

**FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS/ISAE
MBA GESTÃO ESTRATÉGICA DE EMPRESAS - TURMA 3/13**

MARCOS TIAGO GONÇALVES

PADRONIZAÇÃO LOGÍSTICA

**CURITIBA
2015**

MARCOS TIAGO GONÇALVES

PADRONIZAÇÃO LOGÍSTICA

Projeto apresentado como exigência para a obtenção de nota na disciplina Gestão do Conhecimento Corporativo, do Curso de MBA em Gestão Estratégica de Empresas, ministrado pela Fundação Getúlio Vargas, sob orientação da Professor: Tomas Drunkenmolle.

**CURITIBA
2015**

RESUMO

A necessidade de desenvolver e aplicar um Planejamento Estratégico, objetivando a garantia de sustentabilidade e perenidade da Empresa em longo prazo é uma preocupação constante dos Gestores envolvidos no processo administrativo da Empresa. A gestão da cadeia logística tem sido uma ferramenta cada vez mais utilizada por se mostrar extremamente eficiente na tomada de decisões, determinando o sucesso das organizações. Diante de uma economia complexa, um mercado cada vez mais competitivo e imprevisível, e um consumidor cada vez mais exigente, as organizações precisaram tomar medidas assertivas, baseadas em informações concretas. Com o objetivo de ter uma administração ágil e pró-ativa, a proposta de padronizar e centralizar os processos de funilaria e pintura da empresa iniciou no aperfeiçoamento da visão e missão da empresa, e definindo sua proposta de valor, baseada na percepção do cliente e a análise sobre a situação atual da empresa e a que se deseja alcançar. O estudo do ambiente externo é imprescindível, para que a empresa consiga tomar decisões estratégicas eficientes, uma vez que estas precisam estar fundamentadas na situação em que o mercado se encontra. Sabe-se que o setor de distribuição de veículos no mercado brasileiro está passando por um momento delicado, porém a demanda aquecida dos últimos anos contribuiu para um aumento significativo na frota circulante em nosso país, com mais veículos circulando a incidência de sinistro também aumento de maneira proporcional. As instalações físicas foram aprimoradas e estudos têm sido realizados na possibilidade de construção de um novo prédio. Sabendo que a estratégia adotada precisa estar alinhada com os setores de funcionamento, questões humanas e fatores físicos, a concessionária busca trabalhar de forma integrada. Todos devem agir num mesmo ritmo e foco, garantindo a venda de produtos e serviços prestados com qualidade, agilidade e comodidade, agregando ainda acessórios e serviços de suspensão, alinhamento e balanceamento.

Palavras-chave: Logística; Satisfação do cliente; centralização.

ABSTRACT

The need to develop and implement a Strategic Plan, aiming at ensuring the sustainability and continuity of long-term Company is a constant concern of the managers involved in the Company's administrative process. The supply chain management has been each time more used out to be extremely efficient tool in taking decision, determining the success of organizations. Faced with a complex economy, an increasingly competitive and unpredictable market, and an increasingly demanding consumer, organizations needed to take assertive actions, based on reliable information. In order to have an agile and proactive administration, the proposal to standardize and centralize the auto body cars processes and painting company had begin in improving the vision and mission of the company, and establishing a value proposal, based on customer perception and the analysis of the current situation of the company and what the company want reach. The study of the external environment is essential, providing the company can make effective strategic decisions, since these must be based on the situation where the market is. It is known that the vehicle distribution sector in the Brazilian market is going through a delicate moment, but the strong demand of recent years has contributed to a significant increase in current fleet in our country, with more vehicles running the incidence of accident also increased proportionally. The facilities have been improved and studies have been conducted to check the possibility of constructing a new building. Knowing that the strategy adopted needs to be aligned with the operating sectors, human affairs and physical factors, the concessionaire seeks to work in an integrated way. Everyone should act in the same rhythm and focus, ensuring the sale of products and services with quality, speed and convenience, adding even accessories and suspension services, wheel alignment and balancing.

