

Projeto de sistema de agendamento e recepção de serviços de pós-vendas em concessionária de veículos

System design of scheduling and reception of after-sales services in vehicle dealership

Emilio Morales Neto,
Vanderléia de Souza da Silva

Resumo

Tendo em vista o crescimento do setor de automóveis e a quantidade de veículos produzidos, há uma necessidade de serviços especializados para garantir a manutenção destes através de serviços e produtos no pós-venda nas concessionárias. O projeto apresentado explora oportunidades de melhorias no setor de serviço de pós-venda. O objetivo foi desenvolver um sistema para a automatização de etapas do atendimento de clientes de oficina. A metodologia utilizada para o desenvolvimento do projeto seguiu a estrutura dos cinco grupos de processos de gerenciamento de projetos descritos no PMBOK. Estudando o fluxo de atividades foi possível desenvolver um sistema para automatização do sistema que abrange todas as etapas do atendimento do cliente de pós-venda, que em curto prazo apresentou redução considerável no tempo de atendimento e fluxo de informações, economia no recurso de papel na concessionária, otimização de estoque de peças, aumento na qualidade percebida pelo cliente que pode acompanhar em tempo real o andamento do serviço. O projeto conclui que o investimento em melhorias e inovação de processos é fundamental para a manutenção da lucratividade e saúde financeira do negócio e contribui para a satisfação e fidelização dos clientes.

Palavras-chave: Atendimento; Cliente; Melhoria; Serviços; Tecnologia.

Abstract

The growth of the automotive sector and the number of vehicles produced, there is a need for specialized services to guarantee the maintenance of these through services and products after sale in the concessionaires. The project presented explores opportunities for improvement in the after-sales service sector. The objective was to develop a system for the automation of steps of the attendance of workshop clients. The methodology used for project development followed the structure of the five groups of project management processes described in the PMBOK. By studying the flow of activities, it was possible to develop a system for system automation that covers all stages of after-sales customer service, which in the short term presented a considerable reduction in the time of service and flow of information, savings in the paper resource in the concessionaire, optimization of parts inventory, increase in quality perceived by the customer that can follow in real time the progress of the service. The project concludes that investment in process improvement and innovation is fundamental to maintaining the financial profitability and health of the business and contributes to customer satisfaction and loyalty.

Keywords: Attendance; Client; Improvement; Services; Technology.

INTRODUÇÃO

O setor automobilístico brasileiro em 2018 ocupou a oitava posição no ranking global em produção de automóveis e comerciais leves, demonstrando um crescimento de quase 14% em relação a 2017 e, também ocupou a segunda posição nesta categoria no ranking de crescimento no mundo, segundo a Federação Nacional de Distribuição de Veículos Automotores (FENABRAVE, 2019). A região sudeste do Brasil detém a maior frota do país e conseqüentemente o maior número de concessionárias, que são as revendas autorizadas para a comercialização dos carros das montadoras.

Tendo em vista o crescimento do setor de automóveis e a quantidade de veículos produzidos, há uma necessidade de serviços especializados para garantir a manutenção destes através de serviços e produtos no pós-venda nas concessionárias. Uma vez que, o pós-venda é considerado um apoio ao cliente, pois assegura que o veículo adquirido terá a manutenção necessária disponível quando precisar (RIGO; SASSI, 2015).

Com um mercado cada vez mais competitivo, principalmente no setor automobilístico, esperar que os lucros sejam apenas das vendas pode ser arriscado para a manutenção de uma concessionária (COMIOTTO et al., 2014). Assim, o pós-venda além de ser uma ferramenta estratégica para o setor automobilístico, é uma fonte de receitas mais estável do que os produtos, podendo representar até 40% da lucratividade deste setor (SOUZA, 2017).

Mesmo que diversas estratégias sejam determinadas pelas montadoras para a venda dos veículos zero quilômetro, as concessionárias têm autonomia em contratação de pessoal, em vendas e pós-vendas. Logo, há um esforço de ambas na fidelização dos clientes com seus produtos e serviços, mas é no pós-venda que a satisfação e a lealdade do cliente são desenvolvidas (COMIOTTO et al., 2014).

As organizações devem estar preparadas para as mudanças e também para as exigências dos seus clientes. Ao tratarmos de serviços e produtos em pós-venda, essa capacidade de adaptação das organizações faz com que sejam mais competitivas e que os clientes tenham maior confiabilidade no produto. Então, uma forma eficaz de garantir a confiabilidade do produto é integrar a manutenção com o relacionamento do cliente (SOUZA, 2017).

A utilização de sistemas (*softwares*) faz com que o relacionamento com o cliente melhore, seja um sistema de controle de estoque, que garante a peça para a manutenção do veículo, seja um sistema de agendamento e atendimento, que garanta a execução em data, hora, local e produtos corretos para as necessidades do cliente. Que segundo Souza (2017) a efetividade do agendamento é um fator primordial para a retenção do cliente.

Nepomuceno et al. (2016) afirmam que ao capturar e consolidar os dados do cliente em um banco de dados central e depois de tratados são distribuídos aos vários pontos de contato é uma forma de antecipar-se às necessidades dos clientes. Assim, o presente estudo considerou os processos desenvolvidos na Montadora de automóveis A e na Concessionária A, referente aos processos de agendamento e recepção de serviços no setor de pós-vendas.

