

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

LUCAS ZAIA FANTINATTI

**ESTUDO DE CENTRALIZAÇÃO DE OPERAÇÃO DE DISTRIBUIÇÃO DE
PRODUTOS E MOTORES BRIGGS&STRATTON PARA A AMÉRICA DO SUL**

CIDADE
2016

LUCAS ZAIA FANTINATTI

**ESTUDO DE CENTRALIZAÇÃO DE OPERAÇÃO DE DISTRIBUIÇÃO DE
PRODUTOS E MOTORES BRIGGS&STRATTON PARA A AMÉRICA DO SUL**

Trabalho de Conclusão de Curso de
Especialização apresentado ao Curso de MBA
Gestão Estratégica da Universidade Federal do
Paraná como requisito à obtenção do título de
obtenção do grau de MBA – Pós Graduação

Orientador: Prof. Dr. Guilherme Francisco
Frederico

CURITIBA

2016

TERMO DE APROVAÇÃO

LUCAS ZAIA FANTINATTI

ESTUDO DE CENTRALIZAÇÃO DE OPERAÇÃO DE DISTRIBUIÇÃO DE PRODUTOS E MOTORES BRIGGS&STRATTON PARA A AMÉRICA DO SUL

Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização apresentado ao Curso de MBA Gestão Estratégica da Universidade Federal do Paraná como requisito à obtenção do título de obtenção do grau de MBA – Pós Graduação, pela seguinte banca examinadora:

Prof. Dr. Guilherme Francisco Frederico

Orientador - School of Management Department, UFPR.

Curitiba, 14 de setembro de 2016.

RESUMO

Conforme a evolução tecnologia e as mudanças dos mercados consumidores, as empresas devem traçar estratégias para acompanhar ou tentar adivinhar essas mudanças. A área de logística e cadeia de suprimentos tem um papel de suma importância nesse contexto, pois representam grandes quantidades de capital investido. Por esse motivo o presente trabalho de conclusão de curso tem o objetivo de analisar a viabilidade de centralização de operação de distribuição de produtos e motores BRIGGS&STRATTON para a América do Sul. A opção seria utilizar uma empresa de Grupo B&S, a BRANCO MOTORES, como sede no Brasil para o centro de distribuição.

A metodologia adotada foi um estudo de caso, com base nas informações coletas e disponibilizadas, o projeto de centralização se mostrou inviável, devido ao montante de investimento necessário, que seria muito alto comparado à rentabilidade que o investimento traria em curto prazo.

O estudo foi de grande contribuição para a empresa, mostrando realmente as viabilidades e as inviabilidades do projeto de centralização. Juntamente foi apresentado um plano B, com três opções. A opção escolhida foi alterar o distribuidor oficial do Brasil para a Branco Motores. Esse plano se mostrou viável, mas conforme o nosso cenário econômico não favorável, por momento, o projeto (estudo) seguirá arquivado, a espera de uma melhora na economia e um cambio mais estabilizado.

Para esse estudo foi feita um revisão da literatura sobre o processo de centralização de operações, cadeia de suprimentos, importação, exportação, logística, entre outros tópicos apresentados. Esse material servirá como base para pesquisas e estudos futuros sobre centralização, descentralização, logística e cadeia de suprimentos.

Palavras-Chave: Centralização, Estratégia, Logística e Cadeia de Suprimentos.

ABSTRACT

As the evolution of technology and changes in consumer markets, companies must devise strategies to follow or try to guess these changes. The logistics and supply chain has an important short role in this context, they represent large amounts of capital invested. For this reason this course conclusion work aims to analyze the feasibility of product distribution operation centralization and BRIGGS & STRATTON engines to South America. The option would be to use a company of Group B & S, the ENGINES BRANCO as headquarters in Brazil for the distribution center.

The methodology used was a study of case, based on collections and available information, the centralization project proved unfeasible due to the required investment amount, which would be too high compared to the profit that the investment would in the short term.

The study was of great contribution to the company, really showing the feasibility and infeasibility of the centralization project. a plan B, with three options were presented together. The choice was to change the official distributor in Brazil for White Motors. This plan proved feasible, but as our unfavorable economic scenario, by far, the project (study) will follow shelved, waiting for an improvement in the economy and a more stable exchange.

For this study was made for a review of the literature on the process of centralization of operations, supply chain, import, export, logistics, among other topics presented. This material will serve as a basis for research and future studies of centralization, decentralization, logistics and supply chain.

Keywords: Centralization, Strategy, Logistics and Supply Chain.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
2	LITERATURA PERTINENTE	11
2.1	ESTRATÉGIA.....	11
2.2	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	13
2.2.1	MISSÃO	14
2.2.2	COMO COMPRIMOS NOSSA MISSÃO	14
2.2.3	ESTRATÉGIA.....	15
2.2.4	MANTER O FOCO EM.....	15
2.2.5	DIFERENCIAL.....	15
2.2.6	COMO COMPRIMOS AS ESTRATÉGIAS	16
2.3	GESTÃO POR DESEMPENHO	16
2.4	ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA	17
2.5	DEFINIÇÃO DE LOGÍSTICA.....	18
3	GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS	19
3.1	OS OBJETIVOS DA CADEIA DE SUPRIMENTOS	20
3.1.1	OS FATORES-CHAVE DA CADEIA DE SUPRIMENTOS	21
3.1.1.1	ESTOQUE	21
3.1.1.2	TRANSPORTE	22
3.1.1.2.1	MEIOS DE TRANSPORTE	23
3.1.1.3	INSTALAÇÕES – LOCALIZAÇÃO E ARMAZENAGEM	23
3.1.1.4	INFORMAÇÃO	24
3.1.1.5	CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO.....	24
3.1.1.6	CENTROS DE DISTRIBUIÇÃO	26
3.1.1.7	CENTRALIZAÇÃO E DESCENTRALIZAÇÃO.....	27
4	IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA	31