Keywords: Logistics; Customer satisfaction; centralization

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 – Draft Layout Oficina.....	19
Figura 02 – Análise de Necessidades.....	20

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	6
2 REFERENCIAL TEÓRICO	6
2.1 ADMINISTRAÇÃO	7
2.2 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA	7
2.2.1 Conceito de Estratégia	7
2.2.2 Ativos Físicos	9
2.2.3 Recursos Financeiros.....	9
2.2.4 Capital Humano.....	10
2.2.5 Recursos Organizacionais.....	11
2.3 CONCEITO DE LOGÍSTICA	11
2.4 PADRONIZAÇÃO DO PROCESSO	13
2.5 LOGÍSTICA ESTRATÉGICA	13
3 APRESENTAÇÃO	15
3.1 HISTÓRICO	16
4 ANÁLISE DE DADOS	16
4.1 ALTERNATIVAS	16
4.1.2 Recomendação	17
4.1.3 Ganhos.....	18
4.1.4 Dificuldades.....	18
4.1.5 Ação	19
5 CONCLUSÃO	20
REFERÊNCIAS	21

1 INTRODUÇÃO

Sem duvida alguma, nos dias de hoje, em que os apelos e as opções são muito variados, é preciso que todos tenham objetivos e metas claras e definidas para tudo que se faz. Sem esse foco, fica-se à mercê do dia-a-dia, dos acontecimentos do cotidiano, sem conseguir o que realmente se deseja.

Para um planejamento estratégico eficaz, os objetivos e as metas devem ser mensuráveis, funcionais e observáveis, isto é, devem ser possíveis de serem avaliados dentro de um determinado período, após saber seus resultados. Assim, as metas devem ser quantificadas, enquanto os objetivos podem ser comportamentais e observáveis.

O sucesso de uma empresa também depende da imagem que ela tem na comunidade em que atua. Muitos empresários e empresas negligenciam sistematicamente este ponto fundamental do sucesso empresarial.

Através do envolvimento do capital humano com a estratégia da empresa, em consonância com a imagem positiva que a organização tem perante os colaboradores, gera-se confiança na marca e na qualidade nos serviços, por parte dos clientes e fornecedores.

O objetivo deste trabalho é converter o conhecimento teórico adquirido durante a graduação diretamente para a prática, sendo uma grande oportunidade de acrescentar um valor significativo aos negócios da concessionária.

O ciclo inicia no levantamento do histórico de serviços relacionados a funilaria e pintura que empresa trabalha, a demanda nas duas concessionarias bem como as alternativas de terceirização.

Será realizado um estudo na necessidade de estrutura física e o capital humano necessário para tornar viável a padronização dos processos de funilaria e pintura.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 ADMINISTRAÇÃO

Desde o início dos tempos, mesmo que informalmente as pessoas necessitam de regras para que suas atividades diárias sejam melhores desenvolvidas, administrar equipes não é uma atividade que surgiu com a entrada do século XXI ou até mesmo com a revolução industrial, é uma tarefa que diariamente as pessoas exercitam nos seus lares, pois uma mãe e um pai ao direcionar e impor limites a seus filhos está praticando o ato de liderar uma equipe, esses precisam viver em harmonia, necessitam também de produtividade, haja vista que nas maiorias das casas os filhos têm o compromisso de ajudar a mãe nas tarefas do lar, para isso suas atividades escolares que precisam ser desenvolvidas em casa e levadas prontas para a escola tem que estar finalizada, horários, tarefas, uma boa vivencia, produtividade, economia, qualidade, satisfação, são exercícios diários em nossos lares e às vezes nos perguntamos. O que precisa desenvolver um bom administrador?

Um administrador precisa fazer com que as empresas alcancem seus objetivos e metas através de seus colaboradores, buscar o alinhamento das atividades individuais, para que, no final do processo, os objetivos e metas da organização sejam alcançados. Uma equipe não pode estar dependente de um colaborador, o principal êxodo de uma boa administração é fazer essa integração da equipe, impor o condicionamento das tarefas e fazer com que todos utilizem a ajuda mútua, sem segundas intenções, a fim exclusivamente de prestar auxílio e buscar o bem comum.

2.2 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

2.2.1 Conceito de Estratégia

Estratégia é hoje umas das palavras mais utilizadas na vida empresarial, e no decorrer da evolução, nota-se que foi constante os indivíduos que utilizavam a palavra para definição de vários fatores, desde o segmento empresarial, chegando até nas atividades de guerra.

Uma diversidade considerável no ponto de vista e abordagem, enquanto uns definem como a própria natureza dos negócios, incluindo os métodos a serem

implantados para o alcance dos objetivos organizacionais; outro utiliza a abordagem de guerra como base para a formulação do conceito, considerando a estratégia como plano de decisão do grau de envolvimento pessoal necessário à concretização de campanhas militares.

