

UNISA – UNIVERSIDADE SANTO AMARO

Engenharia de Produção

Thiago Lourenço de Souza

**PROJETO ESTRATEGICO DE MELHOR COMPRA: LEILÃO
REVERSO**

São Paulo

2018

Thiago Lourenço de Souza

**PROJETO ESTRATÉGICO DE MELHOR COMPRA: LEILÃO
REVERSO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Engenharia de Produção da Universidade de Santo Amaro – UNISA, como requisito parcial para obtenção do título Bacharel em Engenharia de Produção.

Orientador: Prof. Me. Leandro Cardoso

São Paulo

2018

Thiago Lourenço de Souza

**PROJETO ESTRATÉGICO DE MELHOR COMPRA: LEILÃO
REVERSO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de engenharia de Produção da Universidade de Santo Amaro – UNISA, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Engenharia de Produção.

Orientador: Prof. Me. Leandro Cardoso

São Paulo, _____ de _____ de 2018.

Banca Examinadora

Professor(a):

Professor(a):

Professor(a):

Conceito Final: _____

AGRADECIMENTOS

Primeiramente gostaria de agradecer a Deus pela Força, Paciência e Fé concedida por todo este período de estudos (5 anos), preparação, apresentação e entrega do Trabalho.

Agradecer a minha Família, pela paciência com os momentos mais tensos que passei, durante o processo, e pelo incentivo durante o período.

Quero agradecer também ao meu orientador Prof. Me. Leandro Cardoso, que aceitou o convite para orientar-me, e disponibilizou seu tempo para que eu pudesse consultá-lo nos períodos de dúvidas, correções e preparativos para apresentação e entrega do Trabalho.

Por fim, quero agradecer aos meus eternos amigos de sala Beatriz Silva, João Marcos, José Roberto, Micael Jesus e o Robert Henrique, a quais foram fundamentais para o sucesso da construção do Trabalho, pois todas as trocas de experiências, sugestões, foram fundamentais para a sequência do Trabalho.

Muito obrigado a todos.

RESUMO

Esta pesquisa teve como base o planejamento estratégico do setor de compras da empresa Liberty Seguros. O Teor base para o desenvolvimento do assunto foram às melhorias nos processos as quais geram muitos erros e conseqüentemente retrabalhos, além da visão de futuro para geração de economia com o desenvolvimento do processo e correção das falhas tanto humana, como as do próprio sistema. Ao analisar os dados coletados foram identificadas várias situações problemáticas, onde ficou constatado que o atual processo de compras não atende na sua plenitude as necessidades estratégicas da empresa. Foram elaboradas propostas de melhorias que visam otimizar os processos do departamento de compras e elevar o nível de competitividade da empresa bem como a fidelização de seus fornecedores, e conseqüentemente de seus clientes.

Palavras-chave: processos, estratégicas, melhorias, otimizar e competitividade.

ABSTRACT

The development of this monograph was based on the strategic planning of the purchasing sector of Liberty Security. The basic content for the development of the subject, were the improvements in the processes that generated many errors and consequently rework, besides the vision of future for generation of economy with the development of the process and correction of the failures both human and of the own system. When analyzing the data collected, several problematic situations were identified, where it was verified that the current purchasing process does not fully meet the strategic needs of the company. Improvement proposals were designed to optimize the processes of the purchasing department and raise the level of competitiveness of the company as well as the loyalty of its suppliers, and consequently of its customers.

Keywords: processes, strategies, improvements, optimization and competitiveness.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Diagrama de Causa e Efeito	14
Figura 2 - Simbologia Fluxograma (Tradução).....	15
Figura 3 - Simbologia Fluxograma	16
Figura 4 - Ciclo PDCA.....	18
Figura 5 - Método de análise PDCA	19
Figura 6 - Modelo sistêmico da função produção.....	23
Figura 7 - Tabela SWOT	25
Figura 8- Quadro de Dimensionamento de Equipe	32
Figura 9 - Esquemática da cadeia de suprimentos do setor de compras	33
Figura 10 - Veículo Sinistrado	34
Figura 11 - Orçamento.....	35
Figura 12- Sistema Audaparts de cotação respondida por um dos fornecedores	37
Figura 13 - Sistema Audaparts pedido gerado.	38
Figura 14 - Sistema Audaparts com Nota Fiscal das peças lançadas no portal.	38
Figura 15 - Lançamento de Entrega	39
Figura 16 - Fluxograma de processos	40
Figura 17 - Quadro de Dimensionamento de Equipe.....	41
Figura 18 - Custos de carros reservas.....	48
Figura 19 - Diagrama de causa e efeito	50
Figura 20 - Dados da Pesquisa de satisfação do cliente (julho 2018).....	52

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Pedidos manual x automático.....	42
Tabela 2 - Valores de custos com compras de peças	55
Tabela 3 - Custos e economia de compra de peças (FIAT - SP).....	55
Tabela 4 - Custos e economia de compra de peças (CHEVROLET - SP).....	56
Tabela 5 - Análise Swot.....	57
Tabela 6 - Pedidos manual x automático.....	63
Tabela 7 - Pesquisa de satisfação de clientes (agosto 2018)	66
Tabela 8 - Custos e economia de compra de peças (FIAT - SP) após implantação do leilão reverso.....	67
Tabela 9 - Custos e economia de compra de peças (CHEVROLET - SP) após implantação do leilão reverso	68

LISTA DE ABREVIATURAS

B.O.	Back Order – denominação utilizada nas montadoras quando uma peça está indisponível, ou fora de linha de produção.
CIA	Companhia
FIPE	Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas
MASP	Método de Análise e Solução de Problemas
PDCA	Planejar, Desenvolver, Controlar e Ajustar
WorkFlow	Fluxo de Trabalho
Stakeholders	Partes Interessadas

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	10
1.	OBJETIVO	11
2.1	Objetivo Geral.....	11
2.2	Objetivo Específico	11
3.	REVISÃO BIBLIOGRAFICA	12
3.1.	Estratificação.....	12
3.2.	Diagrama de Causa e Efeito	13
3.3.	Fluxograma	14
4.	MASP	17
4.1.	O MASP E O CICLO PDCA.....	17
5.	Análise SWOT.....	24
5.1.	Características da Análise SWOT	24
6.	Análise Competitiva como suporte à Matriz SWOT.....	28
6.1.	Cinco regras simples para uma Análise SWOT bem-sucedida.....	29
6.1.1.	Etapas para realização da Análise SWOT (Matriz)	29
6.1.2.	Conclusão - Matriz de Análise SWOT	30
7.	METODO.....	31
8.	RESULTADOS E DISCUSSÕES	60
9.	CONCLUSÃO	69
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRAFICAS	70

1. INTRODUÇÃO

Esta pesquisa abordara o estudo realizado no setor de Fornecimento de peças da Liberty Seguros. Mais especificadamente na área de compras do setor, que é responsável por fornecer peças para as oficinas repararem os veículos de clientes e terceiros da CIA. A pesquisa teve como foco/objetivo, identificar, mapear e elaborar uma reestruturação da gestão da cadeia de suprimentos, com intuito de aumentar a rentabilidade da CIA na compra das peças, através do aumento de descontos concedidos pelos fornecedores/parceiros (concessionárias).

Atualmente o processo de fornecimento é gerenciado através de um sistema de leilão de peças (AUDAPARTS), onde os fornecedores apresentam seus valores de venda, e o sistema automaticamente encerra a cotação e gera de imediato o pedido de compra daquelas peças, para aquele fornecedor que apresentou melhor valor e menor prazo de entrega dos itens na oficina. Durante a pesquisa, foi identificado que os analistas têm uma perda expressiva de tempo, pois o sistema de leilão por diversas vezes gera erros nas cotações que somente os analistas conseguem corrigi-los, para que assim, o processo chegasse a sua etapa final com qualidade.

Qualidade a qual, identificamos que também foi um problema causado pelas falhas sistêmicas, fazendo com que consequentemente o índice de reclamações de clientes aumentasse devido ao não cumprimento dos prazos de entrega das peças nas oficinas, consequência dos erros que bloqueiam os processos, acarretando assim um desconforto ao cliente final. Com tudo, através do estudo de caso e sugestão da aplicação de uma nova reestruturação do novo processo, foi possível elaborar e aplicar os conceitos estudados sobre algumas ferramentas de Gestão da Qualidade, que nos ajudaram a identificar os problemas, para que mapeássemos e atuarmos na causa raiz de cada situação.

1. OBJETIVO

2.1 Objetivo Geral

O objetivo desta monografia é apresentar um estudo desenvolvido com ênfase numa nova reestruturação de processos, gerando economia e rentabilidade da área de compras da Liberty Seguros.

2.2 Objetivo Específico

- ✓ Aumentar a rentabilidade do setor de compras através do aumento de economia gerada do setor de Fornecimento de Peças;
- ✓ Diminuir o retrabalho dos analistas ao analisarem cotações paradas por erro de sistema ou preenchimento do fornecedor;
- ✓ Aumentar a produtividade dos Analistas com maior qualidade nas tratativas dos processos;
- ✓ Redução da porcentagem de reclamações de clientes, devido atraso nos processos.

3. REVISÃO BIBLIOGRAFICA

3.1. Estratificação

De acordo com (Carpinetti 2012), a estratificação consiste na divisão de um grupo em diversos subgrupos com base em características distintivas ou de estratificação. As principais causas de variação que atuam nos processos produtivos constituem possíveis fatores de estratificação de um conjunto de dados: equipamentos, insumos, pessoas, métodos, medidas e condições ambientais são fatores naturais para estratificação dos dados.

Com a estratificação dos dados, objetiva-se identificar como a variação de cada um desses fatores interfere no resultado do processo ou problema que se deseja investigar. Alguns exemplos de fatores de estratificação bastante utilizados são:

- ✓ Condição climática: os efeitos dos problemas (ou resultados indesejáveis) são diferentes de manhã, à tarde e à noite?
- ✓ Turno de produção: os efeitos são diferentes quando consideramos diferentes turnos de produção?
- ✓ Local: os efeitos são diferentes nas diferentes linhas de produção da indústria ou nas diferentes regiões do país onde o produto é comercializado?
- ✓ Matéria-prima: são obtidos diferentes resultados dependendo do fornecedor da matéria-prima utilizada?
- ✓ Operador: diferentes operadores estão associados a resultados distintos?

A estratificação é um recurso bastante útil na fase de análise e observação de dados. Deve-se observar, entretanto, que para se analisar os dados de maneira estratificada é preciso que a origem dos dados seja identificada. Ou seja, é importante anotar, por exemplo, em quais dias da semana e em quais horários os dados foram coletados, quais máquinas estavam em operação e quais foram os operários e os lotes de matéria-prima envolvidos. Uma estratégia recomendável

consiste em registrar todos os fatores que sofrem alterações durante o período de coleta dos dados. Também é importante que os dados sejam coletados durante um período não muito curto, de forma que se possam analisar os dados também em função do tempo.

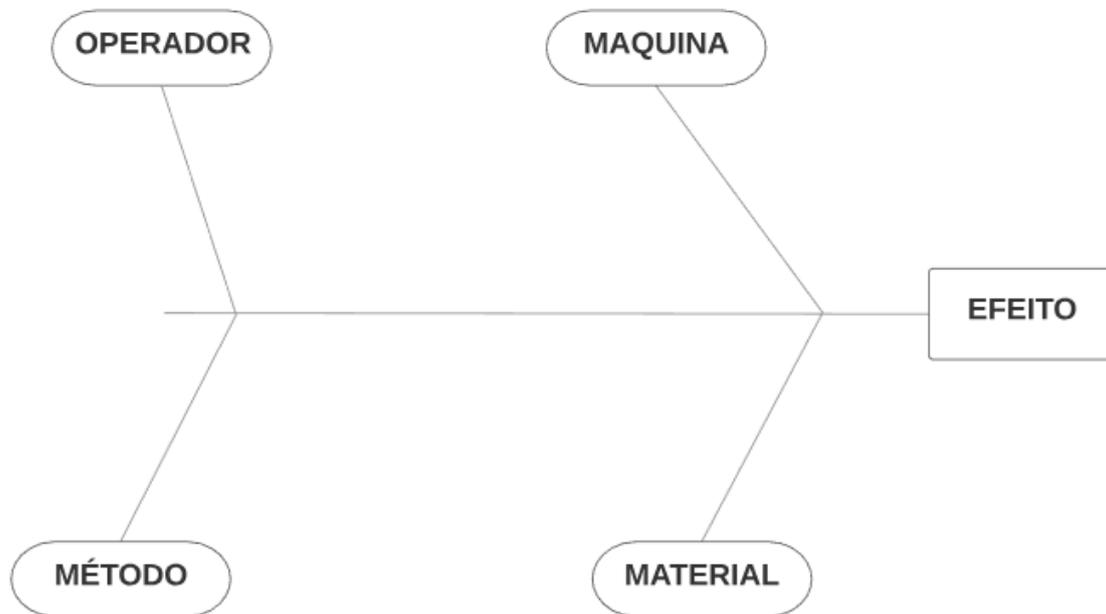
3.2. Diagrama de Causa e Efeito

O diagrama de causa e efeito foi desenvolvido para representar as relações existentes entre um problema ou o efeito indesejável do resultado de um processo e todas as possíveis causas desse problema, atuando como um guia para identificação da causa fundamental deste problema e para a determinação das medidas corretivas que deverão ser adotadas.

O diagrama de causa e efeito é estruturado de forma a ilustrar as várias causas que levam a um problema. A estrutura do diagrama de causa e efeito lembra o esqueleto de um peixe, por isso é conhecido também como diagrama de espinha de peixe. Uma terceira denominação para esse diagrama é diagrama de Ishikawa, em homenagem ao Professor Kaoru Ishikawa, que elaborou o diagrama de causa e efeito para explicar a alguns engenheiros de uma indústria japonesa como os vários fatores de um processo estavam inter-relacionados.

“A figura abaixo apresenta a estrutura básica de um diagrama de causa e efeito, onde as causas de um determinado efeito são genericamente classificadas sob quatro categorias básicas, que são método; máquina; material; homem.” (CARPINETTI, 2010, p. 241).

Figura 1 - Diagrama de Causa e Efeito



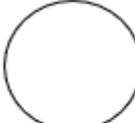
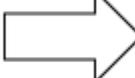
Fonte: (Adaptado - Carpinetti, 2012, p. 83).

3.3. Fluxograma

Segundo Robson Seleme e Humberto Stadler (Controle da Qualidade: as ferramentas essenciais, 2010, p 180), fluxograma é uma ferramenta desenvolvida para “desenhar o fluxo” de processos, por meio de formas e pequenos detalhes. Trata-se de uma representação visual do processo e permite identificar nele possíveis pontos nos quais podem ocorrer problemas.

Então, o registro de um processo industrial por meio de um fluxograma acontece com o uso de símbolos e seus significados, conforme apresentado a seguir.