Atualmente a Concessionária A utiliza-se de planilhas eletrônicas para registro desses processos, logo algumas informações podem ser perdidas e não há possibilidade de acompanhamento desses processos pela Montadora A, pela Concessionária A, pelos colaboradores e pelos clientes de forma integrada e interativa. Com intuito de automatizar e integrar os processos de agendamento e recepção de serviços no setor de pós-vendas, o presente estudo tem como o objetivo a implementação de um projeto de sistema.

MATERIAL E MÉTODOS

O método utilizado para a implementação do projeto de software para a empresa Concessionária A segue a estrutura dos cinco grupos de processos de gerenciamento de projetos descritos no PMBOK: Iniciação, Planejamento, Execução, Monitoramento e Controle e Encerramento (LIMA et al. 2017), mostrados na Figura 1. O processo Iniciação compreende a definição e autorização para iniciar o projeto, que deve começar com a elaboração do Termo de Abertura do Projeto (TAP) e a identificação das partes interessadas, afirma Martins (2010).

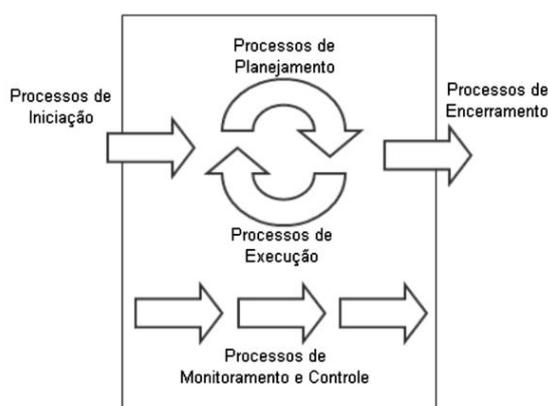


Figura 1. Cinco grupos de processos de projeto
Fonte: Martins (2010, p. 16).

No processo de Planejamento os objetivos, a implementação, a programação das atividades, os prazos, os custos, os riscos e a equipe são definidos, englobando a estrutura analítica do projeto (EAP) e o cronograma. Os processos de Execução compreendem a organização dos recursos e partes interessadas para execução do que foi planejado. Os processos de Monitoramento e Controle medem e monitoram a evolução do projeto, possibilitando a adequação do que não está de acordo com o que foi planejado. E os processos finais, de Encerramento, tratam da finalização do projeto com a entrega do produto, serviço ou resultado previamente estabelecido (MARTINS, 2010).

Com a utilização das metodologias de gerenciamento de projetos, tendo por base a sequência dos cinco grupos de processos do PMBOK, as partes interessadas nos projetos e a execução do mesmo atuam com integração e sequenciamento de ações, melhorando assim a comunicação, visualização de tarefas e etapas do projeto em tempo real (LEÃO et al., 2021).

As empresas estudadas foram tratadas pelos nomes fictícios de Montadora A e Concessionária A. E as telas dos sistemas, dispostas no item Resultados, serão apresentadas em inglês para garantir o sigilo das empresas estudadas.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os principais serviços oferecidos pela Concessionária A aos clientes são: Manutenção periódica, reparo geral, diagnóstico e instalação de acessórios. Os processos de agendamento e recepção de serviços de pós-venda compreendem: cadastro do cliente, inspeção do veículo, ordem de serviço, reparo e inspeção e entrega do veículo e gerenciamento do cliente, conforme ilustrado na Figura 2 e detalhados a seguir.

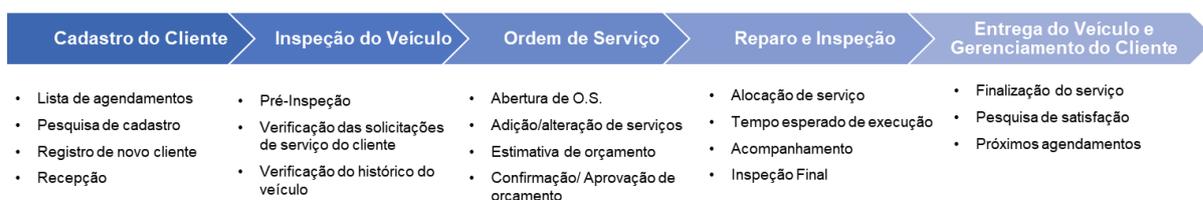


Figura 2. Processos de agendamento e recepção de serviços do pós-venda

O processo de agendamento inicia-se quando o cliente entra em contato com a Concessionária A, por meio do telefone ou pessoalmente, com o objetivo de realizar algum dos serviços disponíveis. Nesta fase o funcionário responsável por realizar esta tarefa dentro da concessionária é a recepcionista.

A atividade da recepcionista envolve a identificação do cliente, assim como o carro, e caso o cliente não esteja cadastrado no sistema, a recepcionista deve fazê-lo. Logo após, a recepcionista deve preencher a Ordem de Serviço (OS) em formulário pré-estabelecido em planilha eletrônica, com as informações: Dados do cliente e do carro (identificação), o serviço solicitado com a data e a hora de agendamento. A disponibilidade da data e a hora de agendamento deve ser verificada no Quadro de Agendamento da Semana.

Ao finalizar o atendimento, se for possível, a recepcionista informa ao cliente o valor estimado do serviço. Ao encerrar a ligação, a recepcionista imprime a Pré-OS e confere os dados do agendamento e atualiza o Quadro de Agendamento da Semana.