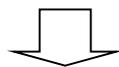
Dentro desse contexto, onde o conceito é difundido em relação ao segmento, aplicado pode-se dizer que a estratégia dentro de uma organização é a:

Formulação das missões básicas de uma organização, propósitos e objetivos, políticas e ações estratégicas para alcançá-los e os métodos necessários para assegurar que as estratégias são implantadas de forma a alcançar os fins organizacionais. (STEINER; MINER, 1977).

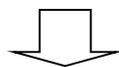
Também se pode considerar o conceito desenvolvido por Glueck, onde o mesmo define como sendo “Um plano unificado compreensivo e integrado, formulado para garantir que os objetivos básicos da organização sejam alcançados” (GLUECK, 1980).

Segundo Barney (1996), as aplicações mais tradicionais de estratégia concorrem para a utilização prática dos conceitos de missão, objetivos e táticas na implementação do conceito. Segundo essa perspectiva teórica, estes conceitos podem ser hierarquizados e aplicados em um contexto de gestão estratégica, conforme apresentado abaixo.

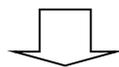
Missão: Definição da alta cúpula a respeito do que a organização procura e faz para atingir os objetivos de longo alcance



Objetivos: Alvo de resultado específico em cada área abrangida pela missão.



Estratégias: Meios pelos quais as empresas alcançam missões e objetivos.



Táticas/Políticas: Ações que as empresas assumem para programar as suas estratégias.

Nesse momento, é importante que a empresa consiga vincular a missão com a realidade da mesma; em muitos casos, as tendências e as evoluções constantes das tecnologias fazem com que a missão desenvolvida nesse caso pela alta cúpula fique

defasada em pouco tempo, ou até mesmo sem possibilidade de alcançá-la, o que também acaba comprometendo o restante do processo.

Em um trabalho de referência na área, Mintzberg (1987) propôs uma diferente classificação para conseguir considerar estratégia, e esse conceito foi amplamente disseminado, sendo chamado de cinco Ps, que são eles:

- ✓ Plano: curso de ação conscientemente elaborado, uma diretriz para lidar com determinadas situações.
- ✓ Padrão: Consistência no comportamento, um padrão no fluxo de ações.
- ✓ Posição: a forma como a organização se posiciona no ambiente.
- ✓ Perspectiva: uma maneira enraizada e compartilhada pelos dirigentes da organização de ver o mundo.
- ✓ Ploy: um truque ou uma manobra para enganar o oponente.

Mesmo considerando as particularidades de cada conceito, todos estão direcionados a uma linha onde a principal necessidade para conseguir êxito nas estratégias definidas é que um fluxo seja desenvolvido, passos e processos devem ser vinculados para as tomadas de decisões da empresa e, com isso, fica mais fácil o andamento das etapas.

2.2.2 Ativos Físicos

Os ativos físicos não são considerados os mais importantes dentro de um planejamento, mas depende muito do segmento onde a empresa está inserida.

Esses ativos, tais como planta, instalações de manufatura, infraestrutura, se instalados próximos a clientes, podem ocasionar um diferencial perante o concorrente. No caso de uma companhia aérea, a idade das aeronaves afeta a percepção do cliente, a flexibilidade das rotas, custos operacionais e de manutenção.

No caso do comércio, onde o cliente está procurando ser paparicado e usa a concorrência a seu favor, é importante usar a estrutura como forma de diferencial perante a concorrência.

2.2.3 Recursos Financeiros

Os recursos financeiros fornecem aos administradores a possibilidade de realizar uma visão real e atual da situação da organização. Somente com confiabilidade nas informações é possível realizar um estudo e adotar as contramedidas que possam sanar as não conformidades da empresa.

Alguns índices como liquidez, lucratividade, alavancagem são importantes para assegurar a saúde da empresa. Para conseguir medir a eficácia em que estão sendo alocados os recursos são utilizados os índices de lucratividade, pois isso é muito importante fazer o monitoramento do fluxo de caixa e evidenciar se é possível honrar os pagamentos a curto prazo, para isso é indispensável que o administrador utilize os índices de liquidez, tão importantes quanto são os índices de alavancagem, como o próprio nome já menciona; com essa ferramenta, o administrador consegue saber se existe a possibilidade de realizar melhorias utilizando capital de terceiro.