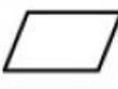
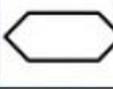
Figura 2 - Simbologia Fluxograma (Tradução)

SÍMBOLO	SIGNIFICADO / CONCEITO
	OPERAÇÃO: traduz a ação realizada sobre o material. Por exemplo: cortar, furar etc.
	INSPEÇÃO: indica a verificação de uma característica ou de um atributo do material. Exemplo: pesar, medir
	DEMORA: espera dentro do processo produtivo, pode ser a liberação de uma máquina ou outra razão.
	TRANSPORTE: indica a movimentação do material, dentro do processo.
	ARMAZENAMENTO: ocorre quando o material é estocado e controlado como estoque dentro do processo produtivo
	AÇÕES COMBINADAS: utilizadas na representação de fluxograma que ocorrem em processos automatizados

Fonte: (Adaptado de Martins; Laugeni, 2005).

Existem outros símbolos como indicados na figura a seguir, que representam situações em áreas específicas, os quais auxiliam o gestor na identificação do fluxo e no reconhecimento de problemas no processo.

Figura 3 - Simbologia Fluxograma

 Operação	 Decisão	 Input Output	 conexão de páginas
 Inspeção	 Preparação	 Cartão perfurado	 Preparação
 Demora	 Terminal	 Memória principal	 Decisão
 Transporte	 Junção	 Sub-rotina	 Display
 Armazenamento	 "Ou"	 Tambor magnético	 Extrair
 Ações combinadas	 Disco magnético	 Conector	 Vários documentos
 Processo	 Fita magnética	 Classificar	 Agrupar
 Operação Manual	 Documento	 Fita papel perfurada	 Entrada manual

Fonte: (Adaptado Cruz, 1998).

Os objetos principais do fluxograma são: padronização na representação dos procedimentos, maior rapidez na descrição dos métodos, facilitação da leitura e do entendimento, facilitação da localização da informação e identificação dos aspectos mais importantes a serem observados, maior flexibilidade e melhoria do grau de análise realizada pelo gestor.

4. MASP

O ciclo PDCA (planejar, desenvolver, controlar e ajustar) de Deming foi adaptado, no Brasil por Falconi para o MASP (metodologia de análise e solução de problemas).

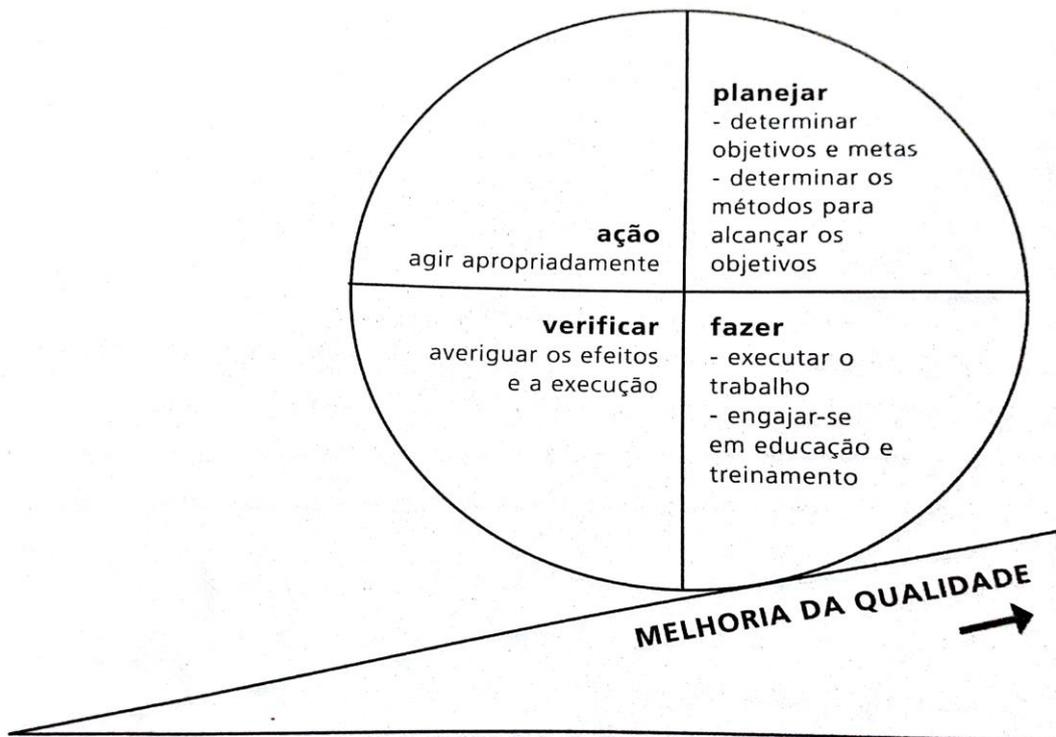
No próprio nome, o Masp apresenta como prioridade a palavra *metodologia*, tamanha é a importância do conhecimento do método para a perfeita aplicação das ferramentas. (CARPINETTI, 2010, p. 238).

4.1. O MASP E O CICLO PDCA

Como um dos elementos mais difundidos em gestão da qualidade, o ciclo PDCA, utilizado como base para o MASP, realiza nas organizações uma transformação direcionada à melhoria contínua e ao controle total da qualidade total.

Consideramos então que o PDCA, como método de melhoria contínua, não esgota sua aplicabilidade com uma única utilização no processo, visto que implementa, na organização, uma cultura de melhoria que permeia todos os processos. A figura abaixo mostra os elementos que o integram. (CARPINETTI, 2010, p. 239).

Figura 4 - Ciclo PDCA



Fonte: (Adaptada de FALCONI, 1994).

Como observamos na figura, o método apresenta uma sequência que, como em toda prática administrativa, começa pelo planejamento. O método está dividido, para melhor compreensão, em quatro partes, descritas a seguir:

P – PLAN: Planejar – É utilizado para se definirem os objetivos a serem alcançados na manutenção ou na melhoria dos métodos e dos processos que servirão para se atingirem as metas propostas.

D – Do: Fazer, Executar – É a realização da educação e dos treinamentos necessários à execução das atividades que servirão para se atingirem os objetivos e efetivamente a execução das atividades que compõem os processos e a realização da manutenção e das medições da qualidade.

C – Check: Verificar – É a averiguação dos resultados das atividades executadas, comparando-se as medições realizadas com os objetivos estabelecidos. Procede-se, portanto, à análise em direção a melhoria.

A – Action: Agir – Em função da análise anterior, essa parte compreende a realização das correções dos desvios apresentados em relação aos objetivos e a eliminação de problemas de acordo com os parâmetros já definidos ou, se necessário, com novos padrões estabelecidos.

Na realidade, o movimento cíclico PDCA pode identificar novos problemas o avanço a cada ciclo realizado, com vistas à melhoria contínua. Isso se deve ao fato de que muitos problemas somente são visíveis após a realização de um ciclo anterior. Por exemplo, o real problema apresentado na deformação de um material plástico, danificado na ocasião de seu manuseio inadequado.

Se o ciclo PDCA segue em direção à melhoria contínua, o MASP o utiliza para realizar a análise do problema e para validar a solução proposta quando de sua formulação. O esquema representado no quadro a seguir, apresenta os passos que devem ser seguidos nessa aplicação.

Figura 5 - Método de análise PDCA

método de análise e solução de problemas	P	1	identificação do problema
		2	observação
		3	análise para descobrir causas
		4	plano de ação
	D	5	ação para eliminar as causas
	C	6	verificação da eficácia da ação
		7	bloqueio foi efetivo
	A	8	padronização
8		conclusão	

Fonte: (Adaptado de FALCONI, 1994, p.117).

Nesse esquema, foi utilizado o ciclo PDCA para direcionar as ações a serem realizadas no MASP, as quais estão desdobradas em oito fases, descritas na sequência.

1ª fase: Identificação do problema - Um problema é identificado por uma não conformidade ou desvio em relação ao objetivo planejado. As formas mais frequentes de identificação são:

- ✓ Dimensão da qualidade não cumprida, traduzida pelas vontades ajustadas entre os fornecedores e cliente;
- ✓ Reclamação dos clientes;
- ✓ Reclamações dos prestadores de serviços, que podem identificar problemas antes mesmo que cheguem aos clientes;
- ✓ Avaliação da concorrência, que deve permitir melhorias contínuas no processo de forma que os clientes, ao realizarem as comparações entre serviços e produtos, possam identificar a melhor relação custo-benefício.

É preciso definir com clareza a importância da solução do problema para a organização. Se existirem questões mais urgentes a serem resolvidas, é necessária a concentração, primeiramente na resolução desses problemas, os quais devem ser hierarquizados por ordem de importância. A análise deve indicar quais são as causas vitais e separá-las para a aplicação do método.

2ª fase: Observação- É uma fase de investigação. Então, se o problema ocorrer novamente, a organização deve realizar os registros de todos os detalhes, medindo todas as irregularidades possíveis, pois é dessa fase que são obtidos os dados para a análise do problema.

3ª fase: Análise para descobrir as causas - Todas as sugestões são importantes, pois podem contribuir para a identificação das causas. Nesse caso, as ideias devem ser aceitas e registradas. Algumas ferramentas, tais como o diagrama de Ishikawa e as cinco perguntas instigadoras (os cinco "porquês"), auxiliam nessa descoberta. Passa-se então para a escolha das causas mais prováveis, momento em que se dá a formulação de hipóteses que possam justificar a ocorrência do problema.

Na verificação das hipóteses mais prováveis, algumas delas são confirmadas e outras não, e estas últimas, por sua vez, são descartadas. As primeiras devem

receber aprofundamento, sendo testadas para que se verifique se as causas escolhidas realmente são as responsáveis pelo problema, ou seja, se, quando se atua sobre elas, seus efeitos são eliminados ou minimizados.

4ª fase: Plano de ação - A partir da identificação, da observação e da análise do problema, são planejadas as contramedidas que deverão ser colocadas em prática para eliminar ou minimizar o problema. É preciso também reservar os materiais, o tempo e o dinheiro necessários para a ação, os quais serão utilizados para a execução do plano e a obtenção de resultado satisfatório. O plano de ação, com o uso da ferramenta 5 Ws e 2 Hs, é muito útil nessa fase.

5ª fase: Ação para eliminar as causas - Significa atuar para eliminar as causas principais dos problemas. É necessário primeiramente, treinar todos os envolvidos na ação que realizará bloqueio das causas. Os funcionários estão acostumados a cumprir procedimentos e o fazem quase automaticamente. O treinamento colabora para que realizem uma mudança nos procedimentos antigos e se acostumem com os novos. As atividades previstas no plano de ação devem ser executadas de forma cuidadosa e a observação dos resultados precisa ser detalhada.

6ª fase: Verificação da eficácia da ação - Uma modificação em um processo deve trazer alteração no resultado, o qual se espera que seja positivo. É averiguado também se existem efeitos secundários desejados ou não. Caso os resultados sejam positivos, devem ser registrados para utilização e padronização; se negativos ou irrelevantes, as causas devem ser novamente analisadas para obtenção de novas hipóteses. A verificação instaura a existência de um histórico do ocorrido, para que seja possível medir a eficácia da ação.

7ª fase: Padronização - É o registro documentado dos procedimentos a serem seguidos por todos os participantes, com vistas à garantia de que a causa bloqueada não mais retorne. Assim, é assegurado que os resultados obtidos pelo cumprimento dos procedimentos garantam que os resultados sejam sempre os mesmos e previsíveis. Uma organização com procedimentos padronizados evita o giro de pessoal, melhorando a satisfação no trabalho. As seguintes etapas podem ser consideradas na padronização:

1. Elaboração ou alteração do padrão;
2. Comunicação da existência do novo padrão e treinamento de todos os envolvidos;
3. Arquivamento das cópias dos antigos padrões;
4. Realização do acompanhamento da utilização do novo padrão e dos resultados alcançados.

8ª fase: Conclusão - É necessário relacionar os problemas remanescentes ou secundários, estabelecendo-se prioridades para a escolha do próximo obstáculo a ser vencido, e, finalmente criar uma cultura de aprendizagem organizacional para que os problemas sejam resolvidos com o emprego do Masp.

Nesse sentido, a metodologia permite identificar e estabelecer parâmetros para a análise de problemas até a obtenção da solução, a qual, ao se integrar com as ferramentas, permite a aplicação prática do método.

Por essa razão, o Masp deve ser utilizado de modo sistêmico nas organizações, uma sua adequada aplicação conduz à solução de problemas e à sistematização dos resultados, o que, conseqüentemente, poupa recursos e provê essas instituições de uma base de dados que poderá traduzir-se em diferencial competitivo de mercado.

O PDCA/Masp pode ser aplicado em todas as áreas funcionais da organização (produção, finanças, recursos humanos, marketing, entre outras), nas quais podem ser identificadas as funções da administração: planejamento, organização, controle e direção. São observados também o ambiente interno e suas correlações externas, como clientes, bancos e acionistas, comunidades entre outras.

Vemos, então, que o método e as ferramentas da qualidade são aplicáveis em absolutamente todas as áreas e processos organizacionais.

No item anterior, buscamos demonstrar a aplicabilidade do controle da qualidade em todas as áreas funcionais da organização. Aqui utilizaremos o Quadro

para mostrar um modelo sistêmico da função produção, com vistas a exemplificarmos o uso prático do método e das ferramentas.

Figura 6 - Modelo sistêmico da função produção

entrada	núcleo de processo			saída
<i>know-how</i>	PCP	engenharia do produto	engenharia do processo	produto sucata novas tecnologias
força do trabalho	planejamento	projeto do produto	<i>layout</i>	
recursos	programação	especialização do produto	desenvolvimento do processo	
informação de marketing	controle	especialização do processo	serviço de apoio	

Fonte: (Adaptado de KWASNICA, 1984).

Cada área funcional da organização possui seu modelo sistêmico. A fim de exemplificarmos o modelo da função produção, vamos supor que há um problema (na saída do sistema) de sobra demasiada de algum tipo de sucata ou restos do processo produtivo.

A metodologia do Masp, com a utilização correta das ferramentas adequadas, pode nos dar respostas importantes sobre essa sobra ou perda, de modo a permitir aos gestores a criação de alternativas para a tomada de decisão que solucione o problema detectado. Podemos ter ainda, como resultado da análise, um problema com o fornecimento da matéria prima. Detectando tal fator com a utilização do Masp e das ferramentas, chegamos então à causa do problema, o que possibilita aos gestores uma tomada de decisão acertada.

5. Análise SWOT

Nos dias de hoje uma palavra é fundamental em praticamente todo tipo de negócio: Planejamento. É justamente disso que a Análise SWOT trata. O termo "SWOT" é um acrônimo das palavras strengths, weaknesses, opportunities e threats que significam respectivamente: forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, mas é bastante comum aqui no Brasil algumas pessoas usarem a sigla FOFA, ao invés da tradicional. Conceitualmente falando, a Análise SWOT se trata de uma ferramenta estrutural da administração, que possui como principal finalidade avaliar os ambientes internos e externos, formulando estratégias de negócios para a empresa com a finalidade de otimizar seu desempenho no mercado.