A atividade de recepção inicia-se quando o cliente chega à concessionária, na data e horário definidos no processo de agendamento. Nesta fase o funcionário responsável por realizar esta tarefa dentro da concessionária é a recepcionista, que deve identificar o cliente e levá-lo ao encontro do consultor de serviço que conduzirá a próxima etapa do processo, a inspeção do veículo.

Antes de iniciar a inspeção no veículo, o consultor de serviço localiza a OS do cliente, e faz uma cópia. Depois busca as peças e materiais necessários no estoque da Concessionária A. Após, instala os itens de proteção e identificação do veículo e verifica na prancheta as necessidades identificadas por ele e as relatadas pelo cliente. Faz as checagens de quilometragem e combustível, fazendo as anotações na lista de verificação (*check list*) de serviços do veículo. Para finalizar a fase de inspeção, o consultor de serviços deve coletar o livrete de garantia do veículo, assim como os pertences pessoais do cliente e os guarda no armário da oficina dentro de um recipiente identificado pela placa do veículo.

Finalizada a fase de inspeção, o consultor de serviços conduz o cliente à sala de recepção da Concessionária A. Em sua mesa de trabalho, o consultor checa o histórico de passagem do veículo e preenche a OS para confirmar o planejamento do serviço no Quadro de Progresso do Trabalho. O cliente tem a opção de aguardar a execução do serviço na concessionária ou agendar a entrega para outro horário. Assim, o consultor faz três cópias da OS e uma do *check list*, e pede para que o cliente assine todas as vias, e recebe uma cópia de cada documento.

O reparo realizado pelo mecânico inicia-se quando ele localiza no Quadro de Agendamento da concessionária a OS e o *check list* preenchido pelo consultor de serviços. Durante a operação, caso o mecânico tenha dúvidas em relação ao tipo de serviço executar, ou caso identifique outros tipos de reparos ou troca de peças não identificados pelo consultor e pelo cliente, este deve solicitar ao consultor de serviço que o esclareça as suas dúvidas, ou em alguns casos, solicite a autorização do cliente para realizar serviços adicionais. O serviço só é continuado assim que o cliente autoriza o reparo adicional.

Quando o serviço é finalizado, o técnico da qualidade realiza a inspeção do serviço e a qualidade do mesmo, autorizando ou não o encerramento do trabalho. Caso o técnico da qualidade autorize a finalização do serviço, o mecânico vai até a sala do consultor de serviços e avisa-o sobre a finalização.

Após receber a confirmação do mecânico, o consultor de serviços retira os itens de proteção e identificação do carro e comunica o cliente sobre a finalização. O consultor de serviços apresenta ao cliente o orçamento final e recolhe sua assinatura, direcionando-o para o caixa da Concessionária A. Logo após, o consultor de serviços entrega ao cliente uma pesquisa de satisfação referente aos serviços prestados. O ciclo da atividade só é finalizado quando o consultor de serviços entrega a pesquisa preenchida para a recepcionista, que deve tabulá-la a fim de obter, no final do mês, um relatório de satisfação interna da concessionária.

INICIAÇÃO

Conforme descrição feita dos processos de agendamento e recepção do pós-venda não há um sistema adequado às necessidades da organização que integram os setores da empresa com o cliente. Assim, após a análise dos processos, foi elaborado o Termo de Abertura do Projeto (TAP) para Implantação de sistema de agendamento e recepção de serviços no pós-venda (oficina) da Concessionária A. Os resultados esperados são: a redução no tempo de recepção e atendimento do cliente; a melhoria da qualidade do serviço; o aumento na eficiência dos custos de materiais indiretos; e o aumento no valor agregado dos serviços.

A implementação teve início em setembro e conclusão em dezembro. Os custos deste projeto compreendem R\$ 68.000,00 para desenvolvimento do sistema (R\$ 43.500,00) e aquisição de equipamentos (R\$ 25.000,00). Há uma despesa mensal de R\$ 600,00 com Suporte técnico. As métricas utilizadas para mensurar a implementação pós projeto são: o tempo médio de atendimento e índice de satisfação dos clientes.

PLANEJAMENTO

Ao analisar o que cada atividade no processo realizado pela Concessionária A, da Montadora A, que agregam valor para o cliente, iniciou-se o mapeamento das melhorias. O projeto englobou de forma genérica uma automatização dos processos executados em todas as suas etapas, a fim de conectar as informações em tempo real entre os funcionários participantes do processo, gerando informações automáticas para a Montadora A e para os clientes.

A elaboração do projeto foi realizada em cinco fases: concepção, planejamento, execução, monitoramento e controle e entrega. A Matriz de Responsabilidades (Figura 3) foi elaborada para mapear as etapas do projeto e identificar as funções e responsabilidades de cada *stakeholder* para cada etapa. E o cronograma do projeto foi desenvolvido para visualização dessas etapas e estipulação do tempo de execução de cada uma delas (Figura 4).