2.2.4 Capital Humano

As empresas são administradas por pessoas e suas funções são concentrar todos os esforços para atender as exigências e superar as expectativas de pessoas que, nesse caso, são os clientes das organizações, e tendo isso em mente, as tomadas de decisões precisam ser voltadas ao bem-estar de todos na organização.

Um dos problemas sérios que o país está enfrentando é a falta de mão de obra especializada, e isso faz com que os custos fixos aumentem bruscamente e geralmente não acompanhem os índices de inflação. Muitas empresas investem em programas baseado em três pontos: contratar, reter e treinar, isso custa um valor alto para a organização, mas é necessário para manter os níveis de qualidade.

Muitos desses profissionais que estão inseridos no mercado de trabalho estão desenvolvendo seus conhecimentos tanto na prática quanto na teoria, já prevendo seu futuro longe da empresa. As organizações estão atentas à valorização dos profissionais no mercado e por isso são obrigadas a investir em treinamentos e pagamentos de incentivos para manter os funcionários sempre com excelência no comprometimento com a empresa.

2.2.5 Recursos Organizacionais

Os recursos organizacionais incluem sua base de capital intelectual, de conhecimento e principalmente sua reputação, recurso esse que posiciona a empresa entre as mais confiáveis que os clientes indicam.

Com a grande competitividade entre as empresas e a proximidade de qualidade que todos oferecem, é indispensável que a organização busque diferencial para conseguir estar na frente dos concorrentes, sendo que em muitos casos, a confiança que a empresa passou para a toda a sociedade, no decorrer do seu tempo de atividade, é considerada um grande recurso que a empresa disponibiliza. Sem Dúvida que seu capital intelectual é de suma importância para o andamento dos negócios, mas a confiança conquistada ao longo do tempo é um bem muito valioso da organização.

Cornelis A. de Kluyver; (2010, p.88) afirma que “uma evidência adicional da crescente importância do conhecimento e do capital intelectual como recurso estratégico é fornecida pelo mercado financeiro”.

Embora o capital intelectual seja difícil de medir e não esteja representado formalmente no balanço patrimonial, a capitalização de mercado de uma empresa reflete cada vez mais o valor desses recursos e a eficácia com que eles são gerenciados.

O autor indica que o conhecimento que o profissional possui frente ao segmento de extrema valorização e com valores negociados de alta relutância para a sobrevivência da organização não pode ser mensurado em nível de balanço e contabilizado como bem disponível.

2.3 CONCEITO DE LOGÍSTICA

Antes mesmo de a logística ser estudada e considerada no ambiente das empresas, ela já estava em destaque no ambiente militar, sendo utilizada para posicionar as tropas e todos os suprimentos necessários durante batalhas, tais como: munição e alimentos, da forma mais efetiva possível, minimizando tempo e custos. Mais de uma década antes de o mundo dos negócios interessarem-se pelo assunto,

os militares haviam executado aquela que foi chamada de mais sofisticada e mais bem planejada operação logística da história.

A importância da logística pode ser explicada de várias formas, um dos pontos que mais chama a atenção no cenário que estamos hoje, de alta competitividade, é um custo. Estima-se que no Brasil “os gastos com as atividades logísticas correspondem por 17% do PIB, baseando que os gastos com transportes correspondem a 10% do PIB, e que na média os transportes corresponde a 60% dos custos logísticos”. (Fleury ET AL.,2000).

Apesar dessas comparações o real interesse que a logística desperta não está relacionado com a contenção ou com a redução de custos o interesse está em compreender como certas empresas utilizam sua competência logística superior para obter vantagem competitiva (BOWERSOX e CLOSS, 2007).

A logística teve uma fase de renascimento, que teve como principal mecanismo de mudanças: alteração nas regulamentações; comercialização do computador; revolução da informação, adoção em grande escala dos movimentos de qualidade; e o desenvolvimento de parcerias e alianças estratégicas (BOWERSOX e CLOSS, 2007).

Em meio a essas mudanças surgiram os conceitos de logística integrada e *Supply Chain Management* (SCM) (FREURY ET AL., 2000).

Logística conceitua-se por prover recursos, equipamentos e informações para a execução de todas as atividades de uma empresa.

A logística é uma sub-área da administração, envolvendo diversos recursos da engenharia, economia, contabilidade, estatística, marketing e tecnologia, do transporte e dos recursos humanos.