A Análise SWOT também é utilizada para identificar os pontos fortes e fracos de uma organização, assim como as oportunidades e ameaças das quais a mesma está exposta. Essa ferramenta é geralmente aplicada durante o planejamento estratégico, promovendo uma análise do cenário interno e externo, com o objetivo de compilar tudo em uma matriz e assim facilitar a visualização das características que fazem parte da sigla. Sabe-se que a técnica foi fundamentada por Kenneth Andrews e Roland Christensen, e tinha por objetivo auxiliar e aprimorar o planejamento estratégico empresarial, que já vinha sendo bastante estimulado nas escolas tradicionais americanas ao longo das décadas de 60 e 70. (KOTLER, Administração de Marketing: Análise, Planejamento. Atlas, 1992).

5.1. Características da Análise SWOT

Em seu desenvolvimento a Análise SWOT divide-se em dois ambientes: o interno e o externo. O primeiro ambiente se refere basicamente a própria organização e conta com as forças e fraquezas que a mesma possui. Já o segundo ambiente refere-se às questões externas, ou seja, questões de força maior, que estão fora do controle da empresa. As forças e fraquezas são avaliadas a partir do momento atual da organização. Elas serão seus pontos fracos, recursos, experiências, conhecimentos e habilidades. As oportunidades e ameaças serão as previsões de futuro que estão ligadas direto ou indiretamente aos fatores externos.

Segue abaixo uma análise detalhada de cada uma das características da Análise SWOT. (KOTLER, Administração de Marketing: Análise, Planejamento. Atlas, 1992).

Figura 7 - Tabela SWOT

	Ajuda	Atrapalha
Interna (organização)	<p>S</p> <p>Força</p>	<p>W</p> <p>Fraqueza</p>
Externa (ambiente)	<p>O</p> <p>Oportunidades</p>	<p>T</p> <p>Ameaças</p>

Fonte: (site <http://www.portal-administracao.com>).

Forças: Está relacionado as vantagens que sua empresa possui em relação aos concorrentes. Podemos dizer que são as aptidões mais fortes de sua empresa. Para ajudar a defini-las, é possível fazer uso de algumas perguntas:

- Quais as suas melhores atividades?
- Quais seus melhores recursos?
- Qual sua maior vantagem competitiva?
- Qual o nível de engajamento dos clientes?

O principal aspecto é a vantagem competitiva que tais forças podem trazer para o negócio. Quanto mais vantagem em relação à concorrência ela trouxer, mais relevante ela será para a Análise SWOT.

Fraquezas: As fraquezas são as aptidões que interferem ou prejudicam de algum modo o andamento do negócio. É muito importante haver sinceridade nesta etapa da análise. Pode-se encontrar as fraquezas de acordo com as seguintes perguntas:

- A mão-de-obra é capacitada?
- Existem lacunas de treinamento?
- Por que a concorrência foi escolhida?
- Por quê meu engajamento não funciona?

As fraquezas encontradas precisam ser examinadas e observadas de forma isolada, para que assim, seja possível nulificar os problemas que ocasionam. Se não for possível corrigir as fraquezas a curto prazo, o ideal é que sejam estudados métodos para minimizar seus efeitos ou tentar contorná-los de modo que se tornem forças relevantes para o negócio.

Ameaças: Ao contrário das oportunidades, as ameaças são forças externas que influenciam e atacam negativamente a empresa. Elas devem ser tratadas com bastante cautela, pois podem prejudicar não somente o planejamento estratégico e o funcionamento da companhia, como também, diretamente em seus objetivos e resultados.

Oportunidades: São forças externas que influenciam positivamente a empresa. Não existe controle sobre essas forças, pois elas podem ocorrer de diversas formas, como por exemplo, mudanças na política econômica do governo, alterações em algum tributo, investimentos externos, ampliação do crédito ao consumidor, etc. Porém, podem ser feitas pesquisas ou planejamentos que preveem o acontecimento desses fatos.

A Análise SWOT deve ser desenvolvida e interpretada de forma com que consiga unir os principais componentes que atuam como elementos da análise externa e interna. O seu "diagnóstico", por assim dizer, deve ser confiável na informação que oferece, integrando as necessidades apresentadas na gestão estratégica com o intuito de fundamentar o planejamento de médio e longo prazo da organização. Essa ferramenta da administração, auxilia a empresa em diversos aspectos, principalmente, na tomada de decisão. O SWOT consegue maximizar as oportunidades do ambiente através dos pontos fortes da empresa e ainda minimizar as ameaças e pontos fracos que a mesma possui.

6. Análise Competitiva como suporte à Matriz SWOT

Trata-se de uma avaliação da concorrência feita pela empresa. Esta análise fornece dados para uma leitura crítica e minuciosa das tendências e projeções futuras do ramo no qual a companhia está inserida. Existem sete passos na análise competitiva:

- ✓ Identificação da concorrência (principais e equiparados);
- ✓ Identificação da estratégia da concorrência;
- ✓ Determinação dos objetivos e metas dos concorrentes;
- ✓ Identificação da Matriz SWOT dos concorrentes (suas forças e fraquezas);
- ✓ Definição de padrões de reação da concorrência em certas situações;
- ✓ Elaboração da estratégia de ataque e prevenção aos concorrentes diretos;
- ✓ Criação do mapa de ambiente competitivo.

Qualquer organização pode fazer uso da análise competitiva. Analisando os pontos fortes e fracos da concorrência, assim como suas estratégias e comportamentos. Dessa forma, se torna mais fácil para a organização traçar uma estratégia competitiva forte e que funcione, com isso é possível fazer com que o plano de ação consiga reduzir os riscos e aumentar as chances de sucesso do negócio.

6.1. Cinco regras simples para uma Análise SWOT bem-sucedida

A análise SWOT deve distinguir o momento atual e o momento futuro da empresa:

- ✓ A análise deve ser feita em áreas específicas. Áreas de atuação da empresa;
- ✓ Deve sempre ser aplicada levando em conta a concorrência (fazendo comparações);
- ✓ Deve ser curta e simples, evitando complexidade;
- ✓ É importante lembrar que se trata de uma análise subjetiva e não objetiva. (KOTLER, Administração de Marketing: Análise, Planejamento. Atlas, 1992).

6.1.1. Etapas para realização da Análise SWOT (Matriz)

Ocorre através das seguintes etapas:

- ✓ Divisão do cenário em duas partes: Para um melhor entendimento do cenário que a empresa participa, primeiramente, é necessário dividi-lo em dois ambientes: o interno e o externo.
- ✓ Definição do ambiente interno: O ambiente interno propõe a identificação dos pontos fortes da companhia (strengths), e dos pontos fracos (weaknesses) em relação aos concorrentes e ao mercado. Nesta etapa devem ser estudados o contexto da companhia e as ações a serem realizadas. É importante considerar que toda característica como força ou fraqueza é altamente relativa e alterável, podendo ser enquadrada na medida do seu comportamento.
- ✓ Definição do ambiente externo: A análise externa tem como objetivo a identificação das oportunidades e ameaças que num determinado momento se colocam diante da empresa. Por isso, é necessário haver uma prevenção por parte dos gestores em relação aos impactos positivos e negativos que a organização possa a vir receber. Todas as previsões efetuadas possuem reflexo natural sobre o plano estratégico da empresa.

✓ Diagramação dos dados: Após a identificação dos dados, colocam-se as informações numa tabela (geralmente 2x2), confira a imagem de exemplo acima.

Análise final do cenário: A Análise SWOT não é considerada uma ferramenta clássica da administração à toa, através da análise subjetiva das condições atuais da empresa, se faz necessário a organização do plano estratégico ideal para o negócio. Tal plano terá base nas forças, fraquezas e em como essas características podem auxiliar o negócio a alcançar melhores oportunidades e evitar, ou amenizar os efeitos das ameaças que estão por vir. (KOTLER, Administração de Marketing: Análise, Planejamento. Atlas, 1992).

6.1.2. Conclusão - Matriz de Análise SWOT

Resumindo, nós conseguimos perceber que a Análise SWOT se trata de uma ferramenta para uma ampla análise ambiental corporativa, que atua como um pilar de sustentação da gestão e do planejamento estratégico de uma organização. É válido ressaltarmos que devido a sua simplicidade a Matriz pode ser usada em empresas de qualquer porte ou tamanho, não sendo exclusiva de grandes corporações ou multinacionais. Ela também pode ser usada de uma maneira que ficou conhecida por SWOT cruzada, onde as informações dos quatro quadrantes se cruzam, possibilitando assim delinear inúmeras estratégias para o futuro da empresa. Portanto, fica claro que as possibilidades permitidas através da Análise SWOT são imensas e essenciais. Ela deve ser usada por qualquer empresa que deseja se tornar competitiva no mercado em que atua. A matriz consegue produzir uma capacidade clara e transparente de visualização externa e interna da organização, possibilitando ao seu gestor maximizar suas atividades de forma que consiga tirar proveito das oportunidades e ao mesmo tempo se proteger das ameaças que possam surgir. Toda empresa que deseja minimizar suas dificuldades deve fazer uso desse tipo de análise, principalmente, para estabelecer uma posição estratégica forte e conseguir atingir o maior controle possível sobre as variáveis que rodeiam seu ambiente. (TAVARES, Mauro Calixta. Gestão Estratégica. Atlas AS, 2008).

7. METODO

A presente pesquisa ocorreu na CIA Liberty Seguros com sede em São Paulo, e que atualmente possui uma carteira de seguros de automóveis, que representa 81% de suas operações, atingindo a marca de 1,3 milhões de veículos segurados no exercício. Com este resultado, a empresa ocupa a 7ª posição em relação ao mercado total de automóveis – considerando apenas as seguradoras independentes, a Liberty detém a 6ª posição. Já no ranking geral das maiores seguradoras (sem previdência e saúde), a CIA fica com o 11º lugar. O aumento também foi expressivo em relação ao mercado, que cresceu 0,9%.

Nos últimos anos a Liberty Seguros se preparou e se estruturou para internalizar seu canal do setor de compras (Fornecimento de Peças), que tem por finalidade comprar peças genuínas diretamente das concessionárias para utilização nas reparações dos veículos segurados e sinistros causados a terceiros por seus clientes.

Até recentemente as oficinas reparadoras dominavam com o controle da compra das peças de reposição. As seguradoras viram neste segmento uma grande oportunidade de reduzir despesas uma vez que existe um mark-up de mais de 30% no preço das peças que não era repassado a elas pelas oficinas.

Mesmo internalizado, ainda existem grandes lacunas que necessitam atenção e melhoria.

“O objetivo ao projetar uma rede de cadeia de suprimentos é maximizar os lucros da firma e satisfazer as necessidades do cliente em termos de demanda e responsividade.” (CHOPRA, 2011 p.122).

Com o início da internalização do setor de compras do Fornecimento de Peças na CIA em outubro de 2015, uma equipe foi treinada para acompanhar os processos e tratar todos os pedidos gerados no sistema. A equipe inicial era formada por:

Figura 8 - Quadro de Dimensionamento de Equipe

	AREA		
COORDENADOR	COMERCIAL	ANALISTAS	TECNICOS
1	2	3	8

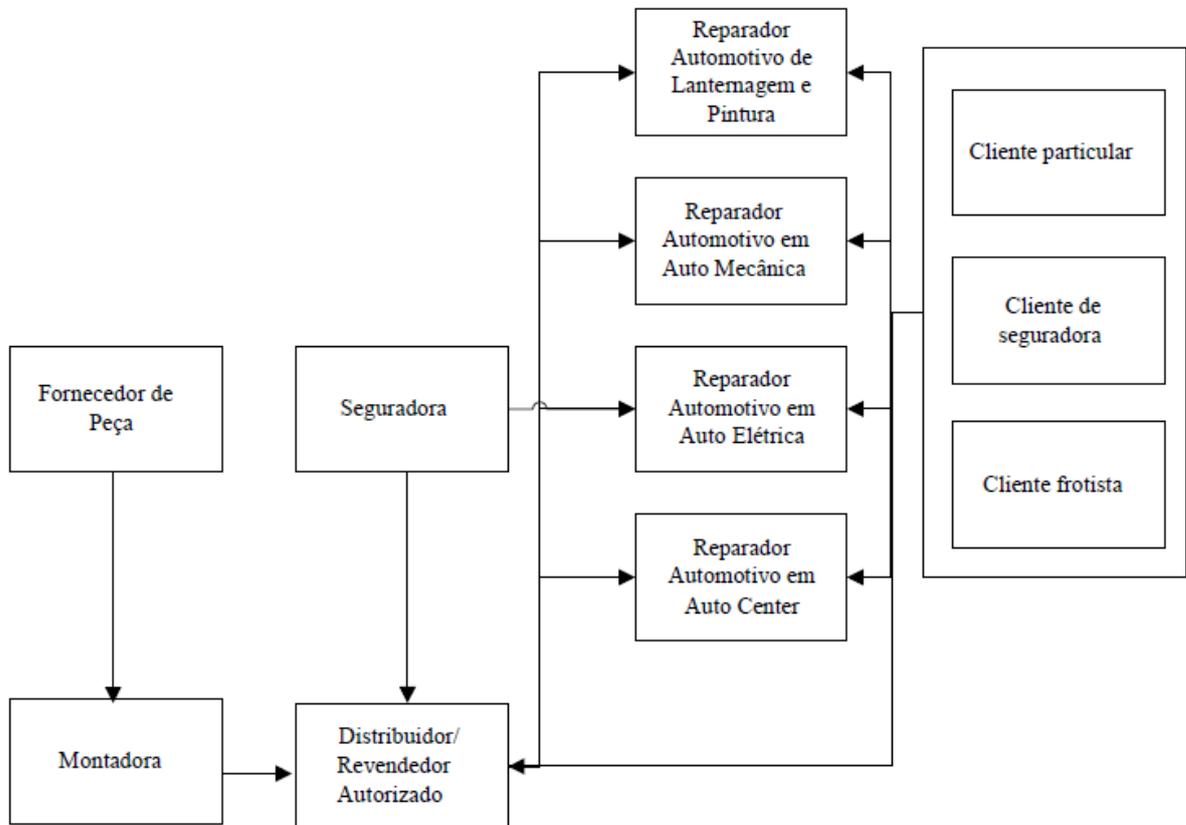
Fonte: O Autor (2018).