Fase	Descrição	É Consultado	Executa	Apoia	Aprova
Concepção	Escopo e funcionalidades do aplicativo	Gerente de Projeto, Pós vendas e TI	Empresa contratada	TI e Pós Vendas	Pós vendas e Gerente de Projeto
Planejamento	Plano de execução e implementação	Gerente de Projeto	Pós vendas	Gerente de Projeto e TI	Pós vendas e Gerente de Projeto
Execução	Desenvolvimento do aplicativo.	Pós vendas, TI e Legal	Empresa contratada	Pós vendas e TI	Pós vendas e Gerente de Projeto
Monitoramento e Controle	Adesão das oficinas ao aplicativo	Legal	Pós vendas	Legal	Pós vendas
Entrega	Implementação e treinamento dos usuários	Pós vendas e TI	Empresa contratada	Pós vendas	Pós vendas

Figura 3. Matriz de Responsabilidades

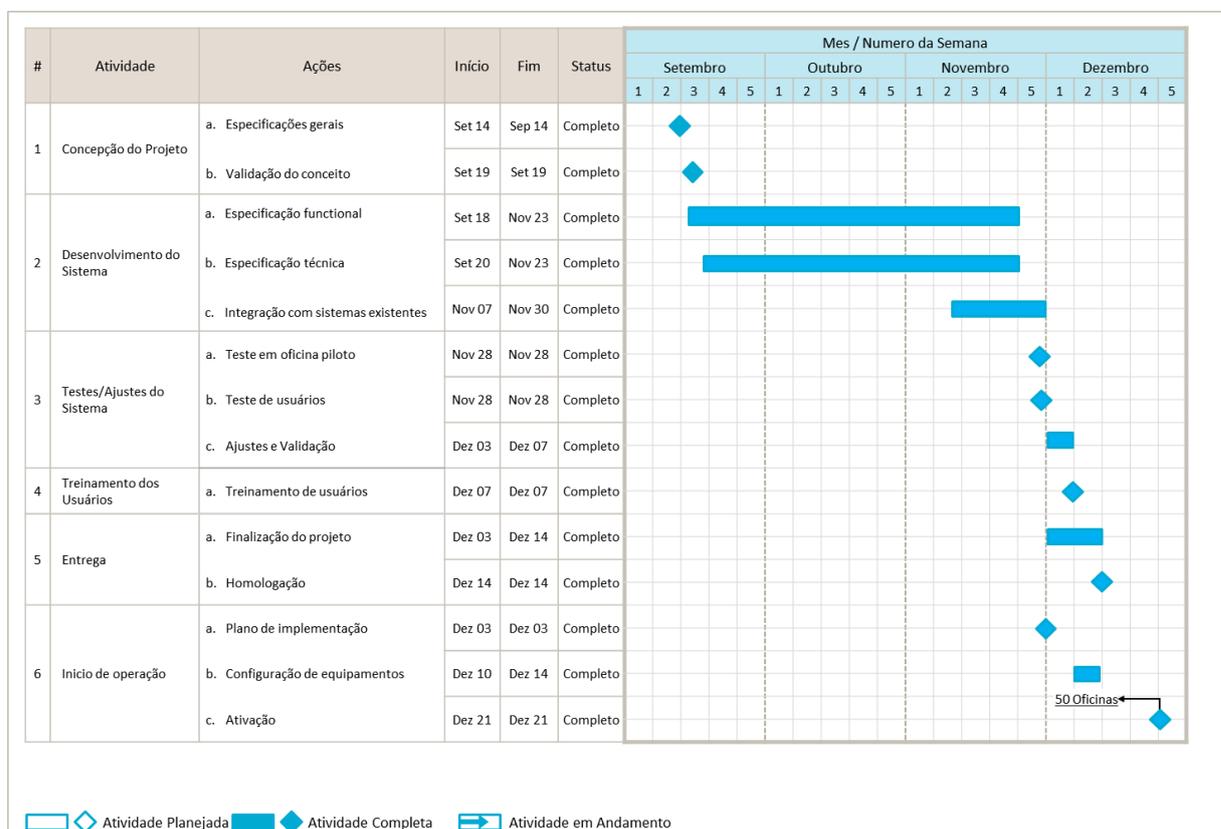


Figura 4. Cronograma do projeto

A primeira fase foi a concepção do projeto, foram definidas as especificações do sistema com base em análise no mapeamento dos processos e validado com os *stakeholders* (partes interessadas). Finalizado a concepção, iniciou-se a elaboração do sistema, em ordem de prioridade, foram desenvolvidas as especificações funcionais, bem como, informações a serem disponibilizadas em cada etapa e funcionalidades. Foram discriminadas as especificações técnicas, nessa fase foi definido os equipamentos necessários para a implementação do sistema e sua conectividade.

Com o projeto finalizado pela empresa contratada, foram realizados testes em uma oficina piloto avaliando as funcionalidades pré-estabelecidas de etapas do processo e de usuários e a integração com o sistema corrente, ao final foram identificados e implementados os ajustes necessários e o sistema foi validado.

Após a finalização das fases anteriores, foi aplicado o treinamento das atividades já existentes de todos os funcionários envolvidos no processo, a fim de certificar que todos os conceitos e atividades destes estivessem bem estabelecidos.

Para entrega do projeto, foi finalizado o sistema por completo e homologado, a partir de então, iniciou-se a implantação do projeto. Foram instalados os equipamentos necessários para a realização da experiência digital. Dessa forma, foi instalado um Totem interativo com *touch* (toque) capacitivo na área de recepção da concessionária, com a finalidade de fornecer informações para o cliente sobre o status dos serviços executados no seu veículo em tempo real (Figura 5).