Fundamentalmente a logística possui uma visão organizacional, onde esta administra os recursos materiais, financeiros e pessoais, onde exista movimento na empresa, gerenciando desde a compra e entrada de materiais, o planejamento de produção, o armazenamento, o transporte e a distribuição dos produtos, monitorando as operações e gerenciando informações, ou seja, monitorando toda parte de entrega e recebimento de produtos na empresa.

Pela definição do Council of Supply Chain Management Professionals, logística é a parte do Gerenciamento da Cadeia de Abastecimento que planeja programa e controla o fluxo e armazenamento eficiente e econômico de matérias-primas, materiais semi-acabados e produtos acabados, bem como as informações a eles

relativas, desde o ponto de origem até o ponto de consumo, com o propósito de atender às exigências dos clientes.

2.4 PADRONIZAÇÃO DO PROCESSO

Um processo padronizado é um método efetivo e organizado de produzir sem perdas. A padronização almeja o desempenho máximo dos colaboradores em suas atividades ou operações através da repetição dos movimentos e das operações. A inconstância das operações ou falta de padronização escondem as falhas e leva ao desperdício.

Todo o processo realizado em determinada etapa da fabricação é registrado e documentado em instruções de trabalho. Estas instruções prevêm as operações a serem realizadas, a sequência de cada uma delas, o tempo necessário para execução, as ferramentas necessárias, o espaço necessário, os equipamentos e dispositivos necessários e também os parâmetros do processo (regulagem de equipamentos, máquinas, etc). O registro das operações é de grande valia para detectar as operações ou movimentos que não agregam valor ao produto, os movimentos que são desperdício, a necessidade de equipamentos ou dispositivos.

Em algumas empresas japonesas, as operações são filmadas e comparadas à documentação, buscando melhoria contínua das operações. Em 1988 um grupo participou de um processo semelhante, onde todo o processo de fabricação de um subconjunto eletrônico para TV foi filmado e comparado à documentação.

Posteriormente, foram propostas ações de melhoria no processo, eliminação de movimentos desnecessários, estudo de novos dispositivos e rearranjo físico a fim de diminuir a distância de transporte.

2.5 LOGÍSTICA ESTRATÉGICA

Logística é o processo de planejamento, execução e controle integrado das atividades de transportes, estoques, armazenagem e processamento de pedidos, passando pelos fluxos dos subsistemas logísticos, desde o ponto de origem até o ponto de consumo com o objetivo de atender as necessidades do consumidor.

Estratégias logísticas devem estar integradas com a produção, o *marketing* e com as estratégias corporativas. A integração entre a logística e outras áreas funcionais trazem todo o potencial das empresas com atividades de alto valor agregado e permitir que, em seguida, ganhem vantagem competitiva significativa em relação aos seus concorrentes. Esta integração também trará uma redução no custo de operação e uma melhoria no serviço ao cliente. “Tecnologia da informação (TI) oferece uma grande oportunidade para melhorar a eficiência, eficácia e flexibilidade da logística”. (SUM, C., TEO, C. NG, K., 2001).

Ação diz respeito ao modo em que os processos logísticos são efetivamente realizados. Especialidade está relacionada a todos os recursos diretamente ligados a ação, incluindo métodos, processos, rotinas operacionais, etc. Estes influenciam diretamente na qualidade, durabilidade, eficiência e confiabilidade do processo logístico. Conhecimento é um fator chave para a evolução, sobrevivência e adaptação do processo. Alto nível de informações que devem ser colhidos, avaliados e adaptados. As informações coletadas em cada camada enriquecem a tomada de decisão e estimula novas direções estratégicas.

A estratégia logística emprega grande parte dos processos criativos da estratégia corporativa e tem por objetivos reduzir os custos, reduzir os capitais e melhorar os serviços oferecidos pela empresa. Dar uma melhor resposta para os consumidores e controlar as áreas onde a corporação opera, o calendário dessas operações, sua criação de valor e os riscos envolvidos nas escolhas.

Por redução de custos entende-se o enxugamento de custos variáveis (transportes e armazenagem, por exemplo) com o objetivo de maximizar lucros. Por redução de capital entende-se o enxugamento do nível dos investimentos nos sistemas logísticos para que se tenha o máximo retorno sobre os ativos logísticos. E, por melhoria de serviços tem-se como parâmetro o serviço oferecido pelo concorrente. Admite-se que os lucros também dependem dos serviços logísticos ofertados.