- ✓ Coordenador (a) – responsável pela estruturação, desenvolvimento e gerenciamento do setor;
- ✓ Área Comercial – administra a carteira de fornecedores/parceiros, que fazem parte do grupo seletivo de concessionárias e after's (fornecedores que vendem peças originais), que podem acessar o portal de Leilão de Peças e vendê-las diretamente para a CIA;
- ✓ Analistas – colaboradores responsáveis por analisarem cotações que são interrompidas por algum erro sistêmico, ou algum erro de resposta (valor, código, previsão de data de entrega) de algum fornecedor;
- ✓ Técnicos – são responsáveis por atualizarem o portal junto dos fornecedores quando: ultrapassa a data de entrega da peça na oficina, suporte ao fornecedor quando necessária a troca de código ou valor de peças, suporte aos Analistas do SAC da CIA quando há algum tipo de reclamação de cliente, ou oficina.

Como todo início de processo é meramente difícil, o da equipe de fornecimento de peças não foi diferente. Isto devido alguns fatores que ocorreram como por exemplo a adaptação a todo processo, readequação de alguns métodos de trabalhos e principalmente a demanda inicial.

O setor de compras (Fornecimento de Peças) funciona basicamente da seguinte forma:

Figura 9 - Esquemática da cadeia de suprimentos do setor de compras



Fonte: o autor (2018).

Para entendermos melhor a rede da cadeia de suprimentos da área de compras do fornecimento de peças, vamos entender melhor como funciona o processo do departamento como um todo.

A CIA recebe um aviso de sinistro (colisão), onde o veículo do segurado ou terceiro (quando causado pelo segurado), é levado para uma oficina (referenciada ou não da CIA) para os reparos. A escolha por uma oficina referenciada pela CIA fica por decisão do cliente.

A oficina recebe o veículo e realiza uma Vistoria Prévia, que consiste em avaliar seus danos, e através da avaliação ela envia fotos do veículo sinistrado, e as imagens dos pontos a serem reparados, como imagem abaixo.

Figura 10 - Veículo Sinistrado



Fonte: Sistema Audatex.

Após a vistoria, a oficina gera através do sistema de orçamentação eletrônica AUDATEX um WorkFlow que chega automaticamente na caixa do perito de imagem da CIA, que é responsável por analisar o sinistro e definir todos os itens (peças) a serem trocados para reparação do veículo, como se fosse uma reinspeção. Conforme a imagem abaixo:

Figura 11 - Orçamento

Orçamento 917335 V.4		Abertura 11/9/2018		Orçamentista PATRICKB				
Segurado V [REDACTED]		HONDA - NEW CIVIC (06 - 11) - LXS - 1.8 16V Flex MT - 2009						
CPF: 111.111.111-11 Fone: 00 [REDACTED]		Placa: [REDACTED] 4 Km: 78384 Chassi: S [REDACTED] 2						
Endereço: RUA B [REDACTED]		Cor: PRATA Pintura: metálica						
IPANEMA - RIO DE JANEIRO - RJ		Franquia 1.741,74 Sinistro 6379005						
Incluir pagamento no site www.libertyseguros.com.br através da opção > Parcelas > Ofertas > NF - Demais Ofertas. Informe o CNPJ e utilize este código como senha de pagamento (7155395). Em caso de dúvidas contate a centralpagamentos@libertyseguros.com.br .								
Operação	Código	Descrição	Qtde	Preço Un	Preço Tot	Desq(%)	Hora	Pintura
TROCAR /PINTAR	04611SNVH01ZZ	ALOJAMENTO DO FAROL ESQ (f)	1	747,05 (-)	747,05	0,00	2,00	2,00
TROCAR	75700TF0000	EMBLEMA DA GRADE (f)	1	93,95 (-)	93,95	0,00	0,00	0,00
TROCAR	33101SNJM02	FAROL DIREITO	1	750,00 (-)	750,00	0,00	0,50	0,00
TROCAR	33151SNJM02	FAROL ESQUERDO	1	750,00 (-)	750,00	0,00	0,50	0,00
TROCAR	71121SNAA50	GRADE DIANTEIRA (base) (f)	1	513,84 (-)	513,84	0,00	0,00	0,00
TROCAR	71122SNAA50	GRADE DIANTEIRA (f)	1	1.090,51 (-)	1.090,51	0,00	0,00	0,00
TROCAR	71125SNJM01	MOLDURA DA GRADE DIANT (f)	1	156,06 (-)	156,06	0,00	0,20	0,00
TROCAR /PINTAR	71101SNJM50	PARACHOQUE DIANT OU CAPA (f)	1	1.038,71 (-)	1.038,71	0,00	0,80	4,00
		REM & INST GRADE DIANTEIRA					0,20	
		REM & INST FAROL DE MILHA DIR					0,30	
		REM & INST FAROL DE MILHA ESQ					0,30	
TROCAR /PINTAR	71130SNJM00ZZ	PARACHOQUE DIANTEIRO INTERNO (f)	1	1.211,59 (-)	1.211,59	0,00	0,50	0,00
TROCAR	71193SNAA01	SUPORTE DO PARACHOQUE DIANT LD (f)	1	38,91 (-)	38,91	0,00	0,00	0,00
TROCAR	71198SNAA01	SUPORTE DO PARACHOQUE DIANT LE (f)	1	38,91 (-)	38,91	0,00	0,00	0,00
TROCAR	71190SNAA00	SUPORTE DO PARACHOQUE DIANT LE reforço (f)	1	337,81 (-)	337,81	0,00	0,00	0,00
TROCAR	19010RNCT01	RADIADOR ar cond (f)	1	535,00 (-)	535,00	0,00	1,00	0,00
		REM & INST RADIADOR					1,00	
RECUPERAR /PINTAR	04601SNVH01ZZ	ALOJAMENTO DO FAROL DIR	1	0,00	0,00	0,00	2,00 (+)	1,00 (-)
RECUPERAR /PINTAR	60100SNJM00ZZ	CAPO	1	0,00	0,00	0,00	20,00 (+)	5,00 (-)
		RECUPERAÇÃO					20,00	
RECUPERAR /PINTAR	60210SNZM00ZZ	PARALAMA DIANT DIR	1	0,00	0,00	0,00	1,00 (-)	3,00 (-)
		RECUPERAÇÃO					1,00	
RECUPERAR /PINTAR	60261SNAA00ZZ	PARALAMA DIANT ESQ	1	0,00	0,00	0,00	1,00 (-)	3,00 (-)
		RECUPERAÇÃO					1,00	
RECUPERAR /PINTAR	04602SNJM01ZZ	TRAVESSA SUP DO PAINEL DIANT	1	0,00	0,00	0,00	6,00 (+)	2,00 (+)
TERCEIROS		* AFERIR CONDENSADOR	1	180,00	180,00	0,00	0,00	0,00
TERCEIROS		* CARGA DE GAS	1	150,00	150,00	0,00	0,00	0,00
Mão de Obra	Preço	Horas	Valor	Resumo de Orçamento				
Funilaria	44,00	2,90	127,60	Mão de Obra	55,5 horas	3.172,00	Total Avaliado	4.672,00
Pintura	55,00	20,00	1.100,00	Peças - Concessionária		0,00	Franquia	1.741,74
Mecânica	44,00	1,00	44,00	Peças sem desconto		1.500,00	Não Coberto pelo Seguro	0,00
Eiétrica	44,00	1,60	70,40	Valor Bruto das Peças		1.500,00	Peças Fornecidas	5.802,34
Tapeçaria	44,00	0,00	0,00	Descontos		0,00	Avárias	0,00
Terceiros	0,00	0,00	330,00	Valor Líquido das Peças		1.500,00	Valor Líquido	2.930,26
Recuperação	50,00	30,00	1.500,00					

Fonte: Sistema Audatex.

É importante mencionar que caso o valor das peças a serem trocadas no veículo ultrapasse 75% do valor de tabela do mesmo, o processo passa a ser tratado como Indenização Integral, ou seja, a CIA reembolsa o cliente em 100% do Valor de Tabela Fipe.

O sistema utilizado para gerenciamento no setor de compras é o AUDATEX/AUDAPARTS, sistema este terceirizado pela Companhia disponibilizado via internet, oferece registro, controle e constante atualização de banco de dados de peças (códigos, descrições, valores e descontos), com pouco mais de 1000 fornecedores, das mais diversas marcas e fabricantes. Apresenta um completo banco de dados com mais 12 milhões de itens, qualificados por Fabricante; Distribuidor; Tipo de peça – lataria; iluminação; mecânica; acabamento; refrigeração, elétrica, dentre outros. Tais critérios permitem a customização de processos de obtenção de informações, cotação e compra, visando atender diferentes condições de fornecimento, para cada grupo de peças, baseadas no ano do veículo.

“O sistema ERP é definido como um software que integra todas as diferentes funções de uma empresa e que apresenta uma base de dados que opera em uma única plataforma consolidando toda a operação do negócio em um único ambiente computacional.” (PETRONIO, p.389).

Após o perito gerar o orçamento, o sistema disponibiliza as peças a serem trocadas no veículo, através de um sistema de cotação online (AUDAPARTS), que fica disponível para que os fornecedores (concessionarias) possam respondê-la. Vale ressaltar que a cotação fica disponível para os fornecedores que se localizam no mesmo estado em que a oficina fica situada, por questões de logística, custos e tempo.

“Selecionar fornecedores é para reunir um grupo maior possível, que preencha todos os requisitos básicos e suficientes, dentro das normas e padrões pré-estabelecidos como adequados. O objetivo é encontrar fornecedores que possuam as condições necessárias para fornecer dentro das quantidades desejadas, com a qualidade desejada, no menor tempo possível e ao menor custo possível.” (Dias, p. 300).

O processo de cotação tem duração para receber ofertas no prazo de 3 horas. Caso fornecedor não responda, perde a chance de concorrer e ganhar o pedido.

Todos os fornecedores recebem um e-mail com o número da cotação e um link que o levará direto para página da cotação disponível.

Figura 12- Sistema Audaparts de cotação respondida por um dos fornecedores.

Hayasa Honda Petrópolis RJ			5Dia(s)		ROMULO		balcao_ptr@hayasa.com.br			24 2249-9622			
PartNumber	Novo PartNumber	Descrição	Tipo da Peça	Prazo de Entrega	Menor Preço	Preço de Tabela	Preço Oficina	Preço Limite Inpart	Preço Limite Seguradora	Desc. %	Preço Respondido	Preço Total	Status
75700TF0000 75700TF0000		EMBLEMA DA GRADE	Genuína	4 Dia(s)	R\$ 93,95	R\$ 98,49	R\$ 0,00	R\$ 95,54	R\$ 93,57	4,61%	R\$ 93,95	R\$ 93,95	Pedido
71122SNAA50 71122SNAA50		GRADE DIANTEIRA	Genuína	4 Dia(s)	R\$ 1.090,51	R\$ 1.143,30	R\$ 0,00	R\$ 1.109,00	R\$ 1.086,14	4,62%	R\$ 1.090,51	R\$ 1.090,51	Pedido
71121SNAA50 71121SNAA50		GRADE DIANTEIRA (base)	Genuína	4 Dia(s)	R\$ 513,84	R\$ 538,71	R\$ 0,00	R\$ 522,55	R\$ 511,77	4,62%	R\$ 513,84	R\$ 513,84	Pedido
71125SNJM01 71125SNJM01		MOLDURA DA GRADE DIANT	Genuína	4 Dia(s)	R\$ 156,06	R\$ 163,61	R\$ 0,00	R\$ 158,70	R\$ 155,43	4,61%	R\$ 156,06	R\$ 156,06	Pedido
71101SNJM50 71101SNJM50		PARACHOQUE DIANT OU CAPA	Genuína	4 Dia(s)	R\$ 1.038,71	R\$ 1.088,88	R\$ 0,00	R\$ 1.056,21	R\$ 1.034,44	4,61%	R\$ 1.038,71	R\$ 1.038,71	Pedido
71193SNAA01 71193SNAA01		SUPORTE DO PARACHOQUE DIANT LD	Genuína	4 Dia(s)	R\$ 38,91	R\$ 40,79	R\$ 0,00	R\$ 39,57	R\$ 38,75	4,61%	R\$ 38,91	R\$ 38,91	Pedido
71198SNAA01 71198SNAA01		SUPORTE DO PARACHOQUE DIANT LE	Genuína	4 Dia(s)	R\$ 38,91	R\$ 40,79	R\$ 0,00	R\$ 39,57	R\$ 38,75	4,61%	R\$ 38,91	R\$ 38,91	Pedido
							R\$ 3.114,57	R\$ 0,00				R\$ 2.970,89	

Fonte: Sistema Audaparts.

Passada às 3 horas, o sistema encerra a cotação, e automaticamente gera o pedido daquelas peças para o fornecedor que respondeu com menor valor de venda e menor prazo de entrega dos itens na oficina.

Figura 13 - Sistema Audaparts pedido gerado.

02.913.365/0002-13 Hayasa Honda Petrópolis RJ ROMULO balcao.ptr@hayasa.com.br 24.2249-9622

PartNumber	Tipo da Peça	Reparo?	Descrição	Qtde Solic.	Qtde Fatur.	Qtde Entr.	Qtde Devolv.	Preço Oficina	Preço de Tabela	Preço Limite	Desc. %	Preço Unitário	Preço Total	Prazo de Entrega	Status
75700TF0000 75700TF0000	Genuína	Não	EMBLEMA DA GRADE	1	1	1	0	R\$ 0,00	R\$ 98,49	R\$ 93,57	4,61 % (Z)	R\$ 93,95	R\$ 93,95	22/08/2018	Recebido
71122SNAA50 71122SNAA50	Genuína	Não	GRADE DIANTEIRA	1	1	1	0	R\$ 0,00	R\$ 1.143,30	R\$ 1.086,14	4,62 % (Z)	R\$ 1.090,51	R\$ 1.090,51	22/08/2018	Recebido
71121SNAA50 71121SNAA50	Genuína	Não	GRADE DIANTEIRA (base)	1	1	1	0	R\$ 0,00	R\$ 538,71	R\$ 511,77	4,62 % (Z)	R\$ 513,84	R\$ 513,84	22/08/2018	Recebido
71125SNJM01 71125SNJM01	Genuína	Não	MOLDURA DA GRADE DIANT	1	1	1	0	R\$ 0,00	R\$ 163,61	R\$ 155,43	4,62 % (Z)	R\$ 156,06	R\$ 156,06	22/08/2018	Recebido
71101SNJM50 71101SNJM50	Genuína	Não	PARACHOQUE DIANT OU CAPA	1	1	1	0	R\$ 0,00	R\$ 1.088,88	R\$ 1.034,44	4,61 % (Z)	R\$ 1.038,71	R\$ 1.038,71	22/08/2018	Recebido
71193SNAA01 71193SNAA01	Genuína	Não	SUPORTE DO PARACHOQUE DIANT LD	1	1	1	0	R\$ 0,00	R\$ 40,79	R\$ 38,75	4,61 % (Z)	R\$ 38,91	R\$ 38,91	22/08/2018	Recebido
71198SNAA01 71198SNAA01	Genuína	Não	SUPORTE DO PARACHOQUE DIANT LE	1	1	1	0	R\$ 0,00	R\$ 40,79	R\$ 38,75	4,61 % (Z)	R\$ 38,91	R\$ 38,91	22/08/2018	Recebido

Fonte: Sistema Audaparts.

