saber quando se extravía um documento ou quando é preciso alguma fatura de algum fornecedor, basta verificar no ficheiro, localizar por número de fatura ou por número contabilístico e teremos a informação pretendida. Para além de que ao numerar as faturas olhamos para o ficheiro e não nos enganos a numerar, ficando sempre registado o último número da numeração.

CAETANO PARTS		
NºFATURA	NUMERAÇÃO CONTABILIDADE	FORNECEDOR
10392570	06760001	CAETANO BAVIERA
10359987	06760002	
10359988	06760003	
14356068	06760004	
14356064	06760005	
14356062	06760006	
14356061	06760007	
14356060	06760008	
14356059	06760009	
14356058	06760010	
14356057	06760011	
14356056	06760012	
14356055	06760013	
14356054	06760014	
14356053	06760015	
14356052	06760016	
14356051	06760017	
14356050	06760018	
14356049	06760019	
113874	06760020	AUTO INDUSTRIAL
96121939	06760021	GAMOBAR
96122007	06760022	
7245	06760023	FCA MOTOR VILLAGE
18668	06760024	VAP
PIZ/433	06760025	CAETANO AUTO
PIZ/432	06760026	
PIZ/430	06760027	
PIZ/435	06760028	
PIZ/436	06760029	
PIZ/438	06760030	

DIA 02-06-2015

Tabela 2: Numeração das faturas relativo ao mês de Junho

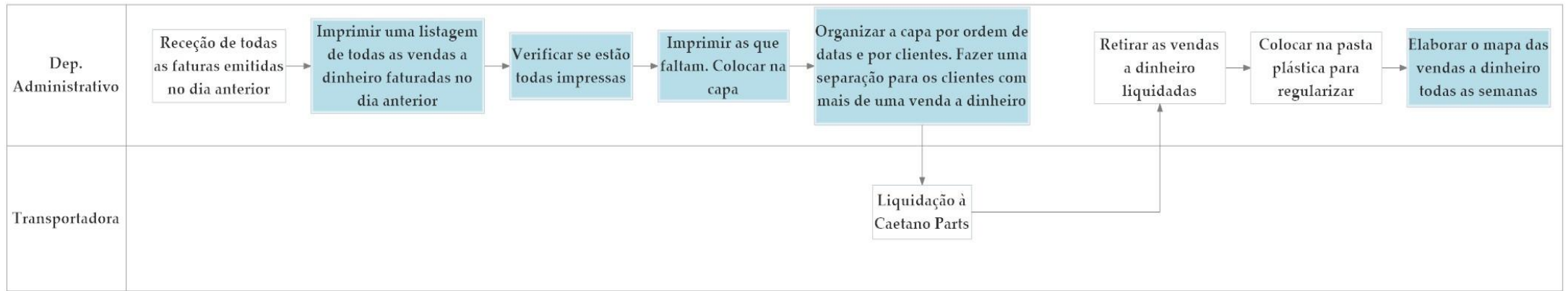
Depois da pasta ser enviada para a contabilidade e regressar novamente às instalações da Caetano Parts, cria-se uma capa de arquivo para cada empresa e arquivam-se as faturas já lançadas (encontra-se a azul no fluxograma). A nível de organização é bastante melhor do que colocar em caixas como era executado

anteriormente. Na lombada das capas coloca-se umas etiquetas elaboradas a computador com o nome da empresa, com o início e o fim da numeração contabilística.

Todas estas melhorias descritas anteriormente foram implementadas e foi criado e registado o procedimento (ver anexo 1).

### 5.1.2 Controlo e Liquidação das Vendas a Dinheiro

O controlo das vendas a dinheiro é executado pela área administrativa da Caetano Parts, mas no entanto não é um controlo muito rigoroso peço que por vezes as vendas a dinheiro ficam sem liquidar de uns meses para os outros e começam a acumular no sistema informático, sem qualquer tipo de resolução. No seguinte fluxograma, figura 18, é apresentado o processo com a proposta de melhoria da autora.



**Figura 18:** Fluxograma Controlo das Vendas a Dinheiro (Proposta de Melhoria)

Para que este controlo passasse a ser mais rigoroso e organizado, a autora sugeriu que todas as vendas a dinheiro do dia anterior teriam que estar impressas e arquivadas na capa (encontra-se a azul no fluxograma), pois com a impressão das VD's (vendas a dinheiro) do *call center* para o armazém, existem sempre extravios. Assim, quando as VD's chegam à área administrativa, imprime-se uma listagem do Autoline com a relação das vendas a dinheiro faturadas no dia anterior. Verifica-se pela listagem as VD's que se tem em papel e a marcador fluorescente marca-se as que estão em falta e imprime-se (encontra-se a azul no fluxograma), para que assim no momento de as procurar por motivo de liquidação, elas estejam todas na capa e não seja necessário andar à procura e reimprimir. A listagem em questão é arquivada numa capa que contém todas as listagens de vendas a dinheiro. Esta proposta beneficiou em muito a colaboradora da área administrativa, pois encontra facilmente as vendas a dinheiro caso não receba por parte da transportadora ou do cliente a relação de vendas a dinheiro que liquida.

A organização da capa sofreu também uma ligeira alteração (encontra-se a azul no fluxograma), continua a ser organizada por ordem de datas, mas na parte inicial da capa encontram-se os clientes com mais movimento. Ou seja, existem clientes que compram todos os dias e várias vezes por dia e por vezes no dia seguinte não liquidam o que encomendaram no dia anterior, sabe-se que os clientes têm um período máximo de uma semana para liquidar as vendas a dinheiro. Certos clientes encomendam material mais do que uma vez por dia, o que implica a emissão de várias vendas a dinheiro ao longo do mesmo dia, existindo assim várias VD's para o mesmo cliente. Nestes casos, como estes são os clientes com mais movimento, é feita uma separação um pouco diferente, ou seja, no início da capa junta-se todas as vendas a dinheiro do mesmo cliente, para que no ato da liquidação se consiga facilmente encontrar o valor total a liquidar, pois no caso dos restantes clientes é só um documento e nestes casos são mais do

que um. Normalmente estes clientes com mais movimento procedem à liquidação das vendas a dinheiro por cheque ou transferência bancária. Se não existir qualquer tipo de falha, ou seja, se as VD's desses clientes estiverem impressas e todas juntas, é mais fácil e mais rápido encontrar as VD's que são liquidadas pelo meio de pagamento que o cliente utilizou. Assim quando se recebe o pagamento do cliente sabe-se que pagará todas as vendas a dinheiro do respetivo dia e assim não é necessário incomodar o cliente para questionar quais são os documentos que liquida com o pagamento enviado por ele. Por isso é que é bastante importante que todos os dias se imprima a listagem das VD's faturadas no dia anterior, assim não se desperdiça tempo, não se incomoda o cliente e assim consegue passar-se uma imagem de boa organização pela parte da empresa.

O mapa das vendas a dinheiro que a administração pedia esporadicamente começou a ser elaborado semanalmente e de uma forma diferente (encontra-se a azul no fluxograma). Anteriormente o mapa só era elaborado quando solicitado pela administração, constava no mesmo as vendas a dinheiro que se encontravam por receber e o motivo pela qual se encontravam naquela situação. Muitas vezes as vendas a dinheiro ficavam sem resolução durante meses e muitas vezes transitavam de um ano para o outro.