“A logística deixa de ser apenas operacional para tornar-se gerencial e estratégica, tendo em vista a necessidade maior de integração entre os processos industriais e comerciais, partindo dos fornecedores até o cliente final”. (FELIZARDO & HATAKEYAMA, 2002).

A logística estratégica abre novas linhas estratégicas de ação propondo inovar, desenvolver ações estratégicas impossíveis de serem atingidas sem uma logística

forte, vista como um meio para mudar regras do plano estratégico ou até mesmo adotar um novo plano.

Os conceitos clássicos da estratégia estão ligados com a profissão, objetivos e missão. Os gestores definem o que produz e como os produz; a quem são dirigidas as necessidades e o tipo de desempenho que a empresa visa.

Uma logística eficiente está ligada internamente com outras funções (*marketing*, finanças, sistemas de informações, produção e recursos humanos) e coordenada externamente com outras empresas.

3 APRESENTAÇÃO

3.1 HISTÓRICO

A empresa analisada é detentora de duas concessionárias de veículos automotivos, uma da TOYOTA e outra da Volkswagen, ambas trabalham com o serviço de pós-venda na qual engloba oficina mecânica e oficina de funilaria e pintura

A concessionária TOYOTA terceiriza 100% do serviço da oficina de funilaria e pintura, ou seja, todos os veículos que dão entrada na oficina para serviços em lataria e funilaria são repassados a empresa terceirizada fora do pátio físico da concessionária. Os desafios encontrados neste tipo de terceirização são relacionados com Qualidade: garantir ao cliente a qualidade de serviço padrão TOYOTA, Prazo de Entrega: garantir ao cliente que o serviço seja realizado dentro de um prazo pré-determinado, e Segurança: garantir ao cliente que o veículo (bem do cliente) seja passado a mãos de terceiros e que este retorne nas condições em que se encontrava adicionando as benfeitorias realizadas.

A concessionária VOLKSWAGEN internaliza 100% do serviço de oficina de funilaria e pintura, todos os veículos são consertados dentro da estrutura própria dentro do pátio físico da concessionária.

Os desafios encontrados com a internalização deste serviço estão relacionados a Custos: Essencialmente a oficina de funilaria e pintura tem seu custo na mão de obra e custo fixo representando 85% do custo total, apenas 15% do custo é variável, diante deste fato e a demanda de serviços inconstante, o dimensionamento da equipe e estrutura física fazem com que a receita dos serviços muitas vezes é insuficiente para arcar com os custos, sendo assim um negócio pouco atraente para empresa.

Outro desafio está relacionado com o Prazo de Entrega: Devido a demanda inconstante, o dimensionamento da equipe e a estrutura física estão balizados pela média dos serviços demandados o que por muitas vezes são insuficientes para um mês de alta demanda o que gera atrasos e também problemas de qualidade.

4 ANÁLISE DE DADOS

4.1 ALTERNATIVAS

De acordo com o princípio da padronização que visa a padronização de componentes centrais, peças intercambiáveis, modularização de produtos e rotulagem do mesmo produto sob diversas marcas. Por se tratar de empresas (concessionárias) do mesmo grupo a melhor opção é a padronização dos tipos de serviços nas duas concessionárias, ou seja, as duas optarem por terceirização ou internalização.

Terceirização, atende o princípio da padronização no sentido manter e cobrar o nível de serviço do terceiro (empresa contratada) para as duas concessionárias, também melhora a definição de procedimentos em busca de qualidade e prazo de entrega.

O maior desafio em terceirização seria encontrar um terceiro qualificado que atenda a demanda atual e futura das duas concessionárias, com nível de serviço e padrão das marcas que as concessionárias representam TOYOTA e VOLKSWAGEN.

Internalização, também atende o princípio da logística da padronização, unido forças, padronizando procedimentos e métodos de nível de serviços que atinjam a qualidade exigida pelas marcas que as concessionárias representam TOYOTA e VOLKSWAGEN, o grupo sendo gestor das atividades e processos no sentido do cumprimento do prazo de entrega e principalmente fazer da oficina de funilaria e pintura um negócio atrativo para empresa.

4.1.2 Recomendação

A concessionária Volkswagen atende atualmente em média 40 veículos por mês e a concessionária TOYOTA terceiriza em média 10 veículos por mês.

As operações de ambas não trazem retorno financeiro, a análise realizada mostra que para o negócio ser rentável a oficina precisa padronizar seu nível de serviço e trabalhar com pelo menos com um volume de atendimento mês de 70 veículos.