Após receber o pedido, o fornecedor deverá emitir a NF de venda, inserir no portal e entregar as peças na oficina, dentro do prazo respondido na cotação.

Figura 14 - Sistema Audaparts com Nota Fiscal das peças lançadas no portal.

Dados do Pedido

Número/Data Pedido 13902 16/08/2018	Número Sinistro 6379005	Status Atual Recebido	Número Cotação 11828	Origem Seguradora	Empresa de Origem Liberty Seguros S/A / Liberty Seguros - Rio de Janeiro	Local de Entrega ROBERTO DE OLIVEIRA SILVA ME
---	----------------------------	---------------------------------	-------------------------	----------------------	---	--

Itens do Pedido | Dados da Cotação | Mensagens | Histórico do Pedido | Dados de Cobrança | Dados Complementares | **Notas Fiscais** | Ressarcimento | Dados de Entrega | Histórico da Cotação

Notas Fiscais: 1 registro(s)

Nota Fiscal	Fornecedor	Número da NF	Data de Emissão	Data de Pagamento	Usuário de Criação	Ações
V	Hayasa Com. de Veíc. Autom. Ltda / Hayasa Honda Petrópolis RJ	132365	20/08/2018		Paulo Britto	

Fonte: Sistema Audaparts.

Ao entregar as peças na oficina, o fornecedor deverá informar no próprio portal a data, hora e quem recebeu as peças, para que assim tenhamos a garantia de que o processo transcorreu ao seu objetivo.

Figura 15 - Lançamento de Entrega

Oficina: ROBERTO DE OLIVEIRA SILVA ME CPF/CNPJ: 08.203.635/0001-06 Inscrição Estadual Nº: 0

Endereço

Pais: Brasil	UF: Rio de Janeiro	Cidade: BARRA MANSA	Região: SP - São Paulo
CEP: 27350230	Rua: AV. TRES DE OUTUBRO	Número: 146	Bairro: JD.BOA VISTA

Nome do Contato: Dangelo **Telefone:** 24 33237949 **Telefone 2:** 24 33226007
E-mail: comprasepressocar@hotmail.com **Departamento:** Operacional - Peças

Alterar Local de Entrega

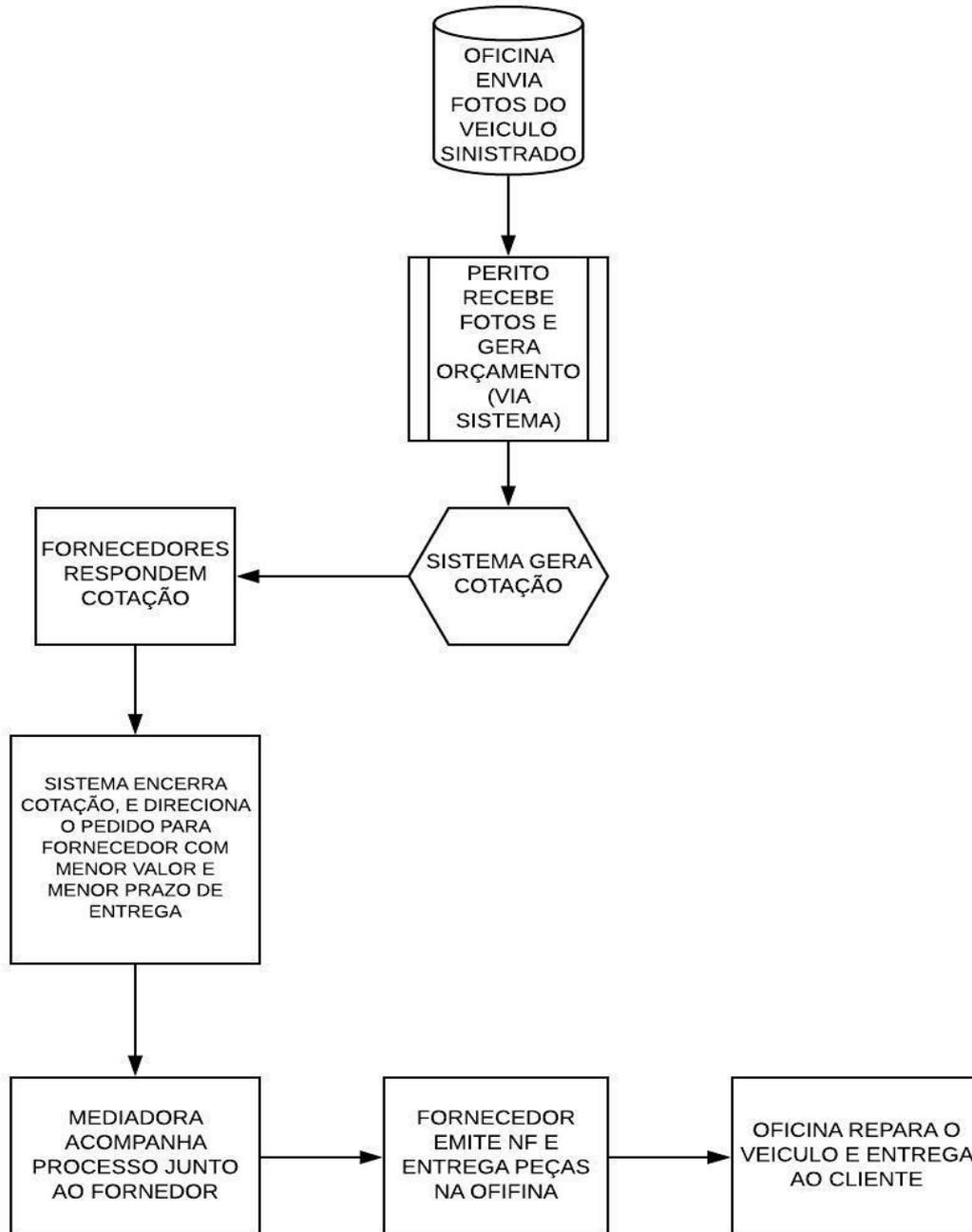
Itens entregues

Nota Fiscal: 132365		Data de Emissão: 20/08/2018		Confirmado com: --		
Tipo da Peça	PartNumber	Descrição	Observação	Prazo de Entrega	Qtde Entr.	Recebido por
Genuína	75700TF0000	EMBLEMA DA GRADE		21/08/2018 12:00	1	ANGELO
Genuína	71122SNAA50	GRADE DIANTEIRA		21/08/2018 12:00	1	ANGELO
Genuína	71121SNAA50	GRADE DIANTEIRA (base)		21/08/2018 12:00	1	ANGELO
Genuína	71125SNJM01	MOLDURA DA GRADE DIANT		21/08/2018 12:00	1	ANGELO
Genuína	71101SNJM50	PARACHOQUE DIANT OU CAPA		21/08/2018 12:00	1	ANGELO
Genuína	71193SNAAD1	SUPORTE DO PARACHOQUE DIANT LD		21/08/2018 12:00	1	ANGELO
Genuína	71198SNAAD1	SUPORTE DO PARACHOQUE DIANT LE		21/08/2018 12:00	1	ANGELO

Fonte: Sistema Audaparts.

Assim, visualizando de maneira micro através do Fluxograma, conseguimos enxergar de forma enxuta de como funciona esta parte do processo entre Vistoria, geração da cotação em sistema, resposta do melhor prazo e valor, geração do pedido e entrega das peças na oficina;

Figura 16 - Fluxograma de processos



Fonte: o autor (2018).

“Fluxograma é uma técnica de representação gráfica que se utiliza de símbolos previamente convencionados, permitindo a descrição clara e precisa do fluxo, ou sequência, de um processo, bem como sua análise e redesenho.” (D’Asenção,2001, p.110).

No decorrer do tempo, a equipe foi aumentando e se estruturando para atender a demanda, que naturalmente foi crescendo pelo fato do processo de internalização.

Em 2017 a equipe do Fornecimento de Peças atingiu seu ápice de número de funcionários, como mostra o quadro abaixo:

Figura 17 - Quadro de Dimensionamento de Equipe

COORDENADOR	AREA		
	COMERCIAL	ANALISTAS	TECNICOS
1	2	5	16

Fonte: o autor (2018).

Durante a pesquisa, inicialmente identificamos que haviam muitos erros no processo de pedidos que são gerados por Integração. Erros que bloqueavam a liberação direta do pedido, pois o objetivo do processo era que assim que o perito liberasse o orçamento, o sistema gerasse a cotação automática, e assim que os fornecedores as respondessem e encerrasse o prazo de três horas, automaticamente um pedido fosse gerado com a melhor resposta (menor preço x melhor prazo), porem o sistema por diversas situações, acaba que conflitando a liberação com a integração devido algum tipo de erro, fazendo com que o analista tenha que rever o processo e corrigir as falhas sistêmicas para que assim o pedido possa ser gerado. O que ocasiona erros que muitas vezes acabam travando a liberação do pedido no meio do processo, e conseqüentemente atrasando a geração do pedido, atrasa a entrega dos itens na oficina, que colabora para o atraso na entrega do veículo ao cliente, e que assim acaba gerando reclamações na Ouvidoria da CIA e muitas das vezes geram carro reserva.

Para indicar o problema referente a liberação de pedidos, coletamos dados dos processos que impactaram os resultados nos meses de MAIO, JUNHO e JULHO de 2017, pois identificamos que a ferramenta de Estratificação seria o melhor método para construirmos uma base sólida no processo de melhoria do problema, pois a estratificação é um recurso bastante útil na fase de análise e observação de dados. Abaixo a quantidade/porcentagem de pedidos que travaram no decorrer dos erros de integração do portal AUDAPARTS, exigindo uma maior força por parte dos analistas que atuam na correção da integração.

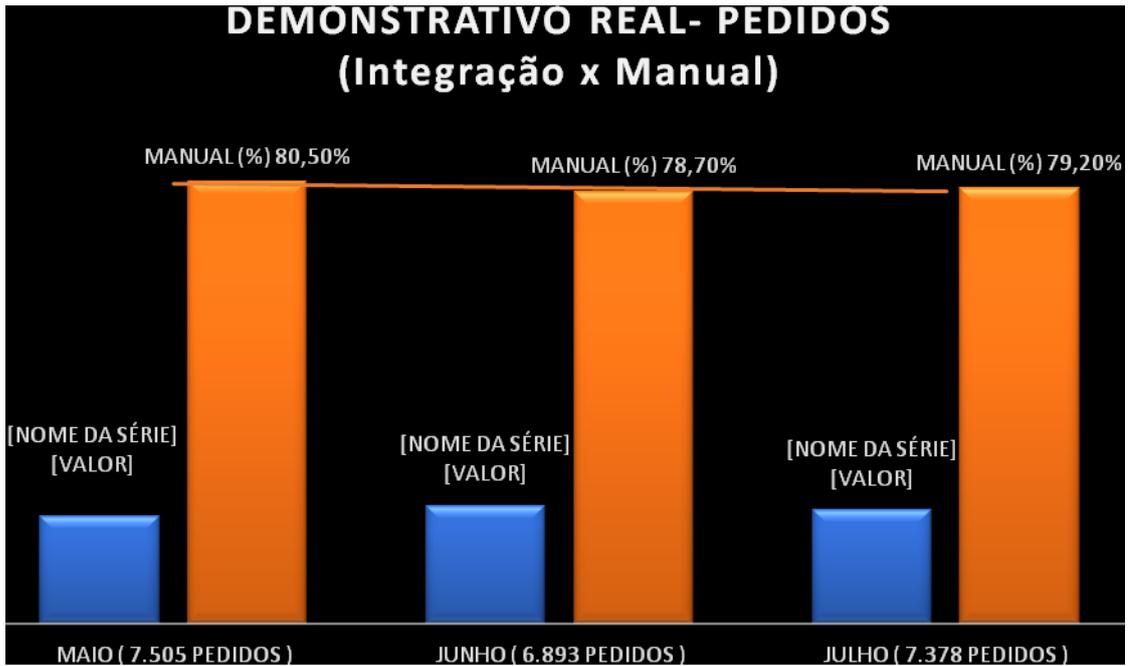
Tabela 1 - Pedidos manual x automático

PERIODOS DE COLETAS	MAIO/2017	JUNHO/2017	JULHO/2017
QUANTIDADE DE PEDIDOS	7505	6893	7378
AUTOMATICO (INTEGRAÇÃO)	19,50%	21,30%	20,80%
MANUAL (ANALISTAS)	80,50%	78,70%	79,20%

Fonte: O Autor (2018).

A seguir, o demonstrativo apresentado em gráfico por Integração Automático/Manual.

Gráfico 1 - Demonstrativo de pedidos



Fonte: O Autor (2018).

Abaixo, os dados coletados por analistas.

Gráfico 2 - Relação de tarefas por analistas



Fonte: O Autor (2018).

analista que entra em contato com o fornecedor para questionar o motivo da divergência do código.

✓ **Cotação não respondida** – quando o fornecedor não visualizou a cotação para responder por algum motivo específico (em internet, sem sistema, vendedor ausente).

✓ **Prazo de entrega** – quando fornecedor coloca um prazo de entrega na cotação fora da media, pois na resposta da cotação o fornecedor pode responder que entrega em até 99 dias, porem para este prazo o mesmo deverá responder apenas quando a peça está em B.O, ou seja, indisponível na montadora.

Após análise da causa/problema a qual acreditamos na teoria de Carpinetti, que mostra a objetividade da estratificação dos dados, como a variação de cada um desses fatores interfere no resultado do processo ou problema que se deseja investigar, resulta na interrupção da integração do processo de pedidos. Foram sugeridas algumas propostas de melhorias com intuito de no mínimo, diminuir o percentual de cotações que necessitam da intervenção do analista para que possa seguir o fluxo chegando até o fornecedor, para respondê-la;

✓ Com os resultados coletados identificamos a causa raiz no problema dos bloqueios de cotações, e sugerimos como projeto de melhoria a implantação de uma automatização mais minuciosa no processo de integração entre orçamento e integração. O Rules Check é um sistema que cria regras de negócio que automatizam o processo de orçamento e atualização dos valores das reservas. A reserva refere-se ao valor do custo com fornecimento de peças, confrontado com os 75% do valor do carro, a qual foi informado anteriormente em que caso, o valor de reparos ultrapasse o percentual, o veículo passa a ser considerado Perda Integral e o cliente recebe o valor do veículo de acordo com a Tabela FIPE. O envio automático dos valores dos processos de sinistro, ou a retenção de um processo específico para regulação e análise posterior, evita retrabalhos e aumenta a produtividade das áreas responsáveis pela análise interna. Além disso, é possível criar regras específicas para analisar processos passíveis de auditoria de acordo com as condições configuradas.