4.1	PROJETO DE CENTRALIZAÇÃO.....	33
4.2	PROCESSOS DE IMPORTAÇÃO E EXPORTAÇÃO.....	33
4.2.1	EXPORTAÇÃO.....	34
4.2.2	IMPORTAÇÃO	34
4.2.3	CLASSIFICAÇÃO NCM – NOMENCLATURA COMUM DO MERCOSUL	36
4.2.4	OPERAÇÃO BACK TO BACK.....	37
4.2.5	LICENÇA DE IMPORTAÇÃO.....	38
4.2.6	DECLARAÇÃO DE IMPORTAÇÃO (DI).....	39
4.2.7	COMPROVANTE DE IMPORTAÇÃO	40
4.2.8	SISCOMEX	40
5	PLANEJAMENTO ESTRUTURAL / OPERACIONAL.....	41
5.1	DOCUMENTOS NECESSÁRIOS.....	41
5.2	LOCALIZAÇÃO DA EMPRESA.....	41
5.3	MEIOS DE TRANSPORTES FAVORÁVEIS.....	42
5.4	LAYOUT DAS INSTALAÇÕES	46
5.5	ORGANOGRAMA	50
5.6	QUADRO DE FUNCIONÁRIOS.....	50
5.7	DIMENSIONAMENTO DES SERVIÇOS TERCERIZADOS.....	51
5.8	FERRAMENTAS DA QUALIDADE.....	51
5.9	IDENTIFICAÇÃO DOS OBJETIVOS	52
5.10	PREÇO.....	53
5.11	DISTRIBUIÇÃO	54
5.12	COMUNICAÇÃO.....	54
5.13	ESTRATÉGIAS A SEREM ADOTADAS	55
5.14	VANTAGENS COMPETITIVAS E DESVANTAGENS.....	55
6	VIABILIDADE ECONOMICO-FINANCEIRA.....	56
6.1	VALOR DO INVESTIMENTO.....	56

6.2	FINANCIAMENTO/EMPRESTIMOS	56
6.3	CUSTO DO PRODUTO/MOTOR.....	56
6.4	FATOR ECONOMICO	57
6.5	PLANO B (BRANCO COMO DISTRIBUIDOR OFICIAL)	57
6.5.1	BRANCO ASSUME O BRIGGS SERVICE	57
6.5.2	INTERBRASIL CONTINUA COM A BRIGGS SERVICE.....	59
6.5.3	BRANCO ASSUME GRADATIVAMENTE O BRIGGS SERVICE	61
6.5.4	ANALISE DE RISCOS DAS OPÇÕES.....	63
7	CONCLUSÃO	65
	REFERÊNCIAS.....	66

1 INTRODUÇÃO

O tema a ser abordado no estudo de caso é sobre a Gestão estratégica da rede global de Operações aplicada ao processo de centralização de operações de distribuição de produtos e motores Briggs&Stratton para a América Latina. (ROSA – Rest Of South America). Partindo do princípio que o Brasil seja a sede central de distribuição. Hoje a empresa trabalha com uma rede de distribuidores centrais individuais, sendo um distribuidor em cada um dos países da América do Sul, inclusive o Brasil. Esse padrão a ser implantado é o padrão nos USA, usando a matriz americana como base, para a América do Norte e América Central, mas para América do Sul será uma novidade. Cada país da América do Sul (países com viabilidade econômica e mercados de interesse), Argentina, Uruguai, Peru, Equador, Colômbia, Venezuela, Paraguai, Chile, Bolívia, Suriname, Guiana e Brasil trabalham com um distribuidor oficial já determinado.

O projeto será focado na expansão e centralização física do centro de distribuição no Brasil. Em 2012 a Briggs&Stratton, compra a empresa Companhia Caetano Branco, que após os tramites legais a razão social passou ser Branco Motores Limitada. A nova sede é montada na cidade de Araucária, Paraná. Um ponto importante é ressaltar que a Branco Motores era uma empresa familiar, por três anos ocorreu a reestruturação interna, com a implantação de conceitos utilizados pela a Briggs&Stratton como Missão, Estratégia, Objetivos, Ferramentas da Qualidade, entre outros. No decorrer do estudo estão citados todos os processos evolutivos a qual a Branco Motores foi submetida. Após essa preparação a empresa esta em um patamar elevado e pronta para a nova fase.

2 LITERATURA PERTINENTE

Por utilizar material confidencial para esse estudo, as informações não podem ser liberadas, assim como o acesso às páginas e ao site interno da companhia. Somente o que dispusemos no corpo do trabalho.

O conteúdo teórico segue os principais pontos da evolução da gestão estratégica.

2.1 ESTRATÉGIA

O termo estratégia foi usado pela primeira vez há aproximadamente 3.000 anos pelo chinês Sun Tzu, de acordo com Camargo e Dias (2003, p. 27) “todos os homens podem ver as táticas pelas quais eu conquisto, mas o que ninguém consegue ver é a estratégia a partir da qual grandes vitórias são obtidas”.

O conceito de estratégia não possui uma definição única, de acordo com Camargo e Dias (2003, p. 27-39). “Porém, jamais existiu uma definição única, definitiva de estratégia. O termo já teve vários significados, diferentes em sua amplitude e complexidade.”

No contexto de mercado atual, a competitividade é tudo, existe a grande necessidade de a empresa usar e ter estratégias boas de competição para sua permanência e sobrevivência no mercado atual. Segundo a definição de Mcgee e Prusak, (1994, p. 43). “A estratégia competitiva é um mapa de informações que responde a perguntas sobre a maneira pela qual a empresa irá operar num mundo onde a informação desempenha um papel importante”.

A estratégia é responsável pela competitividade da empresa. Através dela são definidas os objetivos, metas e serve como base para todas as atividades operacionais, administrativas, organizacionais, diferenciação do produto, qualidade e o mercado competitivo.

Outra definição de estratégia, segundo Andrews (2006):

A estratégia corporativa é o modelo de decisões de uma empresa que determina e revela seus objetivos, propósitos ou metas, produz as principais políticas e planos para atingir essas metas e define o escopo de negócios que a empresa vai adotar, o tipo de organização econômica e humana que ela é ou pretende ser e a natureza da contribuição econômica e não-econômica que ela pretende fazer para seus acionistas, funcionários, clientes e comunidades. (ANDREWS, 2006, p. 74)

Pode-se notar que há diferenças nos conceitos do que é estratégia e na sua definição como um todo, segundo o autor Porter (1980, p. 61-62): “confusão entre estratégia e ferramentas de eficácia, e confusão entre estratégia e planejamento estratégico. A raiz do problema parece estar na falta de uma perfeita compreensão de o que é estratégia.”