A análise do mercado local demonstra a falta deste tipo de prestação de serviço, principalmente com qualidade e garantia e demonstra também uma demanda mensal de pelo menos 50 veículos.

Recomendamos a pela opção de Internalização com a criação de uma oficina dentro do grupo e independe das concessionárias, que atenda 100% da demanda das

concessionárias e parte da demanda do mercado com nível de serviço padrão das marcas que as concessionárias atendem.

Criar outra empresa dentro do grupo que realize os trabalhos demandados pelas concessionárias mais que seja uma empresa independente que não subsidie as concessionárias a fim de demonstrar o real resultado de cada empresa do grupo.

4.1.3 Ganhos

- ✓ Poder de barganha com seguradoras, principalmente relacionado a qualidade e prazo de entrega.
- ✓ Diluição do custo fixo e ganho de escala.
- ✓ Padrão de nível de serviço para garantir qualidade no padrão das marcas que as concessionárias representam.
- ✓ Melhora da qualidade por utilizar tintas a base de água, tecnologia utilizada pela montadora.
- ✓ Melhora na satisfação dos clientes.
- ✓ Atendimento legislação ambiental devido utilização de tintas a base de água.
- ✓ Melhora no atendimento do prazo de entrega devido ser empresa essencialmente do ramo e com procedimentos e sistemas específicos de setor.
- ✓ Ganhos de eficiência e produtividade por utilizar mão de obra qualificada e equipamentos mais modernos.

4.1.4 Dificuldades

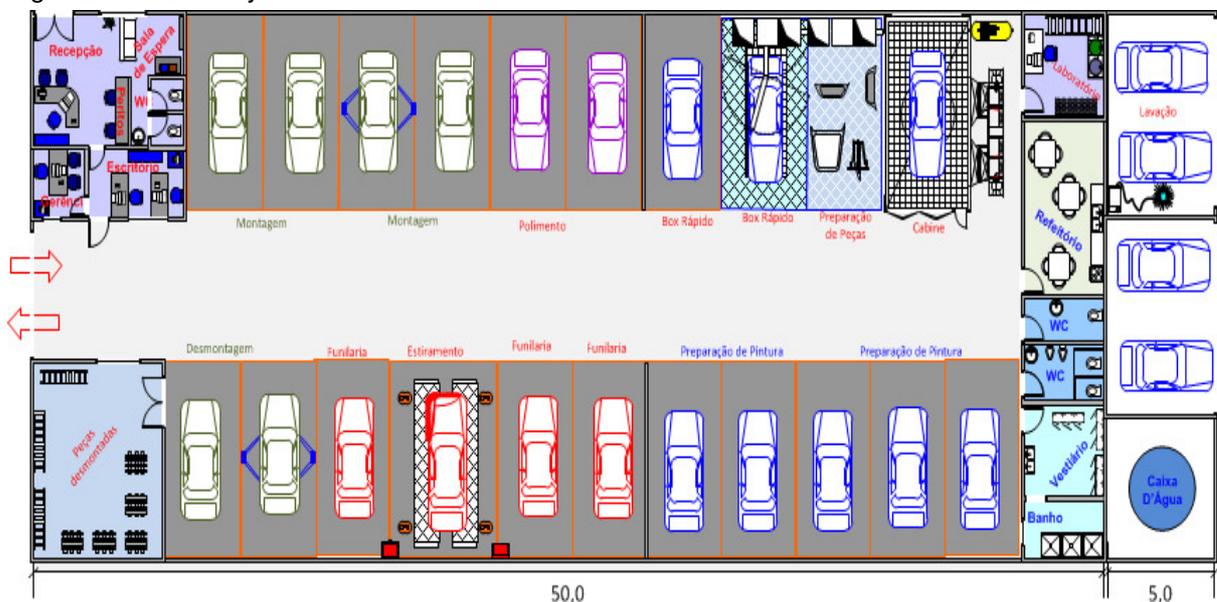
- ✓ Necessidade de capital.
- ✓ Local físico, precisa ser montado barracão e compra de equipamentos.
- ✓ Treinamento e capacitação de pessoas.
- ✓ Criar percepção por parte das seguradoras quanto a proposta de valor da empresa, que está baseada na qualidade, prazo de entrega e satisfação dos clientes (ponto chave da seguradora).

4.1.5 Ação

Criação de projeto de estrutura física, mão de obra e equipamentos necessários para atender uma demanda mensal de 120 veículos.