Hoje em dia, a elaboração do mapa é elaborada semanalmente, ou seja verifica-se todas as VD's não regularizadas até à sexta-feira da semana anterior, no mapa acrescenta-se uma coluna com a designação de observações e esta serve para colocar a situação em que se encontra a respetiva venda a dinheiro. Existem várias situações que podem acontecer pelo que é importante fazer um acompanhamento semanal para não cair em esquecimento. O facto de colocar as observações com a situação atual ajuda a resolver qualquer questão mais rapidamente.

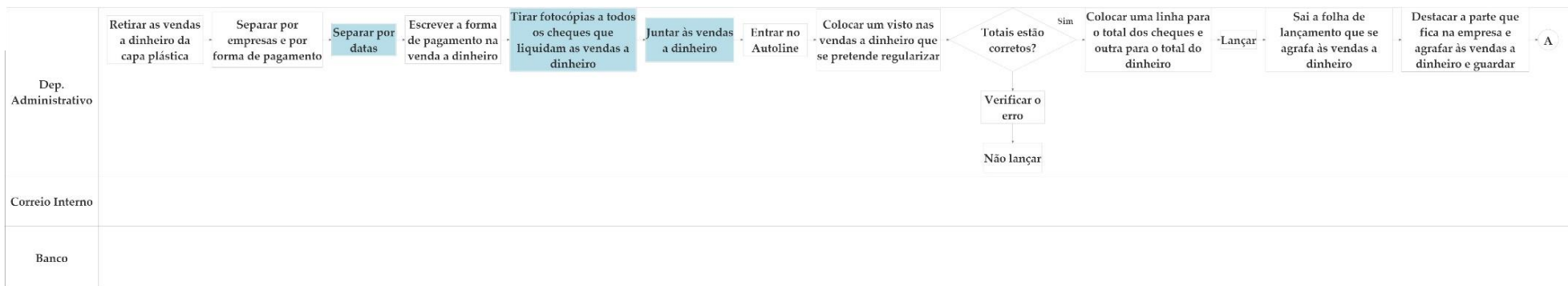
Com esta melhoria implementada, a situação das vendas a dinheiro é resolvida semanalmente e atualmente já não existem vendas a dinheiro

pendentes de meses muito anteriores ao corrente. Anteriormente o mapa demorava no mínimo uma semana a ser realizado, hoje em dia numa manhã consegue-se elaborar o mapa, para além de que o controlo é muito mais rigoroso e vai ser bastante útil à administração para controlo de contas.

### 5.1.3 Elaboração dos Depósitos

Neste processo foram também implementadas algumas melhorias que ajudam bastante no controlo da empresa e na sua organização, figura 19.

1/2



2/2

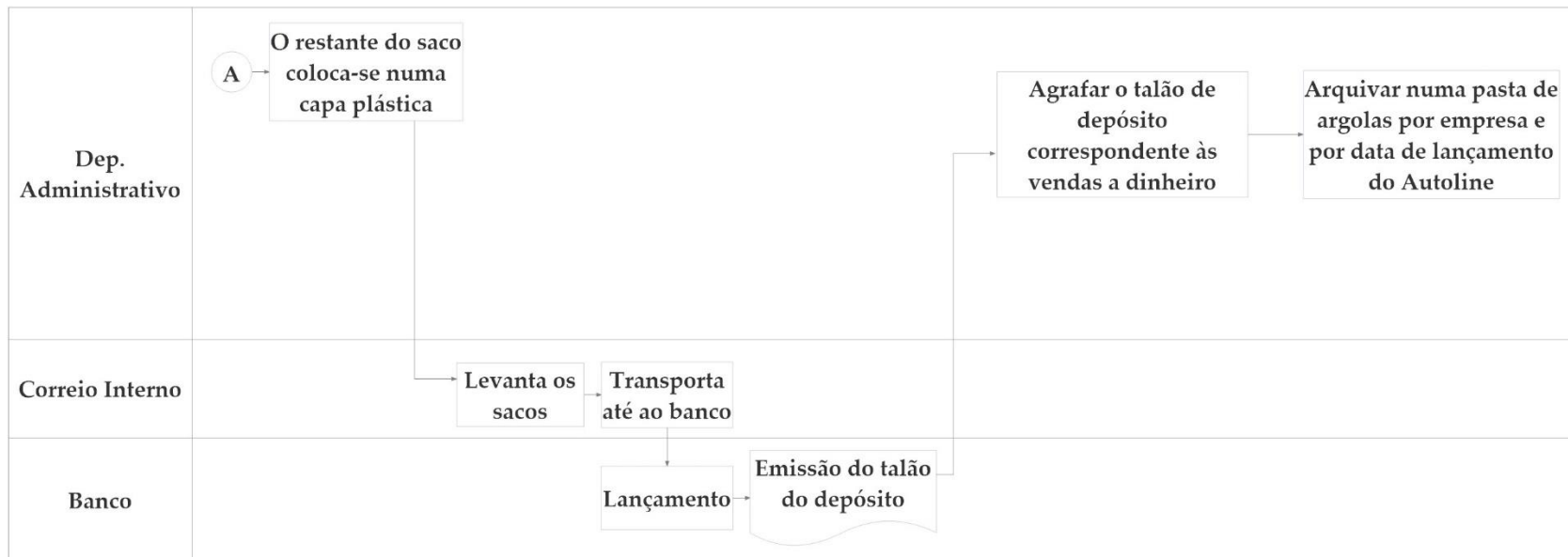


Figura 19: Fluxograma Elaboração de Depósitos (Proposta de Melhoria)

Anteriormente nas vendas a dinheiro que fossem liquidadas por cheque, apenas era escrito “CH” na respetiva venda a dinheiro. Apesar de ser uma ajuda quando era preciso confirmar algo, não era suficiente para uma análise mais aprofundada. Surgiu então a ideia de se começar a colocar o número do cheque. Era uma ajuda melhor mas ainda não era suficiente, pois quando porventura havia um cheque devolvido no banco era bastante complicado identificar o cheque e a venda a dinheiro respetiva. Só ao estar envolvida nos processos e ao executar as tarefas todos os dias é que se consegue encontrar melhorias para aumentar a eficiência. Agora o processo que se adotou é tirar fotocópias a todos os cheques que pagam as vendas a dinheiro, o que não invalida a colocação do número dos cheques nas vendas a dinheiro, para que assim, quando haja algum problema a identificação do cheque e da respetiva VD seja bastante mais rápida e simples.