Em sua explanação, Porter (1980), enfatiza que quando se tem o conceito de vantagem competitiva é atingida de acordo com as estratégias que a empresa utiliza, seria como uma resposta automática. Tudo o que está relacionado ao posicionamento, organização e diferenciação no mercado leva a uma vantagem comercial para empresa, no fator de desempenho, a escolha da estratégia, pode superar a concorrência que não tem a mesma preparação, ou seja, a mesma compreensão e visão do mercado.

As técnicas de planejamento apresentara uma grande evolução até chegar à Gestão Estratégica, e o sistema de implementação não se consolidar com esta evolução, afetando diretamente a sua eficiência.

Jick (2001, p.36-38) afirma que para haver o sucesso da Gestão Estratégica, a ligação com o processo de implementação é de suma importância, sem o qual não haveria. Segundo este autor, as definições das estratégias dão alcance da visão organizacional. O mesmo intitula que as definições das estratégias representam 10% do trabalho e sua implementação representam 90%. Já segundo os autores Kaplan e Norton, (2000, p.167-176) este caso chega a ser tão crítico, que pode-se admitir que a habilidade de implementar as estratégias como sendo mais importante do que a própria estratégia em si. O mais importante é como vai implementar.

2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Um das definições de Planejamento Estratégico é que direciona a organização a olhar as medidas e ações.

Planejamento estratégico é um processo que consiste na análise sistemática dos pontos fortes (competências) e fracos (incompetências ou possibilidades de melhorias) da organização, e das oportunidades e ameaças do ambiente externo, com o objetivo de formular (formar) estratégias e ações estratégicas com o intuito de aumentar a competitividade e seu grau de resolutividade. (PEREIRA, 2010, p.47)

O planejamento estratégico é um instrumento de gestão muito importante para as organizações no mercado atual. Acaba constituindo uma das mais importantes funções administrativas e é através dele que se dá o gerenciamento, por exemplo: um gerente e sua equipe estabelecem metas, parâmetros para direcionar a organização da empresa, a condução da diretoria, gerencia, assim como todo o controle das atividades. O objetivo principal do planejamento é fornecer informações para a tomada de decisão. Essas informações devem estar claras e bem difundidas para que os gestores e suas equipes tenham como uma ferramenta que os abasteçam de informações, ajudando-os a atuar de forma proativa, antecipando-se às mudanças que podem ocorrer no mercado em que atuam. Para os autores Andion; Fava, (2002, p.29-35) é um processo essencial dentro da organização, onde se criam diretrizes para o estabelecimento dos planos de ação que resultarão em vantagens competitivas. Já segundo Chiavenato; Sapiro, (2003, p.39-42) O planejamento estratégico tem a função de identificar os recursos potenciais, reconhecer as fraquezas e estabelecer um conjunto de medidas interligadas que podem ser implementadas para assegurar o sucesso dos resultados planejados.

Um dos pontos mais importantes é a mudança, que apresenta-se como uma característica presente em todos os setores da sociedade. Entretanto na atualidade, a sua velocidade é tamanha que a sobrevivência das organizações pode estar relacionada diretamente com sua capacidade de se adaptar as novas exigências do mercado. Segundo alguns estudiosos que classificam esta como a era da mudança. O mundo jamais observou tantas alterações em um curto espaço de tempo, ocorrendo simultaneamente em diferentes setores como política, ciência, economia, cultura, tecnologia, ecologia e até mesmo religião. Para o autor Alday, (2000, p.9-

16). Em meio a esse caos de incertezas, encontram-se as organizações, que para se adaptar as turbulências e alterações imprevisíveis do ambiente, do meio, enxergando-as como oportunidade de crescimento e agregando vantagem competitiva. Outras formas de estratégias que as empresas têm buscado para se sobressair e fazer frente à competitividade do mercado é a parceria com fornecedores, de modo a criar uma rede que consiga entregar valor superior aos clientes. Para conseguir essa parceria precisam estar constantemente realizando ajustes em processos e desenvolvendo, modificando e adaptando as suas estratégias organizacionais para responder de forma rápida a essas mudanças.

Pode-se concluir que o planejamento estratégico é o conjunto de análises estratégicas, ou seja, um conjunto de ferramentas para se analisar as oportunidades, juntamente com um plano operacional e um orçamento. Dependendo da organização pode sofrer revisões constantes, como por exemplo: A Briggs&Stratton faz suas revisões a cada 3 meses, dependendo do setor. A missão é estipulada e/ou revista anualmente. A Missão é a referência máxima para a empresa.

2.2.1 A MISSÃO:

Fornecer energia e suporte a fim de facilitar o trabalho e melhorar vidas em todo o mundo.

Ao fazer isso, expandimos a nossa posição de liderança, aumentamos o valor de nossas marcas e fazemos crescer o investimento de nossos acionistas.

2.2.2 COMO CUMPRIMOS A NOSSA MISSÃO:

- Executamos nossos planos
- Tomamos decisões baseados em fatos
- Somos orientados ao lucro
- Assumimos riscos pertinentes

- Agimos com urgência e rapidez

2.2.3 ESTRATÉGIA:

- Aumentar a rentabilidade dos negócios em motores
- Investir em produtos de maior valor, de maior margem
- Diversificar geograficamente

2.2.4 MANTER O FOCO EM:

- O mercado de motores e produtos de energia.
- Foco em fabricantes de equipamentos.
- Temos produtos para atender as diversas faixas do mercado, tanto de entrada, médio e Premium.
- Expansão da empresa em todo o mundo.
- Mercado de peças de reposição.

2.2.5 DIFERENCIAL:

- Estilos únicos.
- Engenharia aplicada.
- Diferencial em produtos. e em atendimento ao cliente.
- Melhor produto do mercado.
- Inovações anuais.
- Não um mero produto chinês.
- Não o mais barato.
- Vendemos uma marca.

2.2.6 COMO CUMPRIMOS AS ESTRATÉGICAS:

- Aumentar e manter a Liderança no mercado americano e europeu.
- Gama de produtos.
- O melhor em suporte ao cliente.
- Plataforma mundial de qualificação.
- Rede de distribuição otimizada.
- Produção enxuta.