Figura 5. Ilustração dos equipamentos instalados na concessionária

Essa ferramenta reflete as ações dos funcionários envolvidos no processo. Outra TV foi instalada na sala do consultor de serviços para que ele pudesse consultar a programação da concessionária, e uma terceira TV foi instalada na oficina também para fornecer informações de serviços da concessionária. A prancheta para a realização da OS e do *check list* foi substituída por um *tablet*. Assim, todos os consultores de serviços e mecânicos receberam um *tablet* para a realização e atualização do status das suas atividades, o que reflete automaticamente no quadro de agendamento e no totem para a visualização do cliente.

Durante o planejamento do projeto, foram identificados os riscos para a realização e implementação do novo sistema. O primeiro risco reconhecido, foi relacionado a decisão inicial de colocar um servidor em cada concessionária. Essa decisão encareceu o projeto além do previsto inicialmente. Por fim, decidiu-se alocar um servidor em nuvem, alinhado com tecnologia atualizada e maior segurança.

O segundo risco foi em relação à qualidade do sinal de internet nas diferentes regiões do Brasil, para reduzir o impacto deste risco, foi desenvolvido um sistema o mais leve possível para que o fluxo de dados não seja comprometido. Outro risco foi referente ao uso de novas tecnologias pelos funcionários. Durante o processo de adaptação da ferramenta, os funcionários acabavam esquecendo os processos a serem realizados dentro da sua tarefa de trabalho devido ao uso de algo que não estava na sua rotina, como o uso dos *tablets*.

EXECUÇÃO

O sistema foi desenvolvido para atender todas as etapas do processo, a primeira tela é para a pesquisa do cadastro do cliente (Figura 6), que através das informações da placa ou do chassi do veículo é possível acessar o histórico do mesmo. Ao acessar o cadastro é possível verificar as passagens anteriores do veículo e realizar o agendamento de um novo serviço. Caso não exista um histórico, é possível realizar o cadastro de um novo veículo ou cliente.

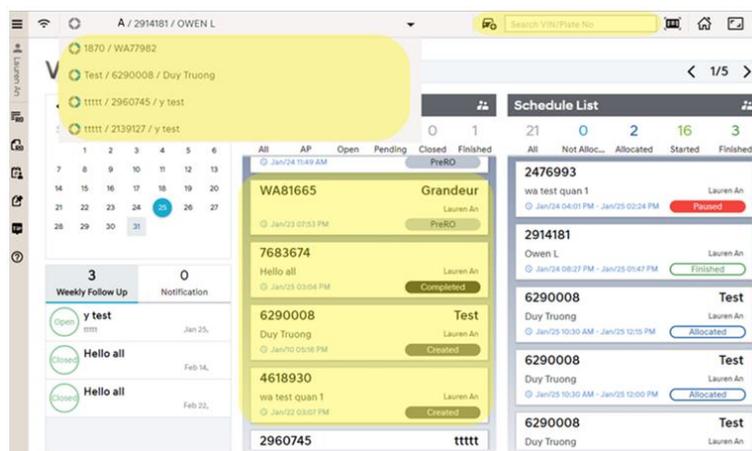


Figura 6. Cadastro do cliente

Quando o cliente chega à Concessionária A, na data e horário definidos no agendamento, e inicia-se a atividade de recepção, estão disponíveis no sistema os agendamentos do dia. E é realizado o *check-in* (entrada) no sistema (Figura 7), apresentando as informações coletadas durante o agendamento, como o serviço a ser realizado e as demais solicitações do cliente.

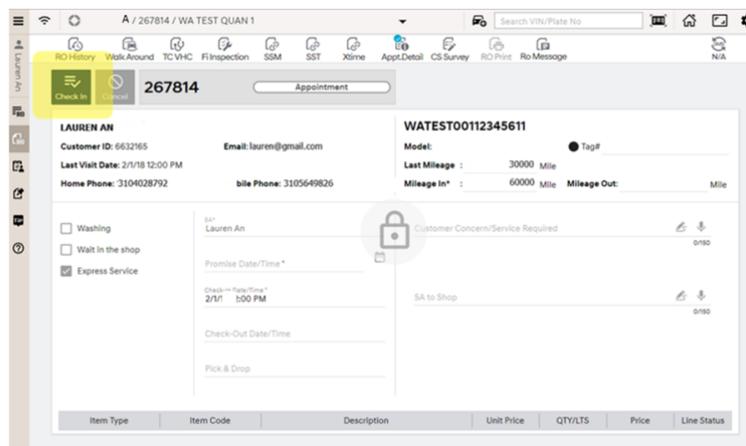


Figura 7. Agendamento

Na sequência a ordem de serviço é aberta pelo consultor de serviços e pode-se adicionar mais alguma informação ao serviço a ser realizado. Após a definição dos serviços iniciais, abre-se o *check list* de inspeção do veículo (Figura 8), nesse momento é verificado o interior e exterior do veículo. Caso o consultor de serviços identifique alguma inconformidade, ele pode tirar uma foto da anomalia ou assinalar no sistema.