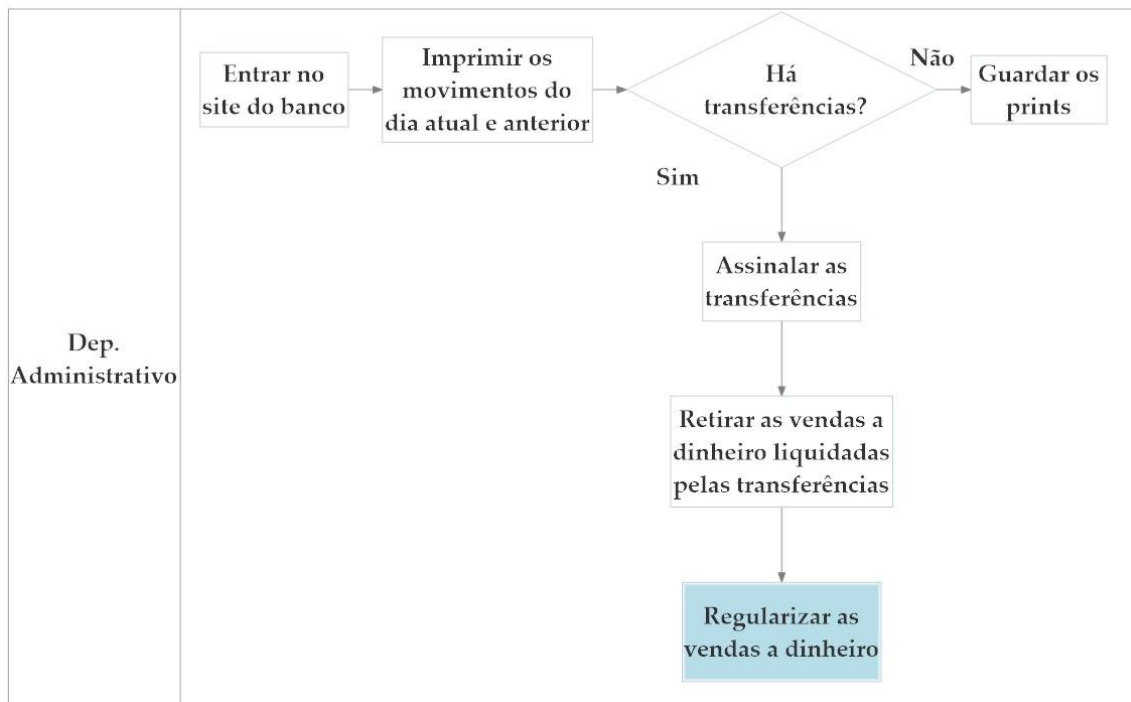
Ao elaborar os depósitos, depois de separar as vendas a dinheiro por empresas e por meio de pagamento, são também organizadas por ordem de datas, pois como as vendas a dinheiro no Autoline aparecem organizadas por datas, é mais rápido se as vendas a dinheiro também estiverem organizadas da mesma forma. Assim a possibilidade de regularizar uma venda a dinheiro errada é bastante menor. Muitas vezes existem vendas a dinheiro do mesmo valor, e o que as diferencia é a data, o número da VD ou o nome do cliente, pelo que se não estiverem organizadas por data pode porventura regularizar outra VD com o mesmo valor e que não corresponde à que se queria regularizar.

Ao elaborar os depósitos desta forma, o processo torna-se mais rápido e bastante mais eficaz, pois a possibilidade de erro diminui. Se anteriormente poder-se-ia regularizar uma venda a dinheiro do mesmo valor mas com datas e clientes diferentes, agora a possibilidade de cometer esse erro é quase nula, visto as vendas a dinheiro serem organizadas por datas. Ao nível da rapidez, quando

por exemplo há um cheque devolvido no *site* do banco, basta ir ao depósito do respectivo dia, ver qual o valor do cheque que está devolvido e ao procurar no arquivo da empresa, existindo fotocópia do cheque, sabe-se logo o porquê de o mesmo ter sido devolvido, quem é o cliente e que vendas a dinheiro foram regularizadas por esse mesmo cheque.

#### 5.1.4 Transferências Bancárias

As transferências bancárias como já foi referido no capítulo anterior, são regularizadas por uma colaboradora que se encontra no departamento de controlo de crédito. Foi então proposta uma pequena mudança como se pode verificar no fluxograma seguinte, figura 20.



**Figura 20:** Fluxograma das Transferências Bancárias (Proposta de Melhoria)

A melhoria proposta para este processo seria a transferência deste processo para a área administrativa da Caetano Parts. Uma vez que é na Caetano

Parts que são regularizadas as vendas a dinheiro das outras modalidades de pagamentos, faria todo o sentido que a regularização das VD's liquidadas por transferência bancária fossem também executadas neste departamento. O que aconteceria neste caso seria o mesmo que acontece com as restantes vendas a dinheiro que são pagas por cheque ou por dinheiro, ou seja, seria a colaboradora da área administrativa a responsável pela regularização das mesmas (encontra-se a azul no fluxograma). É algo que faz todo o sentido, pois se a colaboradora tem acesso ao banco todos os dias para verificar a entrada de todas as transferências, já não era necessário dar a informação à sua colega, mas sim ser ela a regularizar diretamente. Com a alteração deste processo para a Caetano Parts, a possibilidade de esquecimento da regularização das vendas a dinheiro era praticamente nula, para além de não se perder tempo a escrever tudo num *e-mail* e enviar para a outra colega.

O que acontece é um desperdício de tempo que poderia ser eliminado com a transferência do processo, mas esta melhoria não foi ainda implementada, pois requer a aprovação não só da Caetano Parts, mas também do departamento de controlo de crédito e de outras entidades superiores.

## 6. Resultados

O presente trabalho tinha como principal objetivo uma melhoria ao nível dos serviços administrativos, ou seja, uma melhor organização dos processos desta área para obter um controlo bastante mais rigoroso da situação da empresa.

O tema escolhido foi o Sistema *Lean* adaptado à área administrativa visto ser o sistema indicado para a solução dos problemas encontrados. Este é um tema bastante extenso, com muita informação e com uma panóplia de ferramentas que se podem aplicar a várias áreas de uma empresa. Como se pode verificar as ferramentas mais conhecidas não foram utilizadas, ou seja, pode-se considerar que o tema *Lean* não foi totalmente abordado, mas sim uma pequena parte. O que se pretendeu com este trabalho foi uma *standardização* de processos para que a área se tornasse mais organizada, mais eficiente e mais controladora de todo o seu meio envolvente. Pode dizer-se que o que foi desenvolvido foi apenas um início do sistema *Lean*. A escolha dos processos estudados foi motivada por serem os processos mais críticos da área administrativos e os mais importantes. Para além destes processos existiam muitos outros que poderiam ter sido estudados mas onde a implementação das melhorias não iria ser tão visível e tão crítica.

O desenvolvimento deste trabalho nem sempre foi fácil, pois a equipa que estudava os processos e pensava numa forma de os melhorar era apenas a autora. A equipa com quem a autora trabalhava diretamente era apenas uma pessoa que já trabalha no grupo e na empresa há bastantes anos, o que por vezes dificultou a mudança e a aceitação de que se poderia melhorar o que fazia todos os dias. No entanto a autora conseguiu fazer propostas que em alguns casos foram implementadas e que tiveram resultados bastantes visíveis. Todas estas propostas passaram pela aprovação da chefia da empresa, pois nada foi

implementado sem que antes fosse provado que os resultados seriam visíveis e que melhorariam o desempenho da área administrativa.

No futuro pretende-se dar continuidade a tudo o que tem sido feito até então, visto que apesar de a mudança não ter sido muito profunda teve resultados bastantes positivos, por isso vai estender-se a outros processos e a outras áreas da empresa. Uma área que deve ser repensada e que, com a implementação do *Lean*, pode melhorar bastante o desempenho global da empresa é o *call Center*. Numa primeira fase poderia ser aplicada a ferramenta dos 5'S neste local, a aplicação de processos *standard* para a venda e a faturação das peças de automóvel. Visto que o *call center* se encontra no mesmo local físico da área administrativa e que é o pilar fundamental das vendas, é o local que a autora identificou como tendo mais visibilidade e mais interesse para a continuação da implementação da filosofia *Lean*.