2.3 GESTÃO POR DESEMPENHO

No contexto histórico, ao longo do século XX, a avaliação de desempenho passou a ser de metodologias de controle dos tempos e movimentos para processos que consideram o empregado, colaborador e associado, levando em conta o seu trabalho como parte de um contexto organizacional e social mais amplo, segundo os autores Guimarães, Nader e Ramagem, (1998, p.43-61). A partir da necessidade das organizações de contar com metodologias para estimular o trabalhador a adotar ou reforçar determinadas atitudes, as técnicas de avaliação de desempenho foram sendo aperfeiçoadas, valendo-se, principalmente, de contribuições das Ciências Sociais, que leva em conta o ser humano.

O sistema de avaliação de desempenho tomou forma dentro do contexto organizacional com o surgimento de modelos de gestão baseados na noção de competência e conseqüentemente, a sua incorporação ao ambiente organizacional, fez com que o termo competência adquirisse diferentes conotações e significados, conforme relatam (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001, p.08-15).

É importante ressaltar que alguns autores associam o conceito de competência não apenas a pessoas, mas também de um modo geral, como equipes de trabalho ou a organizações. Para os autores Prahalad e Hamel (1990, p.79-91) referem-se à competência como um atributo da organização (uma vantagem, ou qualidade), que a torna mais eficaz e permite a conquista de seus objetivos estratégicos. Dessa forma, pode-se, classificar as competências como humanas (ou

profissionais) e organizacionais(empresariais) segundo os autores Brandão e Guimarães (2001). A gestão por competências atua como uma alternativa aos modelos tradicionais de gerenciais usadas pelas organizações. Propõe-se a orientar esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização (individual, grupal e organizacional), as competências necessárias à consecução de seus objetivos, conforme explicam Brandão e Guimarães (2001).

A gestão por competências é um processo contínuo e longo, que tem como a primeira parte a formulação da estratégia organizacional. Na segunda parte, considerando os objetivos estabelecidos, pode-se definir indicadores de desempenho no nível corporativo e metas, e identificar as competências necessárias para chegar ao desempenho estipulado. Para isso existem ferramentas como softwares que ajudam nessa avaliação.

2.4 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

No contexto histórico a administração estratégica teve uma constituição tardia em relação a outras disciplinas tradicionais do conhecimento administrativo. No início, sofreu influências da sociologia e da economia. A partir da década de 1950 passou a receber maior atenção dos meios acadêmico e empresarial e nos anos 60 e 70, alavancou seu desempenho notadamente.

O crescimento da Administração Estratégica está associado ao desenvolvimento ocorrido após a II Guerra Mundial, quando então surgiram as grandes empresas, de administração mais complexas, configurando um cenário de mercado mais competitivo e dinâmico. Tais mudanças exigiam cada vez mais conhecimentos específicos dos administradores, que, passaram a se profissionalizarem para enfrentarem este desafio e desempenhar um papel fundamental no contexto empresarial. Por essa razão a logística e a cadeia de suprimentos se tornaram fundamentais para qualquer empresa atual.

A administração estratégica, em geral, tem sido apresentada na literatura, como uma sequência de etapas, cuja denominação varia entre os autores, mas de modo geral, segue a mesma linha, em termos conceituais. Tem-se diferentes

interpretações do contexto. Para os autores Hitt, Ireland e Hoskinsson (2008) assumem que o processo de administração estratégica é o conjunto de compromissos. Já o autor Harrison (2005) apresenta o processo de administração estratégica como uma progressão de atividades.

2.5 DEFINIÇÃO DE LOGÍSTICA

Atualmente a área de logística é uma das áreas que mais tem crescido e merecido destaque no contexto do processo produtivo de uma organização. O papel Logístico tende a reduzir custos e aumentar a qualidade em todas as atividades, desde o recebimento da matéria-prima, a produção e distribuição dos produtos.

Christopher (2007, p.10) diz que “o raio de ligação da logística estende-se sobre toda a organização, do gerente de matérias-primas até a entrega do produto final”. No contexto histórico, a logística é uma das atividades mais antigas do mundo. Desde que o homem começou a desenvolver atividades produtivas organizadas, surgiram as três principais funções logísticas, estoque, armazenagem e transporte. Essa função vem ganhando cada vez mais em importância devido a dois motivos: o primeiro de ordem econômica e o segundo de ordem tecnológica. Esse merece destaque, já que com as inovações tecnológicas, torna-se mais acessível o gerenciamento das operações logísticas.

A logística empresarial estuda como a administração pode prover melhor o nível de rentabilidade nos serviços de distribuição aos clientes e consumidores, através de planejamento, organização e controle efetivos para as atividades de movimentação e armazenagem que visam facilitar o fluxo de produtos. (BALLOU, 2006, p.17)

Com isso o autor define que a área de logística tem função em todo o processo produtivo, desde o início, com as atividades referentes a recebimento de matéria prima, armazenagem e movimentação de material, além das atividades de distribuição dos produtos finalizados até os revendedores e até os consumidores finais.

3 GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS

O estudo abordará a gestão estratégica e gestão da cadeia de suprimentos, apresentando uma fundamentação e embasamento teórico, para deliberação do tema, sendo apresentadas algumas definições.

A publicação do autor Rodrigues; Santin, (2004, ano X, nº37. Revista Integração) mostra uma definição da cadeia de suprimentos, como uma forma integrada de planejar, controlar o fluxo de produtos, informações, recursos, desde os fornecedores até o cliente final, administrando as relações de logística na cadeia de suprimentos que representa uma rede de organizações, ligadas, nos dois sentidos, e os diferentes processos e atividades que produzem valor na forma de produtos e serviços que são postos nas mãos do consumidor final.

Já para os autores Buosi e Carpinetti (2002), a cadeia de suprimentos corresponde a todas as atividades envolvidas na entrega do produto desde a matéria-prima até o consumidor incluindo compras de materiais e partes, fabricação e montagem, armazenagem e rastreamento de estoques, lançamento e administração de ordens, distribuição através de todos os canais, entrega ao consumidor; e o sistema de informação necessário para monitorar todas essas atividades.

Para o autor (Ballou, 2006) a cadeia de suprimentos pode ser considerada como uma ferramenta responsável pela ligação entre o mercado, a rede de distribuição, o processo de produção e a atividade de compra de um bem ou serviço para que o consumidor final tenha um alto nível de serviço por um custo menor, com negócios simples, sendo mais eficientes de uma forma geral.

De um modo geral, a cadeia de suprimentos, engloba todos os estágios envolvidos, direta ou indiretamente. Por exemplo: O atendimento do pedido de um cliente, fabricação, relação com os fornecedores, transportadoras, depósitos, varejistas e os próprios clientes, segundo (CHOPRA; MEINDL, 2011).