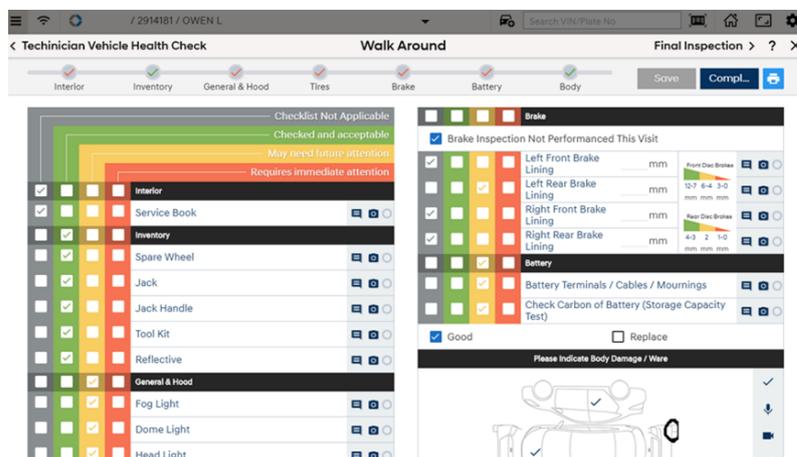


Figura 8. Check list interno e externo do veículo

Com a inspeção concluída, o consultor volta para a tela de ordem de serviço e inclui os materiais previstos para a realização do(s) serviço(s), que apresenta, em seguida, o valor de mão de obra e dos materiais utilizados para execução do(s) serviço(s). Com todas as informações preenchidas, o sistema gera um orçamento para o cliente, que concordando, assina diretamente no *tablet* (Figura 9). Essa ordem de serviço assinada pode ser enviada por e-mail ou caso o cliente preferir, também pode ser impressa.

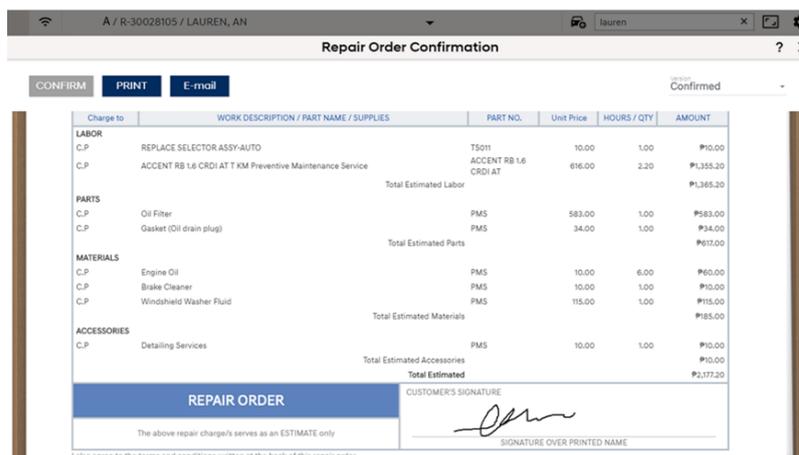


Figura 9. Ordem de serviço (orçamento)

Após a autorização para o serviço, o cliente poderá acompanhar na sala de espera da Concessionária A o andamento e quem está executando o serviço. No totem disponível para na sala de espera, exibe-se a mesma informação no quadro de agendamento presente na oficina (Figura 9).

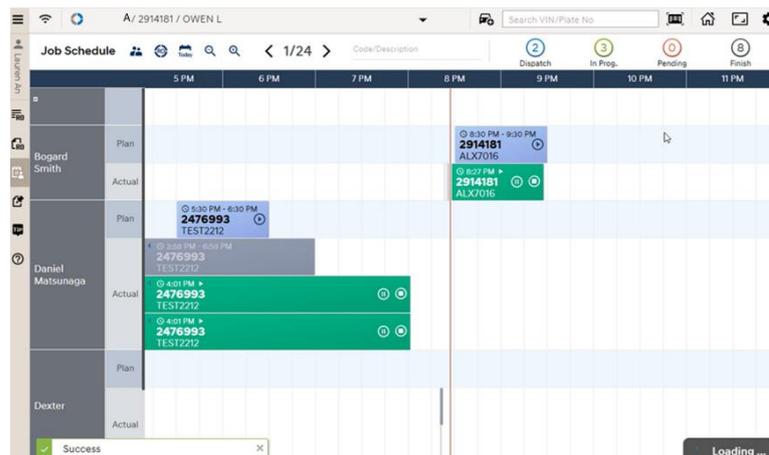


Figura 10. Execução do serviço

Ao final do serviço, é realizada uma nova uma inspeção no veículo, dessa vez diretamente ao serviço realizado e demais itens, sendo preenchido o *check list* no sistema (Figura 11), e, conseqüentemente, o veículo é entregue para o cliente.

