



Concessionária

ENXUTA

guia prático II

Pós-Vendas

FENEBAVE 2003
1ª Edição



Naoto Hiramatsu

MBA em Comércio Internacional pela USP, atuou cerca de 10 anos na Toyota do Brasil no mercado de Peças de Reposição implantando o Just-in-time tanto in-bound (suprimento) como out-bound (distribuição). Participou efetivamente na globalização de produtos de sucessos como Hilux e Corolla, viabilizando a cadeia de suprimento Internacional. Atualmente é gerente de Pós Vendas da Suzuki do Brasil.

PEÇAS DE REPOSIÇÃO

APLICAÇÃO DO

PENSAMENTO

ENXUTO NAS CONCESSIONÁRIAS

O poder da informação aliada ao conceito Just-in-time

Estarei explicando como uma montadora implantou um sistema para os Concessionários que permitiu a ambas serem mais enxutas na operação de peças. A idéia foi de implementar um sistema de informações que permitisse o melhor gerenciamento aliado a conceitos tão conhecidos como o *Just-in-time*.

Antes da implementação do sistema, denominado S.E.N., todos processos para o atendimento do pedido eram lentos e onerosos. Evidentemente, esta situação não criava rede de valor, deixando de satisfazer os preciosos clientes.

É importante salientar que, muitas das outras corporações também não tinham as soluções ideais para tornar a cadeia de suprimentos de peças de reposição o mais eficiente possível e uma fonte essencial para não só "fidelizar" o cliente à marca, como também, uma fonte substancial para a melhoria da lucratividade.

No mundo automobilístico brasileiro, o pós-vendas, que engloba peças de reposição e serviço, era tratado por muitos como um mal necessário devido aos supostos altos investimentos e falta de retorno. Contudo, hoje, "fidelizar" um cliente após a concretização da venda do veículo, é uma atividade essencial para a sobrevivência neste segmento que notadamente é um dos mais competitivos.

A montadora efetivamente adota o conceito de *Total Customer Satisfaction*, notadamente no universo de pós-vendas. Ela é sabedora que, a realização deste conceito, sem dúvida, gera uma vantagem competitiva, sendo um fator diferencial entre todas as outras marcas. Não podemos, evidentemente, deixar de citar os outros conceitos tão conhecidos, acadêmicos e motivadora de um *benchmark*, como o *Just-in-time* o qual será tratado neste artigo.

COMO APLICAR CORRETAMENTE O CONCEITO JUST-IN-TIME?

Mediante as claras evidências de ineficiência operacional e a conseqüente perda financeira no setor de peças de reposição, a montadora buscou as devidas contramedidas, concentrando-se fundamentalmente nas suas filosofias e competências, as quais são amplamente reconhecidas conforme segue.

a) Implementação do conceito *Just-in-time*: "comprar o item correto, na quantidade correta, no momento correto", e "*sell one, buy one*". Este conceito visa:

"comprar a peça correta...": eliminar erros de codificações de peças, evitando-se assim o processamento do pedido, a futura devolução e a reposição desnecessária, aumentando o nível de estoque. Reduzir também a insatisfação do cliente por não ser atendido com o item correto;

"...na quantidade correta...": comprar a quantidade correta para honrar o pedido do cliente e regular o estoque nos níveis ideais;

"...no momento correto": seria o significado do próprio conceito, administração em tempo justo, evitando-se o *MUDA* de todos os participantes da cadeia, e por consequência, atingir a essência do negócio, que é a satisfação total do cliente e aumento de lucratividade.

b) Implementação do *Daily Order*: reduzir a frequência de pedido por etapas, de mensal para quinzenal, de quinzenal para semanal e, finalmente, de semanal para diário. Esta implementação visa:

Propiciar oportunidade do atendimento diário, aliado a agilidade e segurança, almejando-se, assim, a satisfação total do cliente;

Outro objetivo é a redução significativa dos níveis de estoque tanto das concessionárias como da montadora, pois o parâmetro de ciclo de pedido cai de 30, 15 ou 7 dias para tão apenas 1 dia de estoque. Isto evita o grande trauma de muitos empresários e distribuidores, que é o capital imobilizado em estoque.

c) Implementação do conceito *Máximo-Máximo*: abolição do conceito *Máximo-Mínimo*, disparando-se os pedidos diariamente, caso necessário. Esta implementação visa:

Reduzir os níveis de estoque, trocando-se o conceito do ponto mínimo como momento para disparar o pedido por ciclo de pedido ser o ponto do disparo do pedido;

Evitar o esgotamento de estoque e a consequente perda de venda e insatisfação do cliente.

d) Introdução de sistema integrado entre as concessionárias e a montadora: introdução de um meio de comunicação que venha a integrar todas as informações *Just-in-time*.