Em uma organização, a Cadeia de Suprimentos envolve ainda algumas funções como o pedido do cliente, o desenvolvimento de novos produtos, marketing, operações, distribuição, finanças e serviço de atendimento ao cliente, por exemplo. Ela é dinâmica e envolve um grande fluxo de

informações, produtos e dinheiro entre todas as suas diferentes etapas (CHOPRA; MEINDL, 2011, p.45).

Na definição de Ballou (2006), o autor explica o SCM (Supply Chain Management) como a coordenação estratégica sistemática das tradicionais funções de negócios e das táticas ao longo do negócio, no âmbito de uma determinada empresa, e ao longo dos negócios, no âmbito da cadeia de suprimentos, com o objetivo de aperfeiçoar o desempenho em longo prazo das empresas isoladamente e da cadeia de suprimentos como um todo.

Um exemplo, quando se tem uma relação efetiva entre as empresas da Cadeia de Suprimentos, ocorre uma melhoria no desempenho e das operações, nas seguintes áreas:: qualidade, custo, entrega e flexibilidade, segundo a publicação de (ASSUMPÇÃO, 2003).

3.1 OS OBJETIVOS DA CADEIA DE SUPRIMENTOS

Segundo a definição de Ballou (2006) a cadeia de suprimentos tem como objetivo conquistar uma vantagem competitiva sustentável.

Já para os autores Chopra e Meindl (2011) o objetivo da cadeia é maximizar o valor global gerado, ou seja, a diferença entre o valor do produto final e o esforço realizado pela cadeia de suprimento para atender ao pedido do cliente.

Como se pode observar na definição por Ballou (2006) e, também, de Chopra e Meindl (2011), o valor está diretamente relacionado com a lucratividade da cadeia, que seria a diferença entre a receita gerada pelo cliente e o custo total no decorrer da cadeia de suprimento. Quanto maior a lucratividade, mais bem-sucedida será a cadeia de suprimento.

Outro ponto que ambos concordam é que o valor agregado para o consumidor apresenta-se como o objetivo principal dos esforços produzidos nas operações e nas partes que constituem a SCM (Supply Chain Management).

3.1.1 OS FATORES-CHAVE DA CADEIA DE SUPRIMENTOS

Para os autores Chopra e Meindl (2011, p.45) os fatores-chave da cadeia de suprimentos são: o estoque, o transporte, as instalações e a informação.

3.1.1.1 ESTOQUE

Na cultura empresarial brasileira uma frase comum é que: “Estoque é capital parado”. Mas na verdade não é bem assim.

Estoque contempla desde a matéria-prima, os produtos em processamento e os produtos acabados dentro de uma cadeia de suprimentos Chopra e Meindl, (2011, p.50).

Estoque é a acumulação de matéria-prima, suprimentos, componentes, materiais em processo e produtos acabados que surgem em numerosos pontos do canal de produção e logística das empresas, segundo Ballou (2006).

A existência de estoque poder ser uma forma de contrabalancear as diferenças entre oferta e demanda, com o objetivo de garantir disponibilidades dos produtos para os clientes a qualquer momento. Geralmente proporciona flexibilidade para a produção e para logística.

Segundo os autores Fleury; Wanke e Figueiredo (2000) há um fato que hoje tem uma enorme preocupação em reduzir constantemente o nível de estoque da Cadeia de Suprimentos. Há motivos para isso, como por exemplo: maior diversidade no número de produtos e mercados atendidos; custo elevado de oportunidade de capital e crescente foco gerencial na redução do grupo de contas do Balanço Patrimonial pertencentes ao Capital Circulante Líquido.

Primeiramente é necessária uma análise de eficiência do transporte, da armazenagem e do processamento de pedidos antes da redução do estoque, pois, sem isso pode ocorrer um aumento do custo logístico total da operação.

Christopher (2007) usa o termo Gestão Colaborativa de Estoques – modo alternativo de gerenciar a demanda, ou seja, o principal objetivo é manter os níveis de estoque significativamente reduzidos e ao mesmo tempo diminuir o risco da falta de estoque.

3.1.1.2 TRANSPORTE

A definição de transporte é o que mobiliza o produto por diferentes etapas da cadeia de suprimento. “Um transporte mais rápido que utiliza meios diferentes e/ou quantidades diferentes pode contribuir para que a cadeia de suprimentos possua mais velocidade na entrega e satisfaça o cliente, porém, pode reduzir sua eficiência” CHOPRA; MEINDL, (2011, p.53).

O autor Ballou (2006) afirma que um sistema de transportes na cadeia de suprimento deve ser eficiente e barato, pois, contribui para intensificar a competitividade no mercado, aumenta a economia de escala na produção e reduz preços dos produtos em geral. Por exemplo, caso o sistema de transportes seja precário, haverá limitação do mercado e das áreas próximas ao ponto da produção.

Ballou (2006) ainda aponta que o sistema de transporte barato e de qualidade incentiva uma forma de concorrência indireta, pois disponibiliza produtos em um mercado que normalmente não teria condições de custear o transporte.

Os autores Fleury; Wanke e Figueiredo (2000) afirmam que as principais funções do transporte na Logística estão relacionadas basicamente às dimensões de tempo e utilidade de lugar. Nesse caso o avanço da tecnologia permite a troca de informações em tempo real, o transporte é fundamental para que seja atingido o objetivo logístico: produto certo na quantidade certa, na hora certa, no lugar certo ao menor custo possível, isso seria uma definição ideal de transporte.

O transporte será o fator-chave na cadeia, isso dependendo do objetivo. Por exemplo: caso o objetivo seja um cliente que precisa de rapidez e satisfação e está disposto a pagar por isso; caso o objetivo for cliente que têm o preço como principal fator de compra, nesse caso pode-se utilizar o transporte visando baixar os custos do produto em detrimento da responsividade (CHOPRA; MEINDL, 2011).

3.1.1.2.1 MEIOS DE TRANSPORTE

Para Chopra e Meindl (2011, p.53), o meio de transporte é o modo pelo qual um produto é deslocado de um ponto ao outro na rede da cadeia de suprimento e suas opções são: transporte aéreo (o mais rápido e o mais caro); transporte por caminhão (rápido; barato e flexível); transporte por trem (barato e carrega enormes quantidades); transporte por navio (mais lento, porém, mais econômica quando se necessita transportar grandes quantidades para o exterior). Esses são os meios de transportes inerentes para esse estudo.