## 7. Conclusão

O desenvolvimento deste trabalho exigiu meses de investigação, de reflexão e de dedicação para que o resultado fosse conseguido.

O projeto desenvolvido na Caetano Parts tinha como objetivo melhorar o desempenho da área administrativa. Inicialmente a autora analisou como todos os processos eram executados, seguidamente começou a executá-los diariamente para que assim fosse possível estudar os erros e delinear as melhorias que poderiam ser sugeridas para todos os processos.

Depois desta análise, escolheu os processos mais importantes do departamento em que se encontrava e seguidamente começou a pensar em sugestões de melhoria. Todas estas sugestões foram apresentadas à chefia da empresa para que pudessem analisar o impacto que teriam e só depois serem aprovadas. Depois de serem aprovadas, foram implementadas e os resultados foram visíveis e geraram sucesso.

A questão que se colocou no início deste trabalho foi respondida com sucesso. Pode-se verificar que as medidas propostas pela autora contribuíram para um melhor desempenho do departamento o que conseqüentemente se repercutiu positivamente na empresa. A aplicação da filosofia *Lean*, tal como foi apresentada na bibliografia, implica o envolvimento da organização e aplicação de uma vasto conjunto de princípios. Apenas foi possível desenvolver este projeto na área administrativa da empresa e com a implementação de uma pequena parte das ferramentas. No entanto, tudo o que foi desenvolvido foi aceite e reconhecido por parte da empresa onde se desenrolou o estágio.

Em suma, pode dizer-se que o resultado foi positivo quer para o desenvolvimento da dissertação da autora, para o trabalho e aprendizagem que desenvolveu durante todos estes meses e para a empresa que a acolheu.

# Bibliografia

Womack J. P., Jones D. T. (2003). **A Mentalidade Enxuta nas empresas Lean Thinking: Elimine o Desperdício e Crie Riqueza, 6ª Edição.**

Womack J.P., Jones D.T., Roos D. **A Máquina que Mudou o Mundo, 5ª Edição.**

Ohno, T. (1997). **O Sistema Toyota de Produção: além da produção em larga escala.**

Womack, J., Jones D.T (2003). **Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation.**

Tapping D., Shuker T. (2003). **Value Stream Management for the Lean Office: Eight Steps to Planning, Mapping and Sustaining Lean Improvements in Administrative Areas.**

Gibson P., **The World of Customer Service, 3ª Edition.**

Lago N., Carvalho D., Ribeiro L. (2008), **Contribuições Técnicas: Lean Office** (2015/07/03; 15H05M)

Educação Rodoviária.2015. Disponível em: [www.educacao-rodoviaria.pt](http://www.educacao-rodoviaria.pt) (2015/08/4; 14H22M)

MCoutinho.2015. Disponível em: [www.mcoutinhopecas.pt](http://www.mcoutinhopecas.pt) (2015/08/7; 18H07M)

Gamobar.2015. Disponível em: [www.grupogamobar.pt](http://www.grupogamobar.pt) (2015/08/07; 15H09M)

Santogal.2015. Disponível em: [www.santogal.pt](http://www.santogal.pt) ( 2015/08/07; 17H12M)

Jap.2015. Disponível em: [www.grupojap.pt](http://www.grupojap.pt) (2015/08/10; 14H08M)

Auto Industrial.2015. Disponível em: [www.grupoautoindustrial.pt](http://www.grupoautoindustrial.pt) (2015/08/10; 16H15M)

Caetano Parts.2015. Disponível em: [www.caetanoparts.pt](http://www.caetanoparts.pt) (2015/07/02; 14H52M)

Grupo Salvador Caetano.2015. Disponível em: [www.gruposalvadorcaetano.pt](http://www.gruposalvadorcaetano.pt) (2015/07/02; 14H52M)

INE.2015. *Estatísticas do Comércio 2013*. Disponível em: [www.ine.pt](http://www.ine.pt) (2015/08/10; 17H56M)

Lago N., Carvalho D., Ribeiro L. (2008). **Redução dos Prazos de Entrega Orientando ao Produto as Tarefas Administrativas numa Empresa de Montagem de Veículos**, 2º Congresso de Engenharia de Moçambique, 5º Congresso Luso-Moçambicano de Engenharia. Disponível em: <http://pessoais.dps.uminho.pt/jdac/pesquisa/14A009.pdf> (2015/08/02; 14H32M)

Shahrukh A. Irani and Jin Zhou. **Value Stream Mapping of a Complete Product**, Department of Industrial, Welding and Systems Engineering, The Ohio State University. Disponível em: <http://www.lean-manufacturing-japan.com/> (2015/07/20; 15H24M)

# Anexos

Anexo I – Guia de Procedimentos da Conferência e Validação das Faturas

|



**CAETANO PARTS**  
GRUPO SALVADOR CAETANO

PEÇA A PEÇA, NÓS TEMOS A SOLUÇÃO.

## **PROCEDIMENTOS DA VALIDAÇÃO DA FATURAÇÃO**

Dezembro de 2014

## ÍNDICE

1. Objetivo do procedimento
2. Explicação do funcionamento
3. Numeração das faturas
4. Faturas SIVA
5. Faturas Renault

## **1.Objetivo do Procedimento**

O procedimento da validação das faturas tem como objetivo a verificação da entrada das mercadorias no armazém da Caetano Parts.

## **2.Explicação do Procedimento**

Para que se possa verificar o material que deu entrada no armazém, temos que verificar as faturas dos fornecedores.

### **Passos iniciais:**

- Inicialmente para tornar o processo mais fácil e mais rápido fazemos a separação das faturas por empresa ( "Caetano Parts", "Caetano Power", "Caetano Fórmula" e Caetano Technik").
- Seguidamente, dentro de cada empresa separamos por fornecedor e colocamos os números da faturas seguidos.

### **Passos no Autoline:**

- Entramos no programa Autoline, colocamos o utilizador e a respetiva password.
- Seleccionamos o Módulo: Controlo de Compras, escolhemos a empresa que pretendemos e seguidamente clicamos em OK.

**Nota:**

Para: **Caetano Parts - 76. C. Parts - Norte**

Para: **Caetano Technik - D5. Grupo Fiat - C. Parts Norte**

Para: **Caetano Fórmula - L2. Renault - C. Parts Norte**

Para: **Caetano Power - J1. Nissan- C. Parts Norte**

- No Purchase Control, seleccionamos a opção: Relatórios e Consultas e seguidamente OK.
- No quadro seguinte optamos por: Imprimir Mercadorias Recebidas e OK.
- No passo conseqüente aparece-nos o quadro seguinte:

Lista de Mercadorias Recebidas (PC) (PC/76) (fsptmmn/2071)

Tipo de output: Visualizar

Introduza data início: - -

Introduza data fim: - -

Fornecedor: ...