Aliar os conceitos acima citados com uma ferramenta que realize o fluxo de informação, tomando-se, essa união, uma poderosa solução para criar rede de valor e, por consequência, uma vantagem competitiva.

Partindo-se destas premissas, a montadora vem desde 1996 aplicando melhorias contínuas junto a importantes parceiros logísticos e, principalmente, com a empresa S.E.N. Consultoria e Aplicativos de Comunicação, provedora do Sistema S.E.N. (*), fazendo-se importantes alianças estratégicas.

COMO OUTROS RESULTADOS RELEVANTES DESTE KAIZEN, PODEMOS CITAR OS SEGUINTE PONTOS:

a) Recebimento de pedido *Just-in-time*: mediante a implantação do S.E.N. - Toyota, o processo tornou-se automatizado, necessitando-se somente de operações de interfaces. Como principais méritos, podemos citar a agilidade de processamento e, a redução significativa de erros de digitação, que, por consequência, reduziu o *MUDA* como operações de devolução, re-faturamento e insatisfação do cliente por ter recebido item errado ou quantidade errada;

b) Daily Order: a implantação do pedido diário reduziu significativamente os níveis de estoque da Rede, porque o nível de estoque necessário passou de mensal para quinzenal, de quinzenal para semanal e, finalmente de semanal para diário. Isto em números significa 95% de redução de estoque, caso comparemos o pedido mensal para diário. Vale frisar que, neste cálculo não está incluído o estoque de segurança. Agora, para a montadora, a redução também foi significativa, pois o recebimento de pedidos diários estabilizou os itens recebidos, propiciando regularidade na mão-de-obra e, principalmente, regularidade nos níveis de estoque devido à diminuição da flutuação de pedidos;

c) Máximo-Máximo: este conceito também contribuiu para a redução dos níveis de estoque tanto da Rede como da montadora, pois a partir da implantação, as oportunidades de pedido não eram mais perdidas. Com isso, todos puderam reduzir seus níveis de estoque de segurança;

d) Coleta automática das transportadoras: a montadora assumiu a logística de transporte, selecionando o que tem de melhor no mercado de transportadoras e, acordando todos os horários de coletas e prazos de entrega para a Rede. As informações também passaram a serem modernizadas, podendo a Rede informar com mais precisão o tempo em que as peças ou os veículos serão entregues aos clientes. Isto, sem dúvida, criou uma rede de valor nestas cadeias.

Funcionalidade da Informação - Conclusão

"A velocidade de comunicação e processamento aumentou a tal ponto, que essas



características tornaram-se um qualificador competitivo, em lugar de uma vantagem competitiva. Um controle gerencial e uma análise de decisão eficaz eleva o pensamento estratégico, cujas vantagens se refletem em aumento de capacidade competitiva e na formulação de alternativas estratégicas. Sistemas de controle gerencial, por exemplo, podem melhorar a capacidade de formação de preços das empresas, assim como auditorias externas do serviço prestado ao cliente podem identificar oportunidades de adoção de programas com foco no cliente. Finalmente, a capacidade estratégica para avaliar lucratividade de produtos/clientes, margem de contribuição por segmento ou sinergias de alianças pode ter grande impacto sobre a lucratividade das empresas.” (Fonte: BOWERSOX e CLOSS, 1999).

A informação aliada a conceitos acima citados, com toda certeza, é considerada um dos elementos-chaves para a obtenção do sucesso o que, de fato, ocorreu no caso do Sistema S.E.N.

Entretanto, de nada vale todos os esforços deste caso de sucesso se não forem seguidos os seguintes princípios de processos de integração muito sabiamente citados pelo HAMMER (2002):

O primeiro deles estipula que é preciso “pensar com ousadia, começar com pouca coisa e mover-se rapidamente”. A idéia é de que no início do processo de parceria, o relacionamento entre os parceiros será algo muito tênue até que sejam alcançados os primeiros resultados. Esta fase deve ser superada no menor prazo possível, para que os envolvidos não percam o ânimo e o processo todo não seja perdido. Assim, deve ser controlado de forma muito rígida.

O segundo princípio ressalta a necessidade da “comunicação incansável”. O trabalho em parceria modifica não só as funções das pessoas, mas também o modo de pensar e do relacionamento com os trabalhadores da empresa parceira. O egoísmo, a suspeita e a hostilidade devem ser substituídos pelo compartilhamento de informações, a franqueza e a confiança. Estes conceitos de mudança devem ser sempre lembrados para que os benefícios esperados pelas empresas, as expectativas dos funcionários e, o mais difícil, as mudanças culturais sejam alcançadas.

Da mesma forma que as empresas se sentem inseguras com a derrubada das paredes que as separam, a maioria das empresas também se sentiram incomodadas no momento em que se teve a derrubada das paredes entre a montadora e os Concessionários. É importante lembrar que os benefícios são claros e que caso estas ações sejam adiadas, as empresas podem deixar de competitivas e serem superadas pela concorrência.