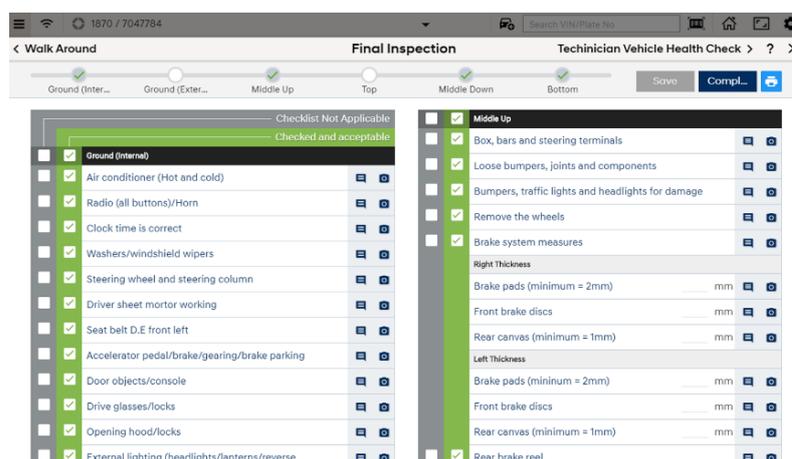


Figura 11. Check list de conclusão dos serviços

Ao receber o veículo, o cliente responde uma rápida pesquisa de satisfação e assina diretamente no *tablet*, conforme ilustrado na Figura 12.

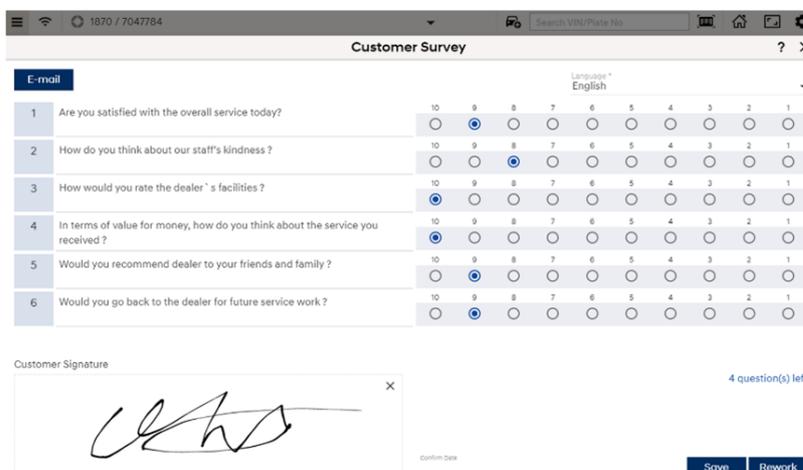


Figura 12. Pesquisa de satisfação

Finalizado esta etapa, o sistema programa a data para o próximo agendamento para realização da manutenção periódica.

Todas as etapas do atendimento ficam registradas no banco de dados e são compartilhadas automaticamente com a Montadora A. Este sistema, além de agilizar o atendimento, reduz a impressão de papéis e o custo do armazenamento desses documentos, trata com segurança os dados dos clientes e consegue integrar as necessidades dos clientes com a Concessionária A e a Montadora A.

O treinamento dos usuários do sistema foi realizado diretamente na Concessionária A, através de simulações de atendimento e aplicado por consultor da empresa responsável pela elaboração/implementação do sistema.

MONITORAMENTO E CONTROLE

Na implementação do sistema, não houve questões de ordem técnicas a serem solucionadas, porém, alguns ajustes foram realizados a pedido da Concessionária A. Como, por exemplo, na tela de inspeção do veículo anterior ao reparo, em caso de necessidade de fotos, o sistema tinha apenas o marcador na cor preta e em alguns casos confundia-se com a cor do veículo. Portanto, foi adicionada uma paleta de cores para que seja usada a cor de melhor visibilidade. Nos campos de assinatura do cliente na ordem de serviço, alguns clientes se queixaram quanto a espessura da linha, logo, foi adicionado um menu expansível para que o cliente possa escolher a espessura que mais lhe agrada.

Após o acompanhamento na Concessionária A, foram obtidos os resultados positivos, como, a redução no tempo médio de agendamento e recepção de aproximadamente 18 minutos. O tempo de serviço mecânico pode variar de acordo com serviço executado, porém, o tempo de envio e recebimento de informações reduziu aproximadamente 25% com a automação.

Na Figura 13, é possível observar que a partir de janeiro, mês em que o sistema já estava sendo implementado, o índice de satisfação do cliente da concessionária A, obteve uma leve queda, natural ao período de adaptação. Posteriormente, a partir de fevereiro, observa-se o crescimento contínuo do índice de satisfação, chegando em 950 no mês de abril.