Enter GRNs (Blank for all):

GRN 2:

GRN 3:

GRN 4:

GRN 5:

GRN 6:

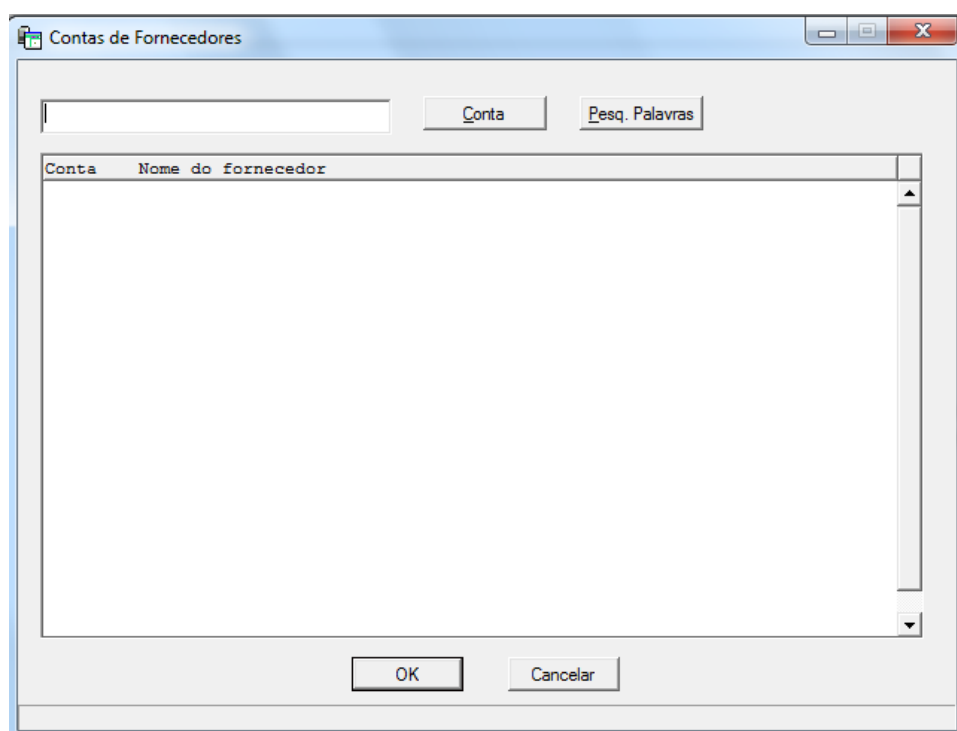
OK

Cancelar

Ajuda

Agendar

- No tipo de layout colocamos "Visualizar",
  - a. No caso de o fornecedor ter várias faturas, colocamos a data de início e a data de fim das faturas que estamos a conferir, no item Fornecedor clicamos no três pontinhos e abre-nos a seguinte janela:



- A pesquisa do fornecedor pode ser efetuada através do número de contribuinte ou então através do nome. Depois de colocarmos a informação fazemos "**Pesq. Palavras**" e aparece o fornecedor, por vezes pode aparecer mais do que um fornecedor com o mesmo nome, caso seja a situação, selecionamos por tentativas.
- Clicamos em OK e novamente OK.

b. No caso do Fornecedor ter apenas uma fatura podemos pesquisar pelo nº da fatura no item " Enter GRNs ( Blank for all)", seguido de OK.

- Seguidamente aparece este quadro

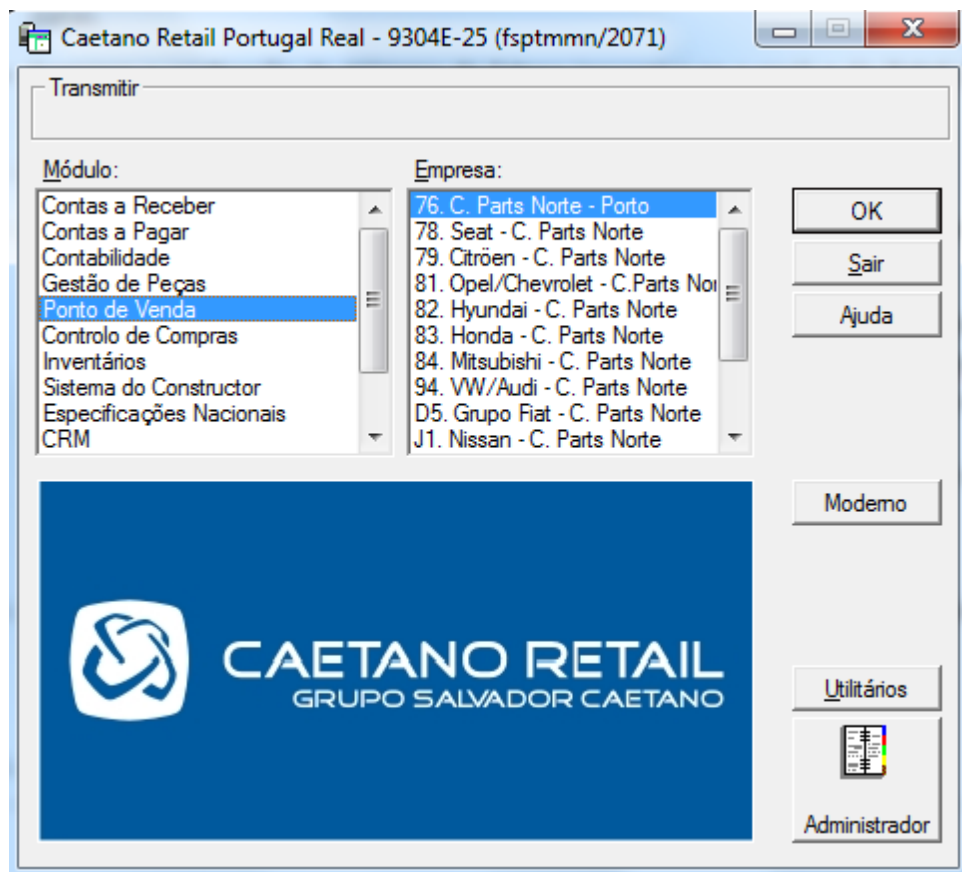
NºEncom.	Data G.R.	Referencia Peça	Descrição	Recebidas	Valor Total	Sobretaxa	St
<b>Fornecedor: F000032 - Caetano Baviera - Comércio De Autom</b>							
<b>Nº G.R.: 10355147</b>							
85046	04/12/2014	EM51.11.7.285.961	Revest. pára-choques dian	1	363.48	44.00	
<b>Total: Nº G.R. 10355147</b>					<b>363.48</b>		
<b>Nº G.R.: 10355247</b>							
85158	04/12/2014	EM21.51.1.223.328	Pino de cab	1	0.79	53.00	
85158	04/12/2014	EM21.51.7.570.284	Clip de mola	1	2.55	55.00	
<b>Total: Nº G.R. 10355247</b>					<b>3.34</b>		
<b>Nº G.R.: 10355548</b>							
85487	01/12/2014	EM11.61.7.790.547	Vedante adaptado	1	5.17	1.00	
85487	01/12/2014	EM11.61.8.506.782	Vedante adaptado	1	5.17	2.00	
85487	01/12/2014	EM51.12.8.195.314	SUPORTE P.CHOQUES T.	1	87.72	3.00	
<b>Total: Nº G.R. 10355548</b>					<b>98.06</b>		
<b>Nº G.R.: 10355558</b>							
85504	01/12/2014	EM51.41.7.230.854	Suporte puxador direito	1	11.65	3.00	
<b>Total: Nº G.R. 10355558</b>					<b>11.65</b>		
<b>Nº G.R.: 10355585</b>							
85493	01/12/2014	EM51.12.8.195.321	SUPORTE	1	10.51	9.00	
85493	01/12/2014	EM51.12.8.195.314	SUPORTE P.CHOQUES T.	1	87.72	10.00	
<b>Total: Nº G.R. 10355585</b>					<b>98.23</b>		
<b>Nº G.R.: 10355587</b>							
85493	01/12/2014	EM12.21.7.801.200	Unidade de comando da inc	1	66.07	23.00	
85493	01/12/2014	EM11.61.2.246.945	Junta perfi	4	11.34	24.00	
85493	01/12/2014	EM11.61.7.790.198	Junta perfi	4	13.19	25.00	
85493	01/12/2014	EM11.61.2.245.439	VEDANTE	1	1.05	26.00	
<b>Total: Nº G.R. 10355587</b>					<b>91.65</b>		
<b>Nº G.R.: 10355588</b>							