3.1.1.3 INSTALAÇÕES – LOCALIZAÇÃO E ARMAZENAGEM

Atualmente a localização das instalações de uma rede logística (fábricas, depósitos, terminais de transporte) é um fator determinante, pois, há altos investimentos envolvidos e impactos profundos que decisões de localização têm sobre custos logísticos.

Existem softwares de gerenciamento da Cadeia de Suprimentos, com modelos pré-determinados de redes logísticas e que podem otimizar a localização e distribuição do produto Fleury, Wanke e Figueiredo (2000). Os autores destacam que esse softwares de gerenciamento da Cadeia de Suprimentos podem integrar outros membros da cadeia tais como: indústrias, atacadistas / distribuidores, varejistas e prestadores de serviços logísticos.

Para Ballou (2006) as instalações são pontos principais da Cadeia de Suprimentos, são fábricas, portos, vendedores, armazéns, pontos de varejo e pontos centrais de serviços, ou seja, tudo que interfere até o produto ser encaminhado ao cliente final.

Para os autores Chopra e Meindl (2011, p.48) definem instalações como locais, para ou de onde o estoque é transportado sendo que dentro das instalações esse estoque pode ser transformado, manufaturado em outro estado (fabricado) ou armazenado antes de ser despachado para um próximo estágio (armazenagem).

A armazenagem passou por varias transformações ao longo dos últimos anos, contemplando a evolução tecnológica, acabou gerando uma forma de abordagem gerencial, ou seja, torna-se necessário a adoção de novos sistemas de informação aplicados a gerenciamento de armazenagem, por exemplo: sistemas automáticos de movimentação e separação de produtos (FLEURY; WANKE e FIGUEIREDO, 2000).

3.1.1.4 INFORMAÇÃO

O conceito da informação serve como uma conexão entre seus diversos setores e seus respectivos indicadores, que permitem coordenar suas ações e colocar em prática muitos benefícios de maximização da lucratividade da cadeia, também, é fundamental para tarefas diárias de cada estágio da cadeia (CHOPRA; MEINDL, 2011).

Já segundo Fleury; Wanke e Figueiredo (2000) citam formas de informações logísticas como: pedidos de clientes; realimentação; necessidades de estoque; movimentações nos armazéns; documentação de transporte e faturas. Com o avanço da tecnologia, pode-se transferir informações de maneiras mais seguras, mais rápidas e mais confiáveis, Os autores explicam que o fluxo de informações tem grande importância para os clientes e são necessários para um serviço total.

3.1.1.5 CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO

Segundo o autor Balanza; F Nadal (2003), os canais de distribuição podem ser definidos como o meio (intermediários) que será utilizado para facilitar a informação e o acesso do comprador ao produto.

Com base em pesquisas se-obtêm informações sobre os perfis dos consumidores, financiamento de produtos, postos de troca, assistências técnicas, entre outros, tornando-se responsáveis por fazer a ligação entre a empresa

(produto/serviço) e o público alvo (consumidor final), segundo Said; Sanches; Naigeborin, (2001).

O propósito dos canais de distribuição é a satisfação do usuário final, só que para isto é de grande importância que todos os seus integrantes concentrem sua atenção no usuário final (FERNANDES, 2012).

Os canais de distribuição podem trabalhar com dois tipos principais de vendas:

Venda direta: são realizadas diretamente ao consumidor e a empresa não utiliza de intermediários para que esse tipo de venda ocorra. São exemplos as vendas pela internet, as lojas próprias em ruas etc (SAID; SANCHES; NAIGEBORIN, 2001).

Venda indireta é quando as vendas são primeiramente feitas a um intermediário e só depois são realizadas a um consumidor final. São exemplos os revendedores autorizados, cadeias de varejo, entre outros (SAID; SANCHES; NAIGEBORIN, 2001).

Segundo o autor Campos (2010), existem três tipos de canais de distribuição: os verticais, os híbridos e os múltiplos.

Em um canal vertical, o fabricante produz seus produtos e o vende diretamente ao atacadista, que em seguida revenderá o produto ao varejista e esse, por fim, vende ao cliente final. Nesse tipo de canal acaba não se observando o gerenciamento integrado com base em uma estratégia organizacional deliberada e planejada, pois na maioria das vezes os fabricantes possuem dificuldades em obter informações do varejista sobre seu produto (CAMPOS, 2010).

Em um canal híbrido a empresa possui um canal único igual ao vertical, porém, ocorre o compartilhamento de informações entre os componentes. A empresa pode possuir um setor de vendas e o distribuidor interno, portanto, ela acaba possuindo dois pontos de contato com seu consumidor como forma de venda de seu produto. Além disso, ela também possui unidades de pós-venda onde cuja quantidade depende de uma empresa para outra (CAMPOS, 2010).

O último tipo de canal é o múltiplo. Nele a estruturação da distribuição com base nos canais múltiplos se aplica nos casos nos quais as empresas possuem

consumidores com perfis diferentes. Logo, tendo que atender a todos, ela deve contar com diferentes tipos de canais. O desafio das empresas neste tipo de caso consiste em evitar os conflitos que podem ocorrer na medida em que um grupo de clientes de um canal tenta adquirir um produto de outro tipo de canal. Um exemplo seria a compra de uma mercadoria que pode ser adquirida pela internet, onde o cliente também pode dirigir-se a uma loja especializada da determinada mercadoria, optando por um pagamento mais alto, porém com um serviço diferenciado (CAMPOS, 2010).

Segundo Dantas (2006) a decisão sobre qual ou quais tipos de canais devem ser utilizados depende de uma análise criteriosa das operações de distribuição a fim de realizá-las por meio de canais mais adequados, sempre com a principal finalidade de oferecer o máximo de satisfação ao consumidor final.

3.1.1.6 CENTROS DE DISTRIBUIÇÃO

O CD (Centro de Distribuição) é um armazém onde são recebidas cargas de diversos fornecedores. Essas cargas de produtos e, ou matéria prima são divididas a fim de agrupar os produtos em quantidade e variedades corretas, após são encaminhadas para os pontos de venda destinados (RODRIGUES; PIZZOLATO, 2003).