Criar parceria com seguradoras a fim de direcionar os veículos sinistrados para este novo modelo de negócio oferecendo serviço de qualidade e vantagens competitivas.

Figura 01 – Draft Layout Oficina



Fonte: Gonçalves, 2015.

Recomendamos a utilização de uma estrutura conforme imagem acima, na qual podemos observar que todo a padronização dos reapros e uma linha de produção bem definida. O atendimento e desmontagem do veículo para realizar do orçamento é realizado no início da estrutura, bem como a lavação está no final do processo para que o veículo volte totalmente recuperado e com a qualidade exigida pelo fabricante.

Foi realizado um levantamento da equipe necessária para atender a demanda de serviços.

- ✓ 1 Gerente de serviços,
- ✓ 2 administrativos,
- ✓ 1 orçamentista,
- ✓ 2 montagem e desmontagem,

- ✓ 1 mecânico,
- ✓ 2 funileiros,
- ✓ 3 preparadores,
- ✓ 1 pintor,
- ✓ 1 colorista,
- ✓ 1 polimento.

Realizamos uma análise no futuro potencial dessa estrutura com a demanda do local, quais os reparos e quantidades de horas que será disponibilizado para atender o cliente.

Figura 02 – Análise de Necessidades

POTENCIAL DE OFICINA : Análise de Necessidades				
Total de Tempo e Potencial			Carros/mês	120
Tipo de Reparo	Distribuição	Tempo de Reparo	Número de Reparos/ano	1440
Pequeno - 1 a 3 peças	50%	7,0 horas	720	5040
Médio - 4 a 6 peças	30%	16,5 horas	432	7128
Grande - > 6 peças	20%	46,0 horas	288	13248
média	100%	23,2 horas	Total de horas de Reparo	25416
Necessidades de Trabalho			Produção	
	Funilaria	Pintura	Carros/Dia	7
Pequeno - 1 a 3 peças	25%	75%	Horas/Dia	116
Médio - 4 a 6 peças	50%	50%		
Grande - > 6 peças	65%	35%	Total de Produtivos	
			Funilaria	5
Divisão	47%	53%	Pintura	6
Distribuição de Horas	11860,80	13555,20	Improdutivos	4

Fonte: Gonçalves, 2015.

5 CONCLUSÃO

De acordo com o princípio da padronização são encontradas várias oportunidades de negócios, que por muitas vezes são tidos como problemas pelas empresas.

No caso que analisamos a internalização do serviço de funilaria e pintura na forma de uma nova empresa para o grupo, se mostrou mais atraente no âmbito financeiro, sendo que a terceirização seria também uma opção para a empresa, que

traria retornos positivos devido o fato da padronização de serviços com padrões e procedimentos de nível de serviço.

Porém com a terceirização, a empresa a fica vulnerável com relação a sua imagem, onde um terceiro realiza o serviço fora do domínio da concessionária e nem todos os clientes entendem esta posição.

Portanto, padronização de serviços, peças e rotulagem são importantes para as empresa e também uma forma de identificar oportunidades.

REFERÊNCIAS

BALLOU, R. H. **Gerenciamento da Cadeia de Cuprimentos**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

BOWERSOX, D. J. & Closs, D. J. **Logística empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimentos**. Atlas, São Paulo. 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando Pessoas: o passo decisivo para a administração participativa**. São Paulo: Makron Books, 1992.

COIMBRA FILHO, J. L., DANTAS, M. L. C. **Estratégias Logísticas X Vantagem Competitiva**. XVIII ENEGEP - Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Niterói, 1998.

DAVID, Lobato Menezes e TORRES Maria Cândida Sotelino Torres. **Estratégia de Empresas**: Rio de Janeiro, Editora FGV, 2005.

DORNELAS, Jose Carlos Assis. **Empreendedorismo Corporativo**: Como ser empreendedor, inovar e se diferenciar na sua empresa. São Paulo, 2008.

FABBE-COSTES, N. & COLIN, J. **Chapter 3: Formulating Logistics Strategy**. logistics and distribution planning strategies for management, 1994.

FLEURY, P. F. **Conceito de Logística Integrada e Supply Chain Management**. Logística empresarial – a perspectiva brasileira. São Paulo: Atlas, 2000.

KLUYVER, Cornelis A. e PEARCE, John A. **Estratégia: Uma visão Executiva**. São Paulo, 2010.