- No cabeçalho encontra-se o nome do Fornecedor, seguido da lista de faturas das respetivas datas.
- Fazemos a verificação do **Número da fatura** (encontra-se a azul) e do **Total** (encontra-se a vermelho). O total considerado é **SEM IVA**.
  - Quando está tudo correto, colocamos um visto na fatura em papel.
  - Quando o valor está errado, temos que imprimir um print para assinalar o erro e enviar a fatura para ser corrigida. **O processo é o seguinte:**
    - Fechamos a janela e automaticamente volta à janela da Lista de Mercadorias, no tipo de layout colocamos a opção imprimir e no item que diz " Enter GRNs ( Blank for all)" colocamos o nº da fatura. Seguidamente fazemos OK e o print fica impresso.

- o Depois de impresso tem que ser agrafado à fatura que se encontra errada e deve-se assinalar qual o erro, para que seja mais fácil a retificação da mesma.
- iii. Quando não conseguimos encontrar a fatura nem pelo fornecedor nem pelo número da fatura. Neste caso existem **duas situações** para se poder verificar:

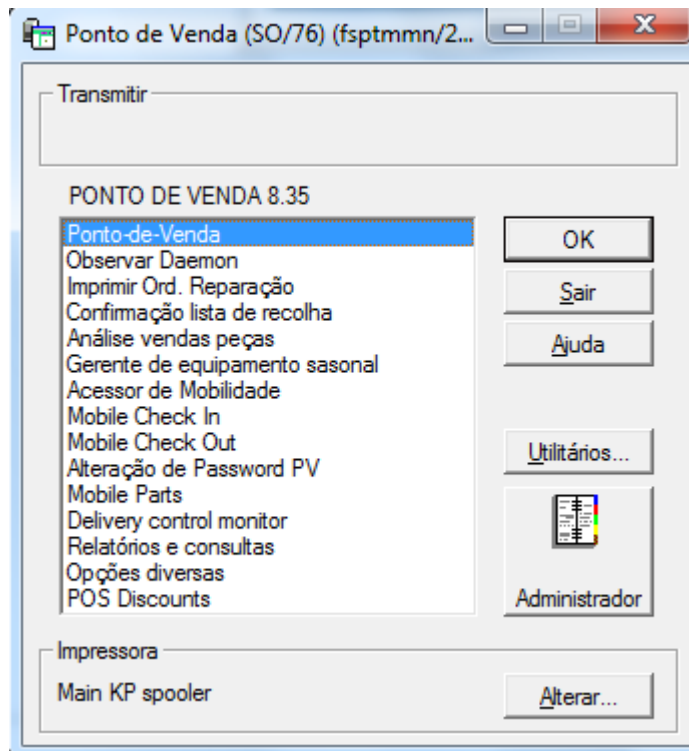
### Primeira Situação:

1-Voltamos ao início de todo o processo.

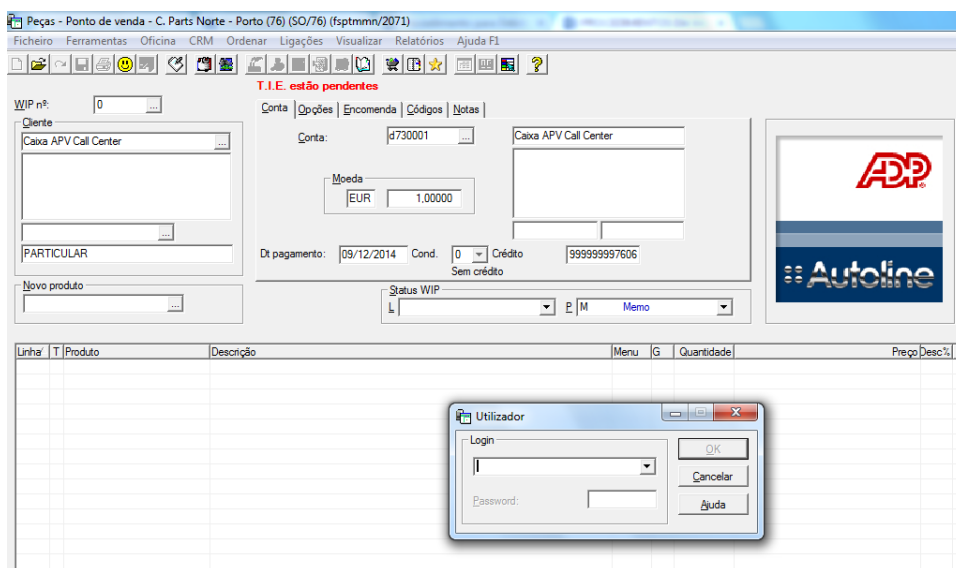


2- Seleccionamos o Módulo: "Pontos de Venda" e novamente a empresa que queremos, seguido de OK.

3- Em seguida aparece uma nova janela, em seleccionamos "Ponto de Venda" e OK.



4- A janela que aparece é a seguinte:



5- Colocamos o Login e a respetiva Password, seguido de OK.

6- No item "Novo Produto", colocamos a referência que se encontra na fatura em papel e fazemos enter.

7- Depois aparece a Lista dos Concessionários que não é necessária para este caso, por isso clicamos no botão "Cancelar":

8 - Depois nesta janela, clicamos no botão "Mais"

9- Automaticamente abre outra janela e clicamos no item "Movimentos".