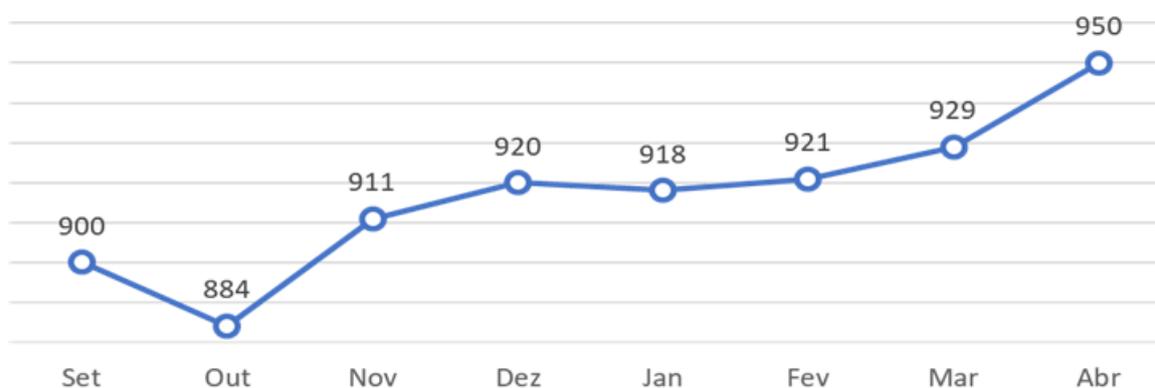


Figura 13. Índice de Satisfação dos Clientes em pós-vendas da concessionária A

O abastecimento de peças também apresentou ganho de eficiência, a Montadora A estabelece uma quantidade mínima de peças para cada concessionária, porém o gerenciamento de novos pedidos é responsabilidade de cada concessionária. Com a informação do fluxo de entrada e saída de peças, foi possível melhorar a gestão de estoque de peças da concessionária, tendo impacto direto no tempo de atendimento do serviço. Houve também, importante economia em materiais de escritório, com o uso zero de papel durante todo o processo de atendimento, entre os meses janeiro e abril a concessionária A teve aproximadamente 1.800 atendimentos onde, no mínimo seriam utilizados oito folhas (Pré-OS, *checklist*, OS, Ficha de gerenciamento, *checklist* pós reparo, Ficha de pesquisa, Nota fiscal de peças e Nota fiscal de serviço), economizando no período 14.400 folhas. Foi possível também, entender de maneira mais ágil, a produtividade dos funcionários e otimizar a distribuição de serviço de acordo com a disponibilidade.

Após a elaboração, implementação, treinamento e adequações do sistema, o projeto foi concluído e é monitorado pela empresa que o constituiu diariamente. Com isso, o projeto foi encerrado.

CONCLUSÃO

De acordo com o objetivo proposto neste estudo, as soluções para aumento da produtividade, redução de custos e melhoria da qualidade no atendimento são fundamentais para garantir a continuidade do negócio. Assim, com a implementação do sistema ao agendamento e recepção dos clientes aos serviços de pós-venda da Concessionária A, foram observados os principais resultados: redução do tempo de atendimento; ganhos de lucratividade em relação ao estoque de peças e a mitigação do tempo de reposição das peças com maior número de utilização pelo perfil de mercado da Concessionária A; economia do recurso papel; aumento da produtividade dos funcionários; melhor gerenciamento de reclamações e aumento da qualidade de atendimento ao cliente.

O projeto conclui que, em um cenário competitivo como é o automotivo no Brasil, é importante buscar inovações não apenas nos produtos, mas também em serviços, mantendo e conquistando os clientes, com mais qualidade e agilidade.

REFERÊNCIAS

COMIOTTO, F. D.; COSTA, J. I. P. da.; SANTOS, A. R.; MONDO, T. S. **Comprei meu carro, o que vem depois? Análise da percepção e da importância atribuídas por clientes em serviços de pós-venda.** *Brazilian Journal of Marketing (BJM) - Revista Brasileira de Marketing (ReMark)*, vol. 13, N. 6. Outubro/Dezembro, 2014. <https://periodicos.uninove.br/remark/article/view/12067>

FEDERAÇÃO NACIONAL DE DISTRIBUIÇÃO DE VEÍCULOS AUTOMOTORES (FENABRAVE). 2019. Anuário 2018: **O desempenho da distribuição automotiva no Brasil.** Disponível em: <<http://www3.fenabreve.org.br:8082/plus/modulos/listas/index.php?tac=indices-e-numeros&idtipo=6&layout=indices-e-numeros>> Acesso em: 10 jun. 2019.

LEÃO, E. C. C.; MARTINS, M. R.; TOQUICA, J. S. Desenvolvimento de um sistema web para gerenciamento de projetos ti baseado no PMBOK. Revista Tecnologias em Projeção. v.12, nº1, ano 2021. p. 47.
<http://revista.faculdadeprojecao.edu.br/index.php/Projecao4/article/view/1786>

Juan Sebastian Toquica Arenas

LIMA, F. J.; CIRQUEIRA, J. C.; PINTO, V. C.; DE SOUZA, W. A. DA R. Gerenciamento de Projetos: Um modelo de monitoramento e controle de projetos públicos executados com recursos de transferências voluntárias. **Revista de Gestão e Projetos**, vol. 8, ed. 1, (Jan-Apr 2017) 102-117, 2017.
<https://periodicos.uninove.br/gep/article/view/9663>

MARTINS, J. C. C. **Gerenciando projetos de software com PMI, RUP e UML**. 5. ed., Rio de Janeiro: Brasport, 2010.

NEPOMUCENO, D.; REIS, I.; BERNARDO, M. B.; FONSECA, G. **Análise sobre as ações estratégicas adotados em uma concessionária para superar a crise**. In.: XXI Congresso Nacional de Excelência em Gestão, Rio de Janeiro – RJ, 2016.
https://www.inovarse.org/sites/default/files/T16_279.pdf

RIGO, J. V.; SASSI, C. T. **A importância dos processos de atendimento no setor de pós-vendas em uma concessionária de automóveis**. In.: VII Seminário de Pesquisa Interdisciplinar (VII SPI), Universidade do Sul de Santa Catarina (UNISUL), Tubarão – SC, 2015.

SOUZA, M. A. de. **Pós-venda em concessionárias líderes de vendas de veículos 0 km: uma análise das melhores práticas**. Dissertação (Mestrado), Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo – RS, 2017.
<http://www.repositorio.jesuita.org.br/handle/UNISINOS/6234>