✓ Acompanhamento da integração de bases da Audaparts para Liberty Seguros;

✓ Integração entre o banco de dados da AUDAPARTS com as concessionárias, fazendo-se assim, com que as cotações sejam respondidas automaticamente de acordo com o banco de estoque da concessionária. Esta sugestão tem como objetivo evitar que algum código ou valor, seja respondido de maneira incorreta, pois também é um dos fatores que travam o processo, fazendo com que a cotação não seja concluída devido a falha na resposta.

Valer ressaltar novamente a importância da utilização da estratificação como ferramenta para identificação do problema, tendo em vista que os analistas que tem um papel fundamental na verificação das cotações com objetivo de sempre identificar o melhor prazo e valor neste processo que se submetia aos erros de integração, recebiam em média 53 cotações diárias para análise e fechamento. O objetivo deste desafio foi justamente realizar um estudo no setor e identificar uma melhor maneira de realizar as cotações, de tal forma que o analista tenha mais tempo produtivo, interaja e de fato negocie um melhor preço e prazo com os fornecedores, e quando da falta de peças no mercado o analista busque alternativas concretas e objetivas de tal forma que o cliente não se sinta ou seja lesado, e em contrapartida, melhore a qualidade no índice de reclamações por atraso nas entregas ou falta de peças.

Cada vez mais as fabricas e empresas automatizam seus processos. Estes tipos de automação controlados por computador, deverão ter assistência permanente de especialistas em automação, que são prestadores de serviços a maquinas e sistemas. A automação de serviços já é corriqueira entre nós, centrais telefônicas, por exemplo, devidamente programadas com um menu de opções é um exemplo de automação em serviços. (PETRONIO, p.437).

O carro reserva também surge como outro ponto a ser discutido, pois não deixa de ser um custo para a CIA, que é liberado ao cliente quando é identificado que alguma falha ocorreu no meio do processo podendo ser falha sistêmica, ou falha humana do fornecedor que atrasa a entrega dos itens na oficina e conseqüentemente atrasa a entrega do veículo ao cliente, haja vista que todos

veículos quando entram em reparo na oficina, recebem uma previsão de entrega com serviço realizado.

Assim, é feita uma breve análise do processo e liberado o carro reserva de acordo com a necessidade do cliente.

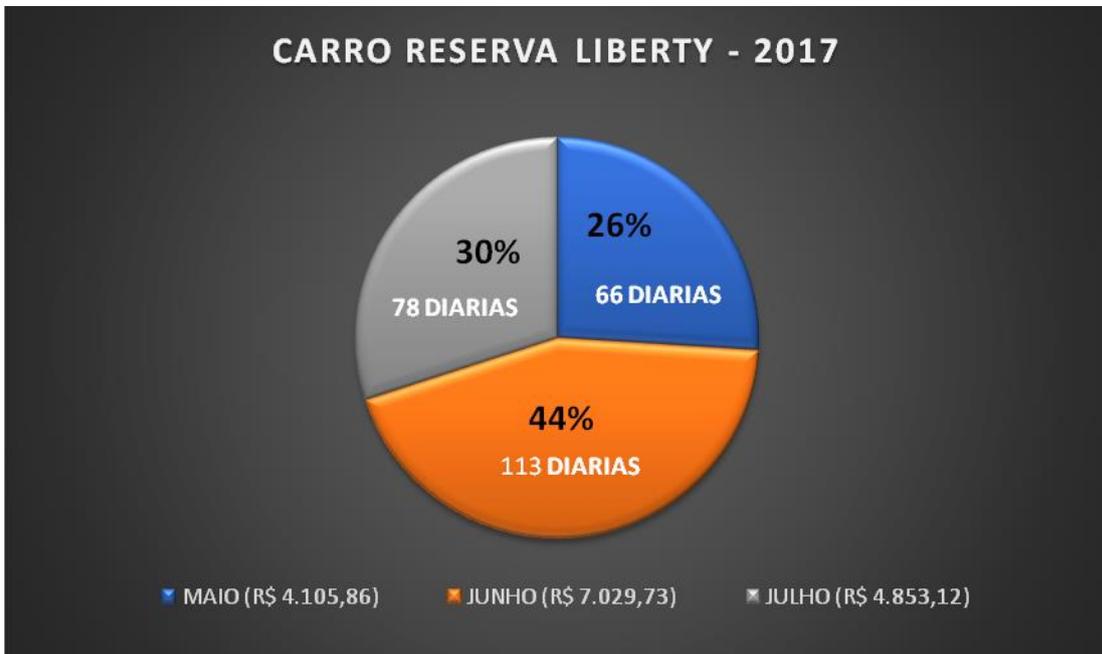
Também fora feito um levantamento sobre os custos de liberação de carro reserva referente aos meses de MAIO, JUNHO e JULHO de 2017.

Figura 18 - Custos de carros reservas.

Mês	Liberty	
	DIARIAS	VALOR TOTAL
2017		
MAIO	66	R\$ 4.105,86
JUNHO	113	R\$ 7.029,73
JULHO	78	R\$ 4.853,12
Total	257	R\$ 15.988,71

Valor Diaria	R\$ 62,21
--------------	-----------

Fonte: O Autor (2018).

Gráfico 4 - Índice de carros reservas.

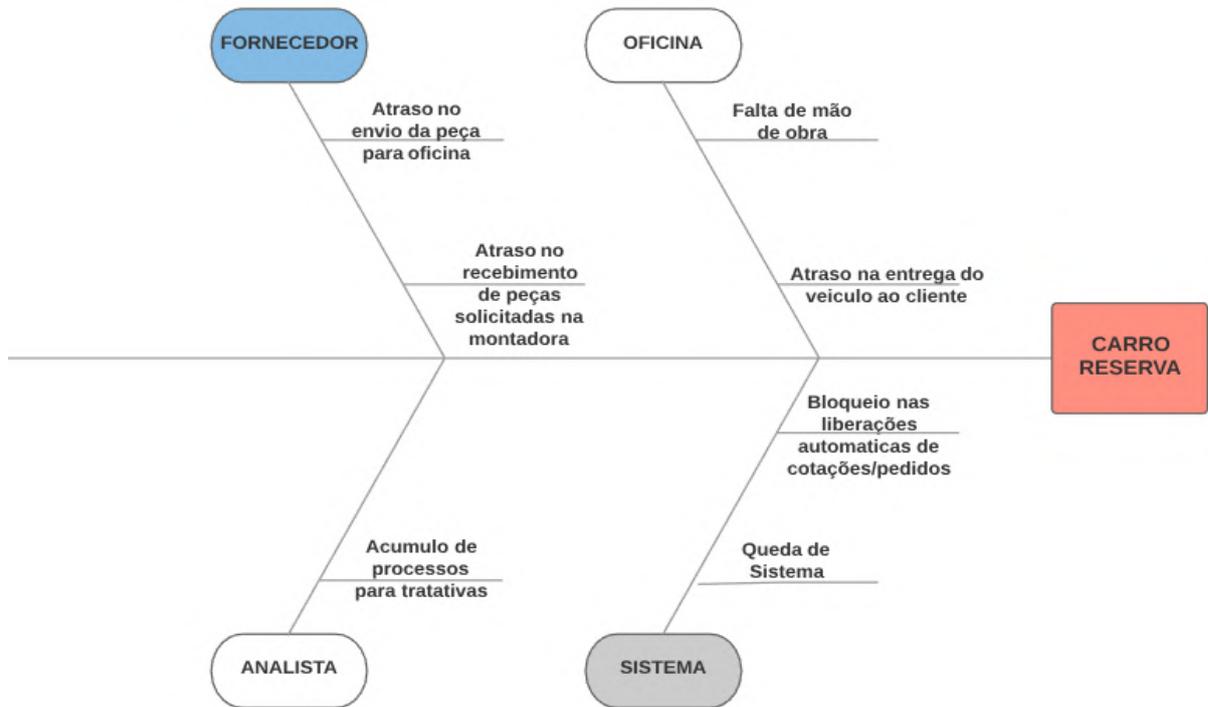
Fonte: O Autor (2018).

A Liberty conta com a parceria de uma empresa de alugueis de veículos, a qual sempre que necessário a liberação de carro reserva, a diária de um veículo básico tem o custo para CIA de R\$ 62,21/dia. Sempre que necessário a liberação do carro reserva, a CIA gera uma solicitação via sistema, a qual a empresa de frota de veículos recebe esta solicitação, e libera o veículo ao cliente de acordo com a quantidade de diárias que a CIA solicita, baseando-se na nova previsão de entrega do veículo reparado ao cliente.

Para este problema, utilizamos a ferramenta de Diagrama de Causa e Efeito, pois acreditamos assim como CARPINETTI (2012) de que a estratégia na montagem do diagrama seja justamente para representar as relações existentes entre um problema ou o efeito indesejável do resultado de um processo e todas as possíveis causas desse problema, atuando como um guia para identificação da causa fundamental deste problema e para a determinação das medidas corretivas que deverão ser adotadas. Assim, com a aplicação da ferramenta, chegamos à conclusão que grande parte dos carros reservas, são liberados por falha dos

fornecedores que não entregam as peças na oficina, no prazo mencionado na resposta das cotações.

Figura 19 - Diagrama de causa e efeito



Fonte: O Autor (2018).

Motivos encontrados na ferramenta de Diagrama de Causa Efeito:

Fornecedor: Atraso no envio da(s) peça(s) para oficina – muitos casos a expedição da concessionária não atua com exatidão, e acaba atrasando a liberação da(s) peça(s) para transportadora, ou até mesmo para seu motorista, o que acaba protelando a data de entrega na oficina, que por sua vez acaba atrasando na entrega do veículo para o segurado.

Atraso no recebimento de peças solicitadas na montadora - boa parte dos processos o fornecedor acaba tendo que pedir peças na montadora. Há casos em que a própria montadora atrasa no faturamento da peça, que conseqüentemente atrasa no envio da mesma para concessionária. E outra situação também por conta

da transportadora que recolhe os itens na montadora, e acaba atrasando a entrega na concessionária.

Oficina: Falta de mão de obra – em alguns casos existem oficinas que não tem mão de obra o suficiente para atender a demanda, o que acaba influenciando no prazo de reparos do veículo, e conseqüentemente atrasando a entrega para o cliente.

Recusa de Peças – em algumas situações, a oficina recusa o recebimento de peças por dois motivos, ou pelo fato de ter peça avariada, ou peça em desacordo com a peça necessária, porem a oficina tem a opção de receber as demais peças (caso tenha mais de uma peça no fornecimento), porem as oficinas acabam recusando todas para “ganhar tempo”, tendo em vista a transportadora leva os itens de volta para a concessionária, que troca a peça errada ou avariada, e envia novamente para oficina. Só neste processo de correção, perdemos em média 2 dias, que fazem total diferença no prazo de entrega do veículo ao cliente.

Analista: Acumulo de processos para tratativas - o analista recebe em média 53 processos/dia para analisar, procurar o melhor valor e menor prazo, vide ao bloqueio que o sistema recebia durante a integração cotação/pedido, fazendo com que o analista exercesse uma força mais analítica para resolver a pendência. O problema foi detectado, pois os processos são diferentes em suas magnitudes, pois cada caso exige uma análise diferente, sendo alguns de fácil resolução, e outros de difícil resolução.

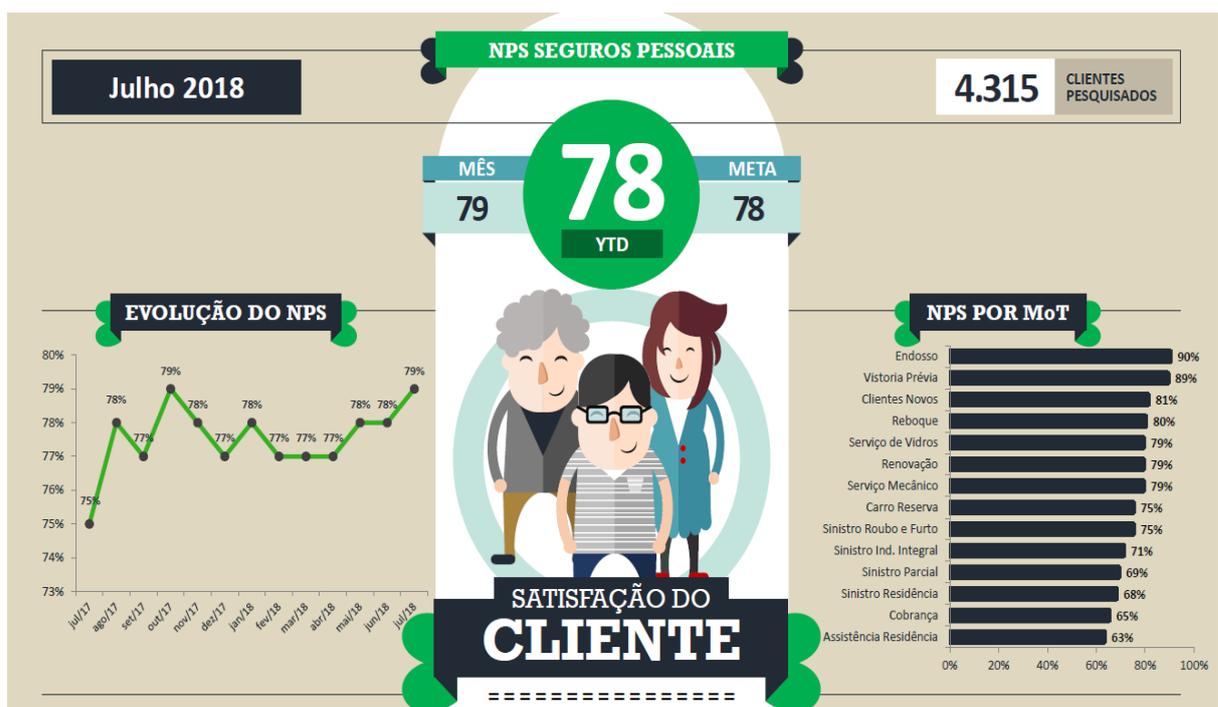
Após a análise e aplicação da ferramenta, conseguimos mapear os principais pontos, e sugerimos uma aplicação de medida cautelosa para evitar atrasos, como por exemplo:

✓ Em todas as cotações respondidas, o sistema soma automaticamente um dia a mais no prazo de entrega dos fornecedores, neste caso o fornecedor que responde a cotação com 5 dias de entrega, o sistema automaticamente marcará a resposta do prazo com 6 dias. Entendemos que seja uma maneira suprir algum problema caso o fornecedor não consiga seguir seu cronograma.

Diante dos problemas expostos acima, um ponto a ser destacado refere-se à preocupação com a satisfação do cliente. Quando falamos de atrasos, certamente isso reflete no cliente final, sendo ele segurado da CIA, ou não. Para aqueles que são segurados, a preocupação tange no sentido de manter o cliente satisfeito com o atendimento. Já para aquele que não é segurado da CIA, a preocupação com sua satisfação é imensa no mesmo nível, tendo em vista que se trata de um potencial futuro segurado, pois quanto melhor atendermos, mais satisfeito com a CIA ele ficará podendo até mesmo iniciar uma apólice conosco.