O modelo de atendimento via centro de distribuição é para clientes que precisam de menor lead time para atender o seu pedido. Quanto mais centros de distribuição, menor o tempo de entrega. Dependendo pode-se melhorar o custo de transporte.

A otimização de carga entre os centros de distribuição e a fábrica reduz o custo total de transporte, mas em contrapartida, aumenta o custo total de armazenagem. Na teoria o estoque de segurança de cada um dos centros de distribuição aumenta o volume total de estoque da empresa, segundo (TAVARES; FIORESE, 2013, p.80).

Podemos classificar as funções básicas são: recebimento, movimentação, armazenagem, separação de pedidos e expedição.

Quando destinada à armazenagem, a mercadoria é movimentada até local do estoque, fica aguardando ser solicitada em um pedido, quando é separada e encaminhada para expedição, onde será transportada até o destino adequado (CALAZANS, 2001).

As vantagens de um centro de distribuição no sistema logístico se dão devido à centralização de estoque, e pode beneficiar todos as partes da cadeia como o fornecedor, a empresa e o consumidor. A redução do custo de transporte, liberação de espaço, redução de mão-de-obra nas lojas para o recebimento e conferência de mercadorias e a diminuição da falta de produtos nas lojas.

3.1.1.7 CENTRALIZAÇÃO E DESCENTRALIZAÇÃO

Há dois tipos de estocagem, segundo Moura (2008). a definição de cada uma:

Estocagem centralizada: é quando todas as mercadorias prontas ou peças utilizadas pela fábrica ficam em um só lugar até serem usadas. Geralmente estas áreas ficam longe das seções requisitantes.

Estocagem descentralizada é quando se usa vários almoxarifados ou armazéns para guardar quantidades menores de mercadorias, ficando, assim, mais próximos dos objetivos.

As empresas tiveram que criar novas instalações e, muitas vezes, isso acaba ocorrendo em lugares geograficamente distantes, segundo Macohin (2012).

Sendo o estoque um dos itens fundamentais na composição de muitas delas, chegando a representar um de seus investimentos mais caros, perante a distância geográfica elas tendem a tomar uma de suas grandes decisões que está diretamente relacionada à localização de seus estoques: centralizar ou descentralizar?

Podemos definir estoque centralizado como manter suas mercadorias em Centros de Distribuição (CD).

Estoque descentralizado é fazer com que todas as mercadorias vão diretamente para seus pontos de vendas.

No caso do estudo apresentado, a decisão é de centralizar o estoque, no que se refere aos prazos de entrega com atendimento em níveis adequados de serviços aos clientes, é necessário que a empresa tenha capacidade de implementar serviços de respostas rápidas. Neste caso, custos elevados de transporte acabam se tornando viáveis através das tecnologias de informações que permitem que a empresa possa operacionalizar esta decisão em tempo real, compensando, assim, a incerteza e a duplicidade de alguns custos de manuseio que estão associados à descentralização. (TORRES, 2003)

Quando a empresa opta por descentralizar seu estoque, muitas vezes acaba implicando em uma política de antecipação à demanda, e isso ocorre devido ao fato de não ter disponíveis os dados de vendas em tempo real. Sendo o produto de baixo valor agregado acaba-se disponibilizando-o ao mercado baseando-se apenas nos históricos de vendas do passado. O custo de um erro neste caso é menor do que a indisponibilidade do produto ao seu consumidor final. Já no caso de produtos que possuem alto valor agregado não podem estar sujeitos a este tipo de erro (TORRES, 2003).

Algumas dimensões importantes que podem contribuir para a decisão de centralizar ou descentralizar estão influenciadas ao grau de giro dos produtos em estoque; ao valor agregado dos produtos; ao lead time do fornecedor; e à disponibilidade exigida pelo mercado (VIEIRA, 2009).

Quanto maior for o giro dos produtos estocados, maior será a tendência à descentralização, pois só assim serão menores os riscos de perecibilidade e obsolescência. Apesar de ser muito utilizada, essa visão acaba não sendo teoricamente válida, pois acaba não levando em conta os custos de abastecimento, os descontos dados em grandes pedidos, etc... Devido a estes fatores, em certas ocasiões acaba sendo mais econômico manter propositalmente um menor volume de estoque.

Se o produto possui um alto valor agregado, maior será sua tendência à centralização, já que estes tipos de produtos acabam implicando em custos de oportunidades de estoques elevados, os quais podem se tornar proibitivos quando há descentralização dos mesmos (TORRES, 2003).

O tempo de resposta (lead time) é o intervalo desde a colocação do pedido ao fornecedor até o atendimento ao consumidor final. Quanto maior for esse tempo, maior será a tendência à descentralização visando um pronto atendimento. O aumento do lead time faz com que o produto se aproxime mais do cliente.

No que se refere à disponibilidade necessária, quanto maior for o nível de serviços exigidos pelo mercado, maior será a tendência à descentralização, pois ela disponibiliza os produtos mais próximos aos seus consumidores finais e ratificam os custos. Porém, a empresa deve estudar o tipo de cliente que quer atender, pois para alguns clientes a disponibilidade acaba se tornando sinônimo de comum, e para produtos destinados aos consumidores de alto poder aquisitivo esta não é uma característica muito valorizada (TORRES, 2003).

Para uma melhor visualização, Quadro 1, a seguir mostra um comparativo entre centralização e descentralização, considerando três fatores primordiais: geografia, funcional e o decisório.

Quadro 01	CENTRALIZAÇÃO	DESCENTRALIZAÇÃO
GEOGRÁFICA	Atividades corporativas são centralizadas em um só local sendo único.	Atividade corporativas são distribuídas de forma e características regionais.
FUNCIONAL	Os aspectos funcionais são voltadas para um objetivo, não caracterizado pelos agentes.	Os objetivos são em comum e compartilhados.
DECISÓRIO	Decisões centradas ao nível mais alto das organizações (administração de cúpula).	Decisões distribuídas pelos níveis organizacionais.

Quadro 1 - Adaptado de Pereira (1997)

As vantagens da centralização e da descentralização devem ser analisadas separadamente, sem a existência de meio termo podendo ser adotada somente um aspecto por meio de suas vantagens, como apresenta o Quadro 2.