Movimento	Cliente	Op	Nº Enc/Req	Factura	WIP nº	Qtd	L	Resultado	Custo	Auditoria	T
12/12/2014	C226924	500	0	98694366	56905	-1	1	0	191.52	23	S
12/12/2014	F000032	71	85791	119954	10355877	1	1	1	191.52	22	P
02/10/2014	d730001	500	0	98149117	16591	-1	1	0	191.52	21	S
01/10/2014	F000032	71	83798	116187	10354048	1	1	1	191.52	20	P
12/08/2014	C221908	500	0	98664812	48896	-1	1	0	191.52	19	S
12/08/2014	F000032	18	82564	113855	10352991	1	1	1	191.52	18	P
22/05/2014	C079028	500	0	98644450	65004	-1	1	0	191.52	17	S
22/05/2014	F000032	71	80526	111148	10351192	1	1	1	191.52	16	P
17/09/2013	C076768	500	0	98580048	62563	-1	1	0	185.95	15	S
17/09/2013	F000032	18	74061	100818	14339437	1	1	1	185.95	14	P
14/02/2013	C020066	500	0	98533182	32810	-1	1	0	185.95	13	S
14/02/2013	F000032	71	68894	92806	14333816	1	1	1	185.95	12	P
02/01/2013	C025013	500	0	98522483	14971	-1	1	0	185.95	11	S
02/01/2013	F000032	18	67782	91110	14332633	1	1	1	185.95	10	P
15/03/2012	C077857	121	0	98455052	15968	-1	1	0	167.75	9	S
15/03/2012	C018067	70	0	98300903	15964	1	1	1	167.75	8	S
30/09/2011	C018067	70	0	98418097	16029	-1	1	0	167.75	7	S
30/09/2011	F000032	71	56827	73858	14321431	1	1	1	167.75	6	P
04/05/2011	C023200	71	0	98387496	27200	-1	1	0	167.75	5	S
04/05/2011	F000032	18	52699	67795	14318396	1	1	1	167.75	4	P
23/02/2010	C023201	71	0	98287396	46589	-1	1	0	165.60	3	S
23/02/2010	F000032	18	39743	46334	14307228	1	1	1	165.60	2	P

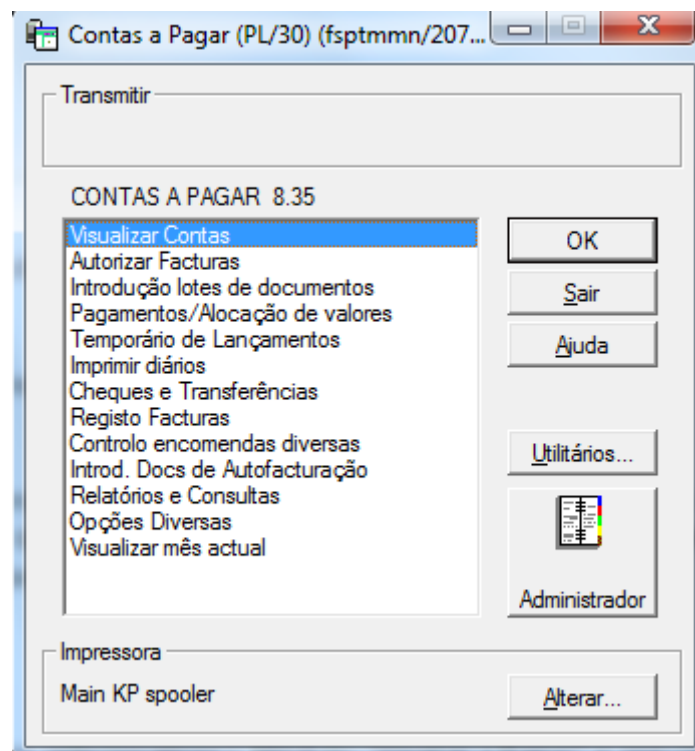
10- A Azul, aparece a compra da peça, ou seja que significa que a peça entrou em armazém. Aqui verificamos o nº da fatura do N/ fornecedor no item nº da WIP, assim como o Fornecedor em que foi lançada ( que parece no item Cliente). O fornecedor inicia sempre com a letra F seguido do seu número. A verde correspondem as vendas das respetivas peças. Os clientes que iniciam com

a letra C correspondem a clientes que têm conta a crédito, os que iniciam pela letra d, são os restantes clientes.

### Segunda situação:

1- No início do processo selecionamos o Módulo: "Contas a Pagar" e seguidamente a respetiva empresa.

2- Aparece a seguinte janela em que selecionamos a opção " Visualizar Contas", seguido de OK.



### 3- Seguidamente aparece:

Visualizar Detalhes Conta do Fornecedor (PL/30) (fsptmmn/2071)

Conta: [ ] Abreviatura: [ CODIGO ] N.º de telefone: [ ]

Detalhes principais | Outros detalhes | Financeiro | Transacções | Pagamentos | Histórico | Texto

Nome: Nova Conta

Abreviatura: CODIGO

Endereço: [ ]  
Local

Código postal: [ ]

Endereço: L Local

Divisão contabilidade: 00

Grupo de IVA: A

Código de moeda: EUR

Tipo de conta: F

Código IVA padrão: S

Código de categoria: D

Condições de crédito: 0

Condições pagamento: -

Telefone: [ ]

Telemóvel: [ ]

Fax: [ ]

N.º de contribuinte: PARTICULAR

Nome de contacto: [ ]

E-mail: [ ]

Prefixo IVA - UE: PT

Conta de facturação: [ ]

Conta de pagamento: [ ]

Código de área: 299

Qta Fomecedores CT: [ ]

Conta Fact. Rec. e [ ]

Limite de crédito: 999.999.999.999

Flag de bloqueio: [ ]

Sair  
Ajuda  
CRM...  
Imprimir  
Informação  
Correio...

4- No item Conta, clicamos nos três pontinhos e procuramos o Fornecedor, ou pelo nº contribuinte ou pelo nome.

5- Depois de seleccionado o fornecedor, a janela que aparece é a seguinte:

Visualizar Detalhes Conta do Fornecedor (PL/30) (fsptmmn/2071)

Conta: [ F000032 ] Abreviatura: [ F000032 ] N.º de telefone: 6185041

Detalhes principais | Outros detalhes | Financeiro | Transacções | Pagamentos | Histórico | Texto

Nome: Caetano Baviera - Comércio De Automóveis, SA

Abreviatura: F000032

Endereço: R.Manuel Pinto Azevedo 462/500  
Porto

Código postal: 4102

Endereço: L Local

Divisão contabilidade: 00 Standard

Grupo de IVA: A IVA Nac. 2011

Código de moeda: EUR Euro

Tipo de conta: F Fornecedor a crédito

Código IVA padrão: S Existências 23%

Código de categoria: D Fomec. Diversos

Condições de crédito: 60 Crédito a 60 dias

Condições pagamento: - Sem desconto

Telefone: 6185041

Telemóvel: [ ]

Fax: [ ]

N.º de contribuinte: 500003165

Nome de contacto: [ ]

E-mail: [ ]

Prefixo IVA - UE: PT

Conta de facturação: [ ]

Conta de pagamento: [ ]

Código de área: 303

Qta Fomecedores CT: 22111000/0000

Conta Fact. Rec. e 22501000/0000

Limite de crédito: 999.999.999.999

Flag de bloqueio: [ ]

BALANÇO  
Fomecedores Gerais

Sair  
Ajuda  
CRM...  
Imprimir  
Informação  
Correio...