(*) APÊNDICE: S.E.N. CONSULTORIA E APLICATIVOS DE COMUNICAÇÃO

O Sistema S.E.N. foi selecionado como importante parceiro deste projeto, devido sua concepção de programa e eficácia em transportar informações eletronicamente. No início das operações, apesar da plataforma mais comum de comunicação eletrônica ser DOS, o Sistema S.E.N. era de fácil manuseio, compactando e descompactando

arquivos de pedidos e status de pedido muito rápido para os padrões da época, mesmo com a velocidade de conexão girar em torno de 14.400 a 28.800Kb.

Outro mérito nesta fase de implantação foi à facilidade de implantação do programa. Com apenas um disquete, um manual de instalação, um microcomputador, um modem e uma linha telefônica dedicada foi possível criar o elo entre a empresa T e a Rede. Além disso, naquela época o Sistema S.E.N. atualizava os programas automaticamente a cada conexão, caso fosse necessário. A realidade, que hoje é muito comum na Internet, já existia na época. Em outras palavras, tínhamos um sistema de comunicação que atendia *Just-in-time* às operações da empresa T com muita segurança e com custo baixíssimo em comparação aos meios de comunicação existentes na época.

O mérito mais relevante do Sistema S.E.N. foi viabilizar a informação sobre o posicionamento de estoque e status de pedido. O posicionamento constante de estoque evitou os constantes telefonemas sobre disponibilidade de estoque e, principalmente, transmitindo a segurança em firmar o pedido, pois a Rede "enxergava" o estoque da empresa T. Este fato contribuiu muito com a redução de estoque tanto da Rede como da empresa T. A informação sobre o status de pedido, da mesma forma que a informação sobre o estoque, diminui os insistentes telefonemas questionando se os pedidos haviam sido faturados ou despachados. Assim, a Rede pôde posicionar os preciosos clientes de uma forma mais precisa possível, agregando valor à Rede.

Fazendo mais um breve relato do S.E.N., hoje, o Centro de Dados desta empresa conta com duas fibras óticas de alta velocidade que alcança os impressionantes 100.000mbps. Possui, também, uma infra-estrutura interna suficiente para dois dias inteiros de fornecimento de energia em caso de queda de luz.

Toda esta infra-estrutura é manejada em Orem e o centro de desenvolvimento e tecnologia em *Salt Lake City*, ambos situados no estado de *Utah*, EUA, onde notadamente se encontram as melhores empresas de tecnologia como a Intel. Além disso, os servidores foram recentemente agraciados com a certificação e garantia de 99.9999% de *up-time* (sem sair do ar). Todas essas ações propiciaram ou propiciam a todos os parceiros da cadeia a segurança e confiança de contar com uma comunicação 24 horas por dia e 7 dias por semana, tornando-se assim uma poderosa Rede de Valores.

Sobre Sistema S.E.N. (BCA)

Perfil da Empresa

Quem somos?

BCA - ASP sistemas é uma empresa com vasta experiência e uma das pioneras no setor de provedor de aplicativos. Nós oferecemos aplicativos fáceis de usar, totalmente em interface web para todas as áreas de atuação que a sua empresa esteja envolvida. Além disso, um de nossos principais diferenciais é a disponibilização de nossa rede e estrutura internet, isentando os nossos clientes dos altos custos diretos e indiretos que estariam sujeitos caso o mesmo projeto fosse feito in house. Ou seja, nosso trabalho consiste em:

- Consultoria: Analisar a atual estrutura de nosso cliente, sua forma de atuar e suas intenções.
 - Desenvolvimento de aplicativos cliente servidor.
 - Disponibilização de nossa rede e recursos.
-
-

Porque contratar nossa empresa?

No atual cenário econômico mundial, baixo custo de operação, agilidade e conveniência são fatores determinantes. Na visão da maioria dos analistas e administradores líderes de mercado, um ASP fornece muito mais do que apenas um software. O custo do projeto é totalmente diluído a longo prazo, o período de desenvolvimento é muito mais curto e o risco passa a não ser mais um fator a levar em conta no projeto o que tem provado ser extremamente vantajoso e mais amigável ao orçamento operacional de nossos clientes.