Todos os meses a CIA realiza pesquisa de satisfação de clientes com os serviços prestados. Como o trabalho baseia-se na questão de melhoria na prestação de serviços, fizemos um acompanhamento sobre a satisfação do cliente nos meses de JULHO e AGOSTO de 2018 em relação a área de sinistros em si, para identificar se de fato há algum outro ponto/setor que oscilava quanto a satisfação de nossos clientes, além da entrega do veículo reparado. Desta forma, coletamos os dados de JULHO e vamos ao final comparar com o resultado da pesquisa do mês de AGOSTO 2018.

Figura 20 - Dados da Pesquisa de satisfação do cliente (julho 2018)



Fonte: o autor (2018).

Vale ressaltar que nossa missão é “Nós existimos para ajudar as pessoas a aproveitarem o hoje e buscarem o amanhã com confiança”, ou seja, é ajudar as pessoas a viver vidas mais seguras e tranquilas. A mensagem é para que o cliente não se preocupe com seus bens, pois nós o asseguramos, queremos que nossos clientes aproveitem aquilo que mais preservam que é a Família, amigos, que curtam cada momento.

Para o levantamento realizado, utilizamos a ferramenta MASP (Método de Análise e solução de Problemas), pois segundo FALCONI para aplicação da ferramenta, precisamos entender de fato cada fase do problema passando pela identificação do problema, observação, análise para descobrir as causas, plano de ação, ação para eliminar as causas, verificação da eficácia da ação, padronização e conclusão. Desta forma, conseguimos mapear as fases do problema da seguinte forma;

✓ Identificação do problema – identificamos que o problema da insatisfação do cliente quanto ao atendimento do sinistro de seu veículo, era justamente pelo não cumprimento dos prazos de entrega do veículo, vide que a raiz causadora do problema inicia-se no processo de cotação e liberação do pedido, quando o sistema identifica algum erro já citado anteriormente, atrasando a liberação do pedido para atendimento do fornecedor. Temos outros pontos também (já citados anteriormente) como, por exemplo, atraso na entrega das peças pela montadora, atraso na entrega da transportadora na oficina.

✓ Observação – a fase de observação passou por uma análise de comportamento do cliente, pois quanto mais ciente do problema encontrado durante o processo, mais compreensivo o mesmo ficava tendo em vista que a CIA depende de terceiros (fabrica, transportadora, fornecedor, oficina) para cumprir as datas pré-estabelecidas. Agora se o cliente não fica informado do problema e nota que a data de entrega do veículo já fora ultrapassada sem nenhuma informação, não há dúvidas que acaba gerando reclamação na ouvidoria da CIA.

✓ Análise para descobrir as causas – a análise fora devidamente realizada no início do processo, com base nos números apresentados no gráfico anterior;

- ✓ Plano de ação - o plano de ação tomado foram algumas sugestões de melhorias aplicadas entre as fases de cotação e entrega das peças na oficina, com intuito de diminuir o índice de reclamação atuando na causa efeito do problema;
- ✓ Ação para eliminar as causas – vide item anterior;
- ✓ Verificação da eficácia da ação – acompanhar os resultados obtidos após aplicação das sugestões de melhorias;
- ✓ Padronização – aplicada somente em caso de sucesso na melhoria;
- ✓ Conclusão – não se aplica.

Por fim, se não o, mas um dos principais pontos estudados para identificação de problema e possível sugestão de melhoria, abordaremos o tema economia do setor de compras do Fornecimento de peças, vide que este processo seja o principal foco do setor.

O ambiente de compras é um ambiente extremamente competitivo, onde em um contexto capitalista, cada empresa (cliente e fornecedor) tentam buscar as melhores margens de contribuição para si.

O foco do setor de compras é justamente buscar pelos menores preços os melhores produtos, já o fornecedor busca as maiores margens com o mínimo de investimento possível. Esta disputa por resultado financeiro contribui para um ambiente de negociação que pode ser construído de forma saudável e proativa ou de forma destrutiva e reativa.

Os dados apresentados abaixo são dos meses que estamos mantendo como base de análise (MAIO, JUNHO e JULHO de 2017) no geral, porem para estudos e sugestões, estamos usando apenas as marcas CHEVROLET e FIAT no estado de São Paulo.

Tabela 2 - Valores de custos com compras de peças.

MÊS	JUNHO/2017	JULHO/2017	AGOSTO/2017
QUANT SINISTROS	7.505	6.893	7.378
GANHO POR SINISTRO	R\$ 389,00	R\$ 406,00	R\$ 408,00
SOMA DE R\$ BRUTO DE PEÇAS	R\$ 2.919.445,00	R\$2.798.558,00	R\$3.010.224,00

Fonte: O Autor (2018).

Tabela 3 - Custos e economia de compra de peças (FIAT - SP).

FIAT			
MÊS	JUNHO/2017	JULHO/2017	AGOSTO/2017
QUANT. SINISTROS	327	283	391
FIAT	212	101	241
GANHO POR SINISTRO	R\$216,27	R\$373,95	R\$322,24
VALOR BRUTO DE PEÇAS	R\$241.312,00	R\$171.679,00	R\$298.691,70
VALOR LIQUIDO DE PEÇAS	R\$195.462,72	R\$133.909,62	R\$221.031,86
DESCONTO FIAT	19%	22%	26%
ECONOMIA LIQUIDA	R\$45.849,28	R\$37.769,38	R\$77.659,84

Fonte: o Autor (2018).

Tabela 4 - Custos e economia de compra de peças (CHEVROLET - SP).

CHEVROLET			
MÊS	JUNHO/2017	JULHO/2017	AGOSTO/2017
QUANT. SINISTROS	327	283	391
CHEVROLET	115	182	150
GANHO POR SINISTRO	R\$895,95	R\$486,11	R\$787,00
VALOR BRUTO DE PEÇAS	R\$127.203,00	R\$114.898,00	R\$159.528,00
VALOR LIQUIDO DE PEÇAS	R\$103.034,43	R\$88.471,46	R\$118.050,72
DESCONTO CHEVROLET	19%	23%	26%
ECONOMIA LIQUIDA	R\$24.168,57	R\$26.426,54	R\$41.477,28

Fonte: o Autor (2018).

De acordo com as informações colhidas sobre como é conduzido o processo de compras de peças de reposição na Liberty Seguros foi informado através dos relatórios gerenciais os percentuais de pedidos por marca/estado assim como os percentuais de reclamação por marca/estado discriminando os tipos de reclamações existentes. Esses relatórios em formato de tabelas fornece um norte para analisarmos a causa raiz do problema no setor e realizar o diagnóstico necessário, para tanto foi realizado uma análise SWOT para melhor compreensão do caso:

Tabela 5 - Análise Swot.

FORÇAS	FRAQUEZAS
<ul style="list-style-type: none"> • CIA com foco na qualidade de prestação de serviços ao cliente • Sistema de gestão de compras Inpart/Audaparts com potencial de evolução 	<ul style="list-style-type: none"> • Não cumprimento nos descontos acordados • Fornecedores com quebra de pedido devido a custo logístico
<ul style="list-style-type: none"> • Aumento na parceria com oficinas credenciadas 	<ul style="list-style-type: none"> • Não há verificação automática no sistema para valor autorizado no orçamento • Baixa Produtividade x Rules Check
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<ul style="list-style-type: none"> • Fidelização dos fornecedores • Aumento de Produtividade x Rules Check • Aumento nas liberações automáticas • Redução na possibilidade de responder cotação com código errado 	<ul style="list-style-type: none"> • Atrasos nas entregas Fornecedor/Transportadora • Reinspeção do perito, com possibilidade de cancelar peça para fornecimento, ou até já fornecida.

Fonte: O Autor (2018).

No que se refere às oportunidades e ameaças destacam-se, a redução de erros sistêmicos, aumento de produtividade x rules check e a fidelização dos fornecedores onde ambos estão atrelados com as ameaças que envolvem atrasos de um modo geral, cancelamentos e falta de peças.

Quanto às fraquezas identificam-se falhas sistêmicas quanto a erros de códigos, conciliação de valor orçado com valor cotado, fornecedores tornam-se reféns do custo logístico podendo ou não fornecer peças gerando como consequência a baixa produtividade.

Também no que tange às fortalezas e apontando para as necessidades de melhoria na área, existem oportunidades levando em conta a estabilidade e experiência que a companhia possui no mercado, destacando-se a oportunidade e o poder que a mesma possui sobre os fornecedores e a evolução que pode ser adotada em seu sistema de gestão de compras. Por ações que não estão sendo praticadas hoje, existe grande oportunidade do aumento da base de fornecedores através de programas de fidelização de fornecedores, redução de custos através de um sistema de compras parametrizado e integrado as normas e exigências do setor e do mercado de seguros de uma forma geral.

De toda forma, com base na análise SWOT apresentada, as seguintes sugestões podem ser elencadas:

Capacitação e fidelização dos fornecedores em;

- ✓ Utilização e manuseio do sistema Inpart/Audaparts.
- ✓ Nova célula no sistema com possibilidade de recotação com foco em produtividade e aumento de desconto médio por cotação.

A parametrização e integração de novas regras no sistema “Rules Check”, a qual gerará;

- ✓ Redução de custos.
- ✓ Diminuição de falhas sistêmicas.
- ✓ Exclusão de quebra de pedidos para mais de um fornecedor.

- ✓ Aumento nos descontos médios por fornecedor.
- ✓ Alertas sobre prazos de entrega.

8. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Baseando-se nos dados levantados em relação aos problemas apresentados, fora realizado um estudo de caso a caso, a qual foram aplicadas ferramentas de Gestão da Qualidade (Análise SWOT, Diagrama de Causa Efeito, Estratificação e MASP), além de identificar alguns pontos a melhorar, foi sugerido algumas propostas de melhoria, a qual obtivemos grande parte delas um retorno satisfatório.

No decorrer das pesquisas, a CIA havia feito um estudo sobre como reforçar a concorrência entre os fornecedores, de uma forma em que seu principal objetivo era aumentar a porcentagem de desconto na compra das peças. Onde surgiu a ideia do Leilão Reverso. O que é, e como funciona o Leilão Reverso?

O Leilão Reverso prevê o envio de uma segunda cotação para o fornecedor com dados obtidos na primeira cotação em busca de melhor oportunidade de descontos.

Desta forma a CIA dará parceiro fornecedor uma segunda chance de ganhar o pedido em sua totalidade. Será reenviada a cotação às três melhores opções que foram ofertadas, onde o fornecedor visualizará o menor valor que foi respondido, podendo melhorar seus preços na tentativa de ganhar o pedido. O intuito é de fato a melhor compra, avaliando o melhor valor aliado ao melhor prazo de entrega e qualidade do fornecedor através do Score da loja.

Alguns pontos foram destacados para a importância do Leilão Reverso:

✓ Peça que não se aplica ao veículo ou vem acoplada a uma outra: A loja deverá sempre conferir esta hipótese, analisando fotos, chassi, catálogo e informar como “NÃO COTAR” no ato da cotação. O não cumprimento dessa ação poderá gerar retrabalho e possível cancelamento do pedido.

✓ No leilão reverso o sistema não permitirá que o valor total ultrapasse o valor inicialmente ofertado. Exceto nos casos que tenham alteração ou correção dos códigos.

✓ Mudança de código da peça: A loja deve sempre conferir as peças junto ao chassi e as imagens do veículo fornecidas em sistema. No leilão reverso

havendo alteração de código em alguma peça, será novamente questionado se o código está correto. Após gerado o pedido, não será aceito a solicitação de “de/para” para alteração do código/valor.

✓ Qualidade do parceiro fornecedor: neste novo modelo, será avaliado o melhor preço, prazo e a qualidade do fornecedor através de seu score, onde é pontuado seu índice de cumprimento dos prazos de entrega, resposta de todas as cotações enviadas a loja, alteração de prazo, preço, reclamações, entre outros.

✓ As cotações do leilão reverso terão o prazo de duas horas para serem respondidas.

Benefícios do projeto:

- ✓ Aumento nos descontos médios;
- ✓ Melhoria nas compras manuais;
- ✓ Fidelização dos fornecedores;
- ✓ Aumento de produtividade X Rules Check;
- ✓ Relatório de Ganhos;
- ✓ Redução de erros de códigos;
- ✓ Redução de ajuste de reserva;
- ✓ Acompanhamento pós Cotação;
- ✓ Melhoria no que tange a satisfação do cliente;
- ✓ Processos tratados com mais qualidade;

Inicialmente o projeto foi estruturado para atender a demanda no Sul do País (Paraná, Santa Catarina, Rio Grande do Sul), pois testes deveriam ser realizados antes de tomar proporções a nível Brasil, ou seja, 100% nível nacional.

Como citado anteriormente, o Leilão Reverso tem como principais objetivos aumento dos descontos em peças compradas junto aos fornecedores, redução de problemas gerados na integração entre cotação pedido, redução nas respostas dos fornecedores (erro de código e valor na cotação), e conseqüentemente reduzindo o erro, a margem de atraso também diminuirá e a satisfação do cliente aumentará.

Para implantação e sequencia no projeto, algumas alterações no sistema Audatex, tiveram que ser feitas.

- ✓ Controle da quantidade de fornecedores participando da recotação por montadora e UF;
- ✓ Regras para resposta de fornecedor;
- ✓ Fornecedor recebe comunicação de recotação pendente;
- ✓ Fornecedor consegue visualizar o menor valor respondido;
- ✓ Fornecedor é obrigado a confirmar edições de códigos (caso algum código de peça seja substituído);

Com a implantação do Sistema de leilão reverso, todo o conjunto estudado e com propostas de reestruturação e sugestões tiveram efeitos positivos.

No que tange a questão de redução de retrabalho dos analistas e redução de erros de sistema, com a implantação do leilão reverso, o sistema passou a atuar de forma mais minuciosa com a melhoria do Rules Check's, que passou a fazer todas as verificações no que tange à, por exemplo, código de peças, valores, data de entrega, cotações paradas por alguma falha na integração. Com base na melhoria, conseguimos comparar os meses de MAIO, JUNHO e JULHO de 2017, com os meses de MAIO, JUNHO e JULHO de 2018.