6- Clicamos no item transações e aparece o seguinte:

Data	T	Co	Mod	Nº Doc	Ref. fornecedor	Ref. diversa	Original	Itens pendentes	S	Pr	Total da conta
23/08/2001	I	W2	PC	23081	44305733	PC00023081	57,38	0,00	P	I	0,00
23/08/2001	I	W2	PC	23081	44305733	PC00023219	-57,38	0,00	P	I	0,00
10/11/2001	I	76	PC	10760099	14313646	PC00059374	62,04	0,00	P	I	0,00
10/11/2001	I	76	PC	10760099	14313646	PC00061937	-62,04	0,00	P	I	0,00
10/11/2001	I	76	PC	11760500	14322233	PC00076076	563,72	0,00	P	I	0,00
16/11/2001	I	76	PC	11760556	14322375	PC00076019	46,63	0,00	P	I	0,00
20/06/2005	I			600039	72304787	FT	56,94	0,00	P	I	0,00
20/06/2005	I			600331	7234788	FT	42,36	0,00	P	I	0,00
29/06/2005	C			600028	7239054	NC	-6,57	0,00	P	I	0,00
29/06/2005	I			600548	72304905	FT	51,43	0,00	P	I	0,00
30/06/2005	C			600027	72390511	NC	-51,43	0,00	P	I	0,00
30/06/2005	I			600549	72304965	FT	47,90	0,00	P	I	0,00
25/07/2005	C			700043	ND05/F100150	N1	-236,09	0,00	P	I	0,00
05/08/2005	I			800025	72305440	FT	894,25	0,00	P	I	0,00
11/08/2005	C			800003	72390571	NC	-894,25	0,00	P	I	0,00
11/08/2005	I			800214	72305516	FT	865,07	0,00	P	I	0,00
22/12/2005	I			1200069	31305363	FT	17,81	0,00	P	I	0,00

7- Nesta janela retiramos o visto dos itens pagos e clicamos no botão "Filtro", onde vai aparecer o seguinte:

Data do documento: [ ] -- [ ]  
 Data de vencimento: [ ] -- [ ]  
 Data do lançamento: [ ] -- [ ]  
 Número do documento: [ 0 ] -- [ 0 ]  
 Tipo de documento: [ \* ]  
 Referência do: [ ..... ]  
 Referência diversa: [ ..... ]  
 Filial: [ \*\*\*\* ] Todas as filiais (Padrão)  
 EUR\_valor: [ 0,00 ]  Absolute values.  
 Tipo de controlo NL: [ Todos ]

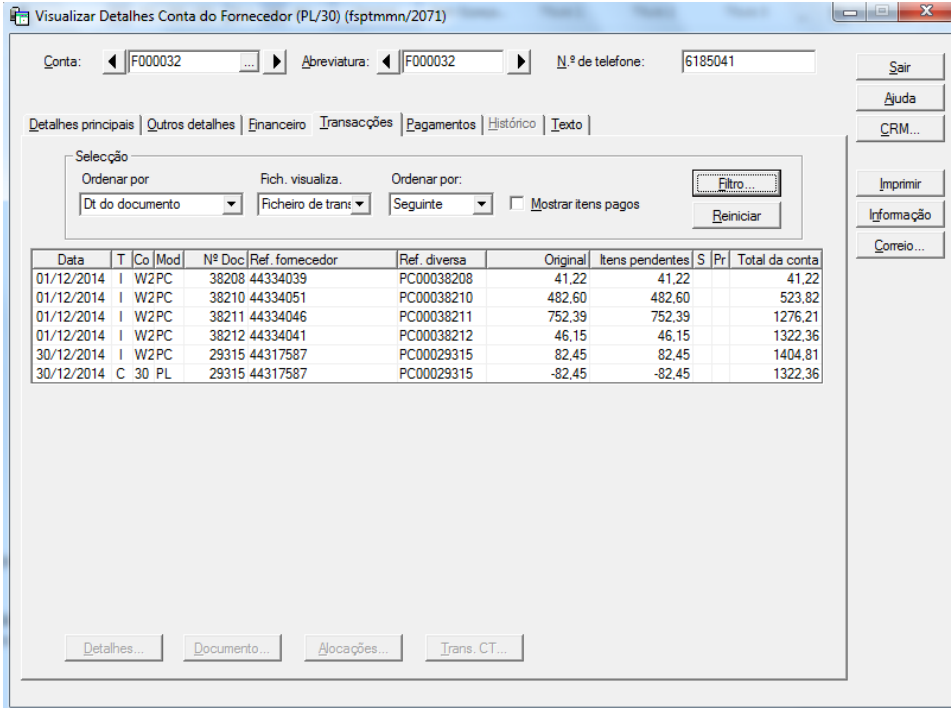
Número do diário: [ 0 ]  
 Item do diário: [ 0 ]  
 Módulo de origem: [ \*\* ]  
 Status: [ \* ]  
 Flag pagamento: [ \* ]  
 Flag débito: [ ]

Buttons: OK, Cancelar, Reiniciar

8- Podemos optar por colocar a data do documento, ou o valor, não podendo ser os dois em conjunto. No caso do valor colocamos no quadro que diz, "EUR valor".

9- Se por exemplo colocar a data do documento e não conseguir encontrar, volto à janela "Visualizar Detalhe Fornecedor Conta Fornecedor" e faço Reiniciar e depois novamente Filtro e procuro pelo valor da fatura, pois se não fizer reiniciar ele não vai fazer a nova pesquisa.

10- Depois de fazer OK, a janela que irá aparecer no ecrã será a seguinte:



The screenshot shows a software window titled "Visualizar Detalhes Conta do Fornecedor (PL/30) (fsptmmn/2071)". It contains a search form with fields for "Conta:" (F000032), "Abreviatura:" (F000032), and "N.º de telefone:" (6185041). Below the search form are tabs for "Detalhes principais", "Outros detalhes", "Financeiro", "Transacções", "Pagamentos", "Histórico", and "Texto". A "Seleção" section includes "Ordenar por" (Dt do documento), "Fich. visualiza." (Ficheiro de trans), "Ordenar por:" (Seguinte), and a "Mostrar itens pagos" checkbox. There are "Filtro..." and "Reiniciar" buttons. The main area displays a table of invoices with columns: Data, T, Co, Mod, N.º Doc, Ref. fornecedor, Ref. diversa, Original, Itens pendentes, S, Pr, and Total da conta. The table contains 6 rows of data.

Data	T	Co	Mod	N.º Doc	Ref. fornecedor	Ref. diversa	Original	Itens pendentes	S	Pr	Total da conta
01/12/2014	I	W2	PC	38208	44334039	PC00038208	41,22	41,22			41,22
01/12/2014	I	W2	PC	38210	44334051	PC00038210	482,60	482,60			523,82
01/12/2014	I	W2	PC	38211	44334046	PC00038211	752,39	752,39			1276,21
01/12/2014	I	W2	PC	38212	44334041	PC00038212	46,15	46,15			1322,36
30/12/2014	I	W2	PC	29315	44317587	PC00029315	82,45	82,45			1404,81
30/12/2014	C	30	PL	29315	44317587	PC00029315	-82,45	-82,45			1322,36

11- Todas as faturas que aparecerem nesta lista já se encontram lançadas pela Contabilidade, logo a fatura veio repetida pode ser colocada no lixo.

### 3. Numeração das Faturas

Depois de todo este processo é necessário numerar as faturas para serem arquivadas numa pasta e enviadas para a contabilidade.

A numeração das mesmas processa-se da seguinte forma:

1- Os primeiros dois números correspondem ao mês da data da fatura ( ex: 09 para Setembro, 12- Dezembro)

2- Os dois números seguintes correspondem ao código da empresa que estamos a numerar.

- Para Caetano Parts - 76
- Para Caetano Formula -82
- Para Caetano Technik - 81
- Para Caetano Power - 84

3- Depois segue-se mais quatro algarismo começando sempre no número 1.

4- Saber sempre qual foi o último número que numeramos para começar com o seguinte na próxima fatura.

**Exemplo:** Primeira fatura do mês de Dezembro da Caetano Parts - 12760001 e assim sucessivamente.