Abaixo listamos alguma das vantagens apontadas pelos nossos clientes:

- Investimento: Passa a ser diluído e não mais uma variável.
- Infraestrutura: Nossos clientes não precisam alterar seu parque de hardware e software, tudo é adaptado e customizado de forma a atingir a maior funcionalidade ao menor custo. Ao contrário de outras empresas que vendem software de e-business e complexos sistemas de gestão resultando em mais custos por exigir que o cliente atualize seu hardware, altere suas bases de dados e softwares relacionados além de tempo que tudo isso requer. Nossa empresa, fornece tudo ao cliente de forma que seu investimento e custo seja diluído e o resultado seja imediato. De fato, alguns de nossos clientes nem banco de dados possuíam, tudo era distribuído desordenadamente em redes de PCs em softwares como planilhas de cálculos o que não possibilitava agilidade operacional.
- Segurança: Existe um grande diferencial entre investir e tentar tornar uma rede segura a contratar uma empresa especializada no assunto. Outros fatores como extravio e roubo de equipamentos, além de problemas relacionados a queda de provedores, fornecimento de energia elétrica além de acidentes não levados em consideração tem sido algo que nossos clientes também não precisam se preocupar.
- Custo: Manter ou, conforme o case de alguns de nossos clientes, diminuir o custo

operacional é uma grande vantagem não importa se o seu mercado de atuação esteja em baixa ou alta. Custos como mão de obra especializada, equipamentos, software específico e o maior custo de todos, tempo de desenvolvimento, são provas de quanto é vantajoso utilizar nosso ASP em relação a outros métodos.

Descrição de nossa estrutura técnica

O nosso Datacenter é uma estrutura state-of-the-art que conta com fibras óticas de alta velocidade diretamente conectadas aos backbones da Qwest, Electric Light Wave com fibras de redundância fornecidas pela Sprint, Electric Light Wave e Utah Rep. Atualmente nossa bandwidth alcança os impressionantes 200.000 kbps ou 200 mbps. Isso equivale a capacidade de aproximadamente 133 circuitos Frame Relay de 1.5mbps cada. O nosso backbone é um N+1 BGP network fornecido pela Cisco.

O Datacenter conta com fibras nos backbones da AT&T e UUNET além das já estabelecidas. As outras fibras instaladas estão nos seguintes formatos: OC-3 da Qwest, OC-12 da XO e OC-12 da ELI.

A grande diferencial do novo Datacenter é contar com pontos de presença dos nossos fornecedores no mesmo prédio. Essa parceria estratégica possibilita um crescimento rápido em nossa capacidade de bandwidth a medida que nossos clientes demandem.

A estrutura inteira do prédio foi projetada para estar de acordo com os padrões "Zone 4" de terremotos, apesar de estar em localização segura e pouco provável em sua ocorrência. Todos os 4 andares das nossas novas instalações foram construídos com fundo falso que possibilita o rápido gerenciamento, manutenção e crescimento da infraestrutura elétrica, de cabeamento e refrigeração. Cada piso do prédio possui uma bandeja "slate" de concreto com sistemas embutidos de drenagem e detecção que permite o fluxo rápido de água na eventualidade de um incêndio. As áreas onde se encontram os servidores estão equipadas com alarme duplo de redundância à incêndio para rápida contenção com mínimos danos. No quesito segurança, foram instalados leitores de cartão e/ou biométricos para acesso às salas de servidores além de alarmes e circuito interno de monitoramento com câmeras de vídeo. Além disso o novo prédio possui estrutura interna de no breaks com capacidade suficiente para dois dias inteiros de fornecimento de energia em caso de queda de luz além de geradores de emergência movidos à Diesel.

O estado de Utah nos Estados Unidos foi escolhido em 2000 pela nossa empresa por ser um estado Americano sem problemas de fornecimento de energia, por ser o ponto pioneiro no desenvolvimento da internet em 1969, local de desenvolvimento de ponta de tecnologia da área de informática e um dos únicos dois lugares do mundo na fabricação de main frames. Além disso, o estado conta com uma das maiores qualidades em termos de mão de obra técnica especializada do mundo. Entre as empresas em destaque no setor do estado podemos citar: Novell, SGI, E-bay, Intel, Palm entre outras. A principal fonte de renda do estado de Utah vem das empresas do setor de tecnologia de informação e tecnologia biomédica.

O escritório comercial do BCA continua sendo em São Paulo, com o Datacenter em Orem, Utah e o centro de desenvolvimento e tecnologia em Salt Lake City, Utah.

Toda essa estrutura veio em adição a já conhecida qualidade dos produtos BCA. Nossos servidores foram, recentemente, agraciados com a certificação e garantia de 99.9999% de uptime. Isso

significa que nossos parceiros comerciais nunca ficarão sem acesso ao sistema. Lembrando, que o sistema está disponível sempre 24 horas, 7 dias por semana com exceção de eventuais reestruturamentos ou expansão de servidores que sempre irão ocorrer durante Sábados e Domingos ou feriados nacionais Brasileiros.

Todas essas novidades chegam para aumentar ainda mais a vanguarda tecnológica e a estrutura de rede de nossas soluções em e-business e business-to-business.

Para saber mais:

<http://www.bca.com.br>

Telefone Brasil (11) 5667-4900

email para contato: bca@bca.com.br