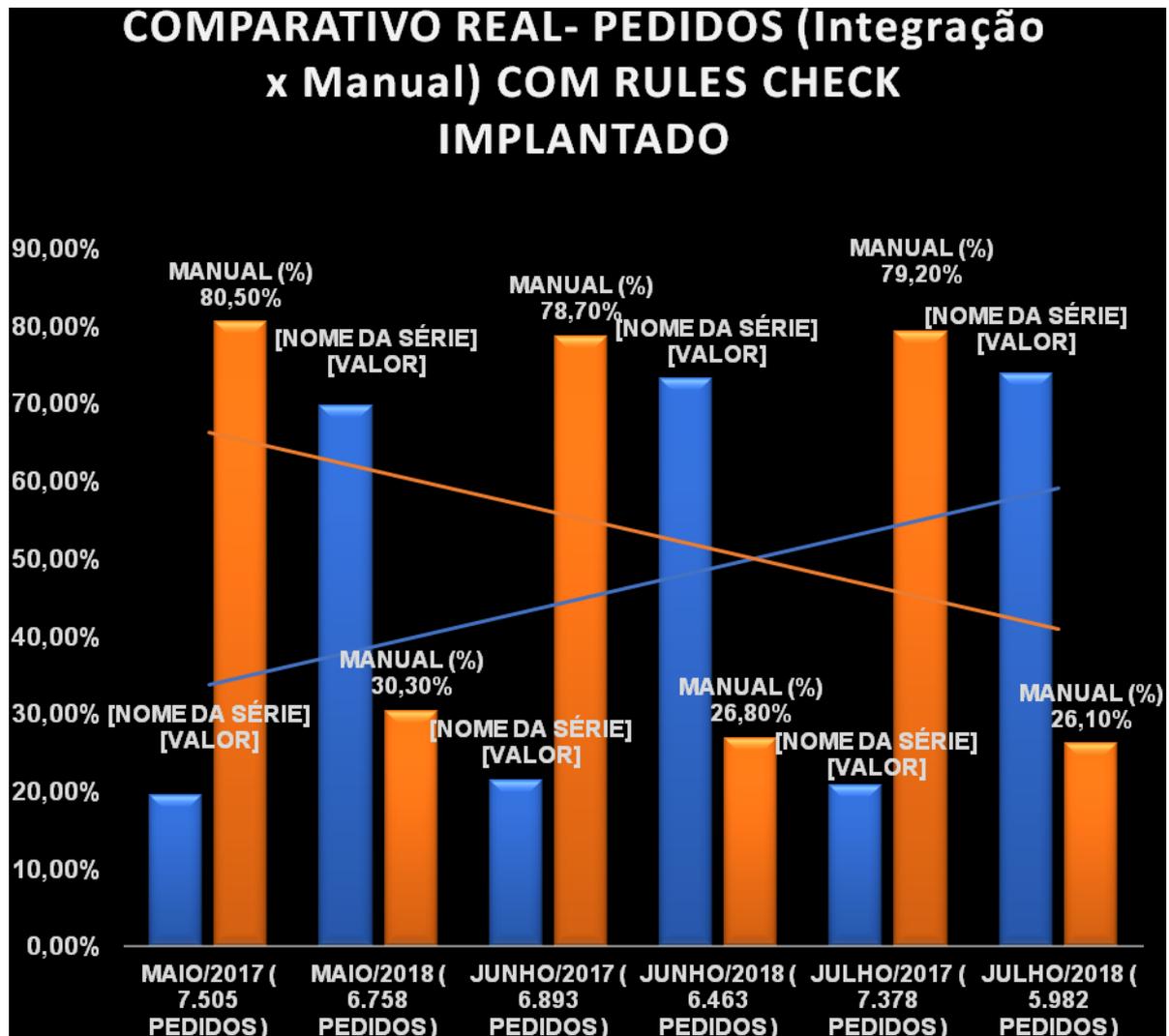
Tabela 6 - Pedidos manual x automático.

PERIODOS DE COLETAS	MAIO/2017	JUNHO/2017	JULHO/2017
QUANTIDADE DE PEDIDOS	7505	6893	7378
AUTOMATICO (INTEGRAÇÃO)	19,50%	21,30%	20,80%
MANUAL (ANALISTAS)	80,50%	78,70%	79,20%

Fonte: o Autor (2018).

Fazendo-se assim um breve comparativo entre os meses utilizados como base de estudos (MAIO, JUNHO e JULHO de 2017 com MAIO, JUNHO e JULHO de 2018), tivemos os seguintes resultados:

Gráfico 5 - Comparativo de resultados referente a produtividade dos analistas dos meses utilizados como base (MAIO, JUNHO e JULHO 2017 e 2018).



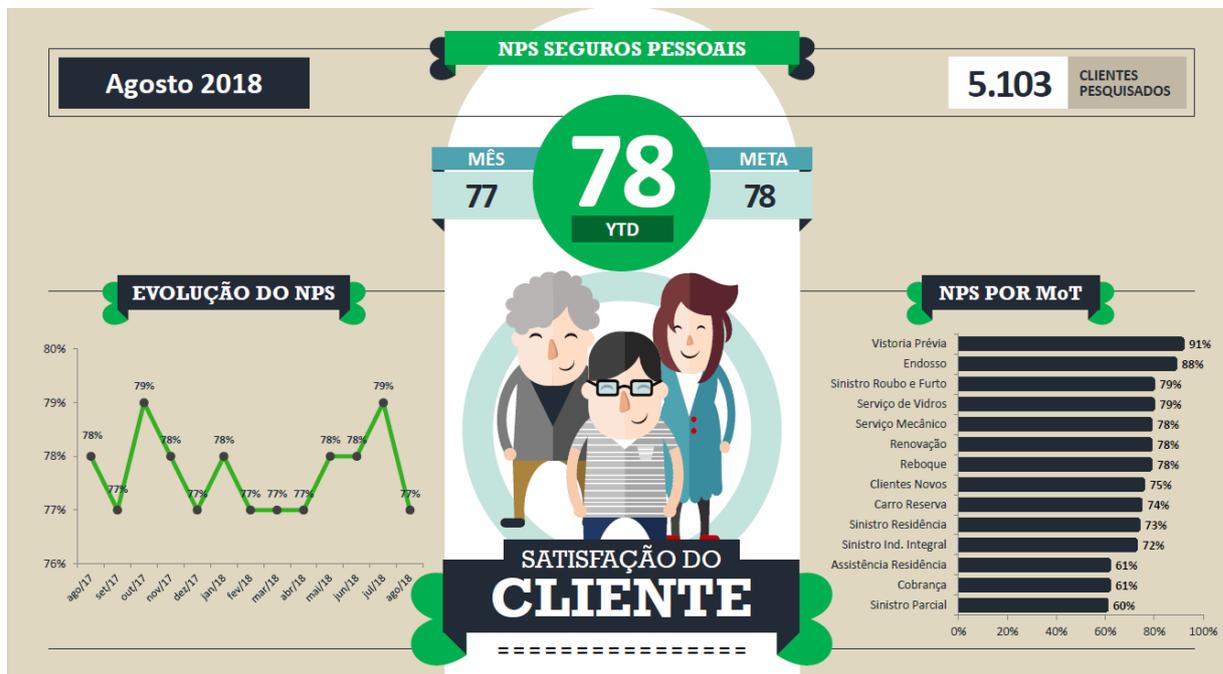
Fonte: o Autor (2018).

Os resultados acima reforçam que o estudo aplicado com base na Estratificação (Carpinetti), nos mostrou que a aplicação da ferramenta foi suficiente para identificar o problema, e sugerir melhorias no próprio sistema (Rules Check) para diminuição do retrabalho dos analistas, que passaram a tratar os erros agora em menor quantidade, com muito mais qualidade.

No âmbito dos problemas referente a Carros Reservas, trabalhamos com a ferramenta de Diagrama de Causa e Efeito. Conseguimos identificar os motivos das causas dos problemas, e conseqüentemente os efeitos que essas causas traziam, no caso os altos custos com liberações de carros reservas e a insatisfação dos clientes com atraso na entrega de seus veículos reparados. Chegamos a fazer estudos e sugestões para melhorias no processo, para que conseqüentemente pudéssemos diminuir os custos e trabalhar na satisfação dos clientes, porem identificamos que a raiz da causa dos atrasos de entrega das peças nas oficinas, ocorrem muito pelo atraso de entrega dos itens por parte da própria montadora na concessionária, ou seja, não tivemos sucesso na resolução do que podemos considerar a raiz do problema, porem conseguimos fazer um trabalho de melhoria dos atrasos de entrega das peças nas oficinas, pois também havíamos identificado atraso por parte dos fornecedores, vide que as entregas nas oficinas eram feitas por transportadoras. Outro ponto identificado, foram os problemas que os analistas tinham com atraso na liberação das cotações e pedidos. Também consideramos uma causa que gerava efeito no cliente final, porém com a implantação do leilão reverso e melhorias no Rules Check, conseguimos uma melhora nas pesquisas de satisfação do cliente, a qual gera um grande impacto no que se diz respeito a qualidade da prestação de serviços da CIA.

O resultado abaixo refere-se ao mês de AGOSTO 2018, a qual notamos uma melhora nos resultados ultrapassando até mesmo a meta que tínhamos no mês.

Tabela 7- Pesquisa de satisfação de clientes (agosto 2018)



Fonte: o Autor (2018).

Vale ressaltar que para o estudo referente a satisfação do cliente, utilizamos a ferramenta MASP (Método de Análise e solução de Problemas), pois concordamos que segundo FALCONI para aplicação da ferramenta, precisamos entender de fato cada fase do problema passando pela identificação do problema em si. Destaca-se a importância da preocupação da qualidade do serviço prestado ao cliente, a qual é uma marca forte da CIA, que está concorrendo pelo 3º ano consecutivo, o prêmio Época Reclame Aqui, como a melhor empresa para o consumidor na área de seguros.

Por fim, havíamos feito um estudo em como melhorar aumentar a rentabilidade e descontos nas compras de peças para o fornecimento. Usamos como ferramenta para identificação dos problemas e possíveis sugestões a Analise SWOT, pois conseguimos identificar as FRAQUEZAS, FORÇAS, OPORTUNIDADE e AMEAÇAS. Todo levantamento realizado, identificamos que alguns pontos poderiam ser melhorados para que pudéssemos atingir o objetivo de ganhar aumento nos descontos como por exemplo, a fidelização dos fornecedores, ou seja,

fidelize um fornecedor para ganhar um maior número de pedidos, pois assim ele aumentaria seu faturamento conosco, e poderia aumentar seu desconto de venda de peças. Porém, com a implantação do leilão reverso, conseguimos atingir o objetivo de ter um aumento no desconto das peças, tendo em vista que o sistema leva os três melhores fornecedores (com melhor valor) para um novo leilão das mesmas peças, como se fosse uma final, onde os três conseguem visualizar apenas o valor do melhor oferta da primeira fase, dando-lhes assim, a possibilidade de melhorar seus valores, tendo como foco o melhor valor ofertado inicialmente. Isto sem dúvida, gerou um retorno imenso. Utilizamos como base de estudos apenas as marcas FIAT e CHEVROLET no estado de São Paulo, pois na época do estudo, o projeto estava em fase de implantação, porem por regiões. Abaixo os resultados trazidos com a implantação nas marcas trabalhadas em São Paulo.

Tabela 8 - Custos e economia de compra de peças (FIAT - SP) após implantação do leilão reverso.

FIAT			
MÊS	JUNHO/2018	JULHO/2018	AGOSTO/2018
QUANT. SINISTROS	412	321	406
FIAT	249	99	229
GANHO POR SINISTRO	R\$885,83	R\$743,41	R\$839,47
VALOR BRUTO DE PEÇAS	R\$302.153,29	R\$103.659,00	R\$286.924,37
VALOR LIQUIDO DE PEÇAS	R\$220.571,90	R\$73.597,89	R\$192.239,33
DESCONTO FIAT	27%	29%	33%
ECONOMIA LIQUIDA	R\$81.581,39	R\$30.061,11	R\$94.685,04

Fonte: o Autor (2018).

Tabela 9 - Custos e economia de compra de peças (CHEVROLET - SP) após implantação do leilão reverso.

CHEVROLET			
MÊS	JUNHO/2018	JULHO/2018	AGOSTO/2018
QUANT. SINISTROS	412	321	406
CHEVROLET	163	222	177
GANHO POR SINISTRO	R\$840,22	R\$708,51	R\$740,10
VALOR BRUTO DE PEÇAS	R\$198.487,26	R\$241.982,48	R\$214.751,39
VALOR LIQUIDO DE PEÇAS	R\$136.956,21	R\$157.288,61	R\$130.998,35
DESCONTO CHEVROLET	31%	35%	39%
ECONOMIA LIQUIDA	R\$61.531,05	R\$84.693,87	R\$83.753,04

Fonte: o Autor (2018).

9. CONCLUSÃO

Atualmente, tanto os compradores da Liberty Seguros quanto os demais stakeholders destas atividades dizem que o trabalho está sendo realizado de maneira satisfatória, passível de melhorias.

As negociações e a resolução de problemas de entrega de materiais nas oficinas/reparadoras possuem importância considerável para que a estratégia da empresa seja executada e a cadeia de suprimentos não seja interrompida, respectivamente. A consulta de preços, a fim de realizar cotações de preços de peças e eliminar divergências entre os preços faturados pelos fornecedores e os preços praticados pelo mercado, tem importância significativa e tem levado mais tempo para ser realizada do que se deveria, quando comparado a outras equipes de compras do ramo de seguros e também de acordo com a visão pericial do setor que depende destas informações para corrigir valores em orçamento ou calcular o custo total de um orçamento. Desta forma, após os estudos e pesquisas realizados, entendemos que o resultado foi satisfatório pelas oportunidades de algumas sugestões terem surtido efeitos positivos.

Em algumas fases do processo não surtiram efeito, devido a implantação do novo projeto do leilão reverso, porém as sugestões sem efeitos serão novamente estudadas para uma adequação ao novo processo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CAICARA JUNIOR, Cicero. Sistemas integrados de gestão erp: uma abordagem gerencial. 4. ed.rev.atual.ampl. Curitiba: Ibpex, 2011. 207 p. ISBN 9788578387259.

CAMPOS, Vicente Falconi. Tqc: controle da qualidade total (no estilo japonês). 6. ed. Rio de Janeiro: Bloch, 1992. 229 p.

CARPINETTI, Luiz Cesar Ribeiro. Gestão da qualidade: conceitos e técnicas. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2012. 239 p.

CHOPRA, Sunil; MEINDL, Peter. Gestão da cadeia de suprimentos: estratégia, planejamento e operações. 4. ed. São Paulo: Pearson, 2011. 519 p.

CRUZ, Tadeu. Sistemas, organização e métodos: estudo integrado das novas tecnologias de informação. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002. 276 p.

KOTLER, Phillip. Administração de Marketing: Análise, Planejamento. Atlas, 1992.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. Administração de projetos: como transformar ideias em resultados. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008. 339 p.

PETRONIO, G. Martins. Administração da Produção. 3. Ed. São Paulo, 2015. p. 389.

SELEME, Robson; STADLER, Humberto. Controle da qualidade: as ferramentas essenciais. 2. ed.atual. Curitiba: Ibpex, 2010. 180 p.

TAVARES, Mauro Calixta. Gestão Estratégica. Atlas AS, 2008.

TAYLOR, David A. Logística na cadeia de suprimentos: uma perspectiva gerencial. São Paulo: Pearson Addison Wesley, 2005. 350 p.