VANTAGENS DA CENTRALIZAÇÃO	VANTAGENS DA DESCENTRALIZAÇÃO
Qualidade das decisões tomadas;	Concentra a atenção nos resultados;
Baixa necessidade de treinamento;	Estimula a iniciativa de colaboradores de nível médio;
Uniformidade de diretrizes e normas;	Facilita a identificação com os objetivos da empresa;
Facilidade na coordenação;	Instrumento de treinadores;
Melhor aproveitamento do trabalho de especialistas;	Instrumento de testes;
Menos decisiva na identificação dos colaboradores de nível médio com a organização;	Alivia a carga de trabalho da cúpula;
Realização de compras a larga escala.	Facilita a concorrência interna.

Quadro 2 - Adaptado de Pereira (1997)

4 IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA

Empresa multinacional americana, fundada em 1908, na cidade de Milwaukee, no estado de Wisconsin, no EUA. Um historia iniciada a mais de 100 anos, no ramo de produtos de força e energia. Líder mundial na produção de motores estacionários 4 tempos a gasolina. Atualmente são 10 milhões de motores produzidos anualmente ou 19 motores por minuto. Maior fabricante americano de geradores e lavadoras de alta pressão. O portfólio de produtos compreende os demais produtos, aparadores, roçadeiras, cortadores de grama, sopradores, motosserras, tratores cortadores de grama, giro zero, geradores portáteis, geradores stand-by, moto-bombas, trituradores, torres de iluminação.

A matriz esta situada em Milwaukee, onde projeta, fabrica, comercializa e dá suporte a fabricantes (OEM's) do mundo inteiro. Mas de 600 fabricantes utilizam nossos motores em todo o mundo, contando com mais de noventa distribuidores pelo globo.



Figura 1 - Distribuição Mundial Briggs&Stratton pelo globo.

Nos Estados Unidos da América, possui três distribuidores para o mercado interno americano. No restante do mundo, cada país onde é comercializada a marca, possui um distribuidor regional. O foco desse trabalho consiste na centralização de operações para a América Latina, tendo como país sede o Brasil.

A Briggs&Stratton é uma empresa global, constituída por diversas sedes pelo mundo. São mais de 14 fábricas, 3 centrais de peças (operações), 2 joint ventures, Rede com assistências técnicas por país e escritórios regionais.



Figura 2 - Localização das sedes da Briggs&Stratton pelo mundo.

Por ser uma empresa global, está ligada a bolsa de valores nos EUA, visando a lucratividade e a expansão pelo mundo. Com o passar dos anos, a Briggs&Stratton passou a comprar outras companhias pelo mundo, se tornando um Grupo. Exemplos de marcas compradas: Snapper, SanapperPro, Ferris, Simplicity, Victa, Billy Goat, Allmand, Murray e a Branco. Em 2012 adquiriu a empresa nacional Branco Motores, uma das empresas líderes no mercado interno de produtos de força e energia, com mais de 80 anos de experiência.

A Branco sofreu uma reestruturação interna, passando de uma empresa familiar, com diversos vícios, para uma empresa do Grupo Briggs&Stratton, seguindo

toda as normas e os padrões da companhia. Após dois anos de reestruturação surge o projeto de centralização de distribuição para América Latina, usando a Branco como sede para o CD.

4.1 PROJETO DE CENTRALIZAÇÃO:

O projeto consiste na centralização de operações e distribuição para produtos e motores Briggs&Stratton. Atualmente a empresa trabalha com dois tipos de comercialização.

Venda direta de motores e produtos para fabricantes de equipamentos (OEM's - Original Equipment Manufacturer). O processo de importação se dá pelo meio de Importação normal ou dependendo da localidade o Back to Back, Os fabricantes compram direto da Briggs&Stratton América Latina. Nesse sistema só podem comprar produtos novos. Peças de reposição são obrigados a comprar do distribuidor oficial do país.

Venda direta pelo distribuidor oficial por país da América do Sul (países com viabilidade econômica e mercados de interesse), Argentina, Uruguai, Peru, Equador, Colômbia, Venezuela, Paraguai, Chile, Bolívia, Suriname, Guiana e Brasil. Esse distribuidor é responsável por estabelecer o comércio de produtos, motores, motores de reposição, peças de reposição e a rede de assistência técnica. O processo de importação também se dá pelo meio de importação normal e de Back to Back.

O estudo é baseado na centralização da distribuição de produtos Briggs&Stratton para a sede da Branco Motores como o CD oficial da América do Sul. Os planos de expansão da empresa apresentam diversos pontos favoráveis e contrários a essa mudança. Esses pontos serão apresentados nesse estudo.

4.2 PROCESSOS DE IMPORTAÇÃO E EXPORTAÇÃO

Todas as normas e definições citadas abaixo são dos órgãos públicos responsáveis

4.2.1 EXPORTAÇÃO

A exportação é basicamente a saída da mercadoria do território aduaneiro, decorrente de um contrato de compra e venda internacional, que pode ou não resultar na entrada de divisas. A empresa que exporta adquire vantagens em relação aos concorrentes internos, pois diversifica mercados, aproveita melhor sua capacidade instalada, aprimora a qualidade do produto vendido, incorpora tecnologia, aumenta sua rentabilidade e reduz custos operacionais. A atividade de exportar pressupõe uma boa postura profissional, conhecimento das normas e versatilidade.

4.2.2 IMPORTAÇÃO

A importação é o ingresso seguido de internalização de mercadoria estrangeira no território aduaneiro. Em termos legais, a mercadoria só é considerada importada após sua internalização no país, por meio da etapa de desembaraço aduaneiro e do recolhimento dos tributos exigidos em lei. O processo de importação pode ser dividido em três fases: administrativa, fiscal e cambial.

A fase administrativa se refere aos procedimentos e exigências de órgãos de governo prévios à efetivação da importação e variam de acordo com o tipo de operação e de mercadoria: trata-se do licenciamento das importações. A fase fiscal compreende o tratamento aduaneiro, por meio do despacho de importação, que é o procedimento mediante o qual é verificada a exatidão dos dados declarados pelo importador em relação às mercadorias importadas, aos documentos apresentados e à legislação específica, com vistas ao seu desembaraço aduaneiro. Essa etapa ocorre em recintos próprios, logo após a chegada da mercadoria no Brasil, e inclui o recolhimento dos tributos devidos na importação. Após a conclusão do desembaraço aduaneiro, a mercadoria é considerada importada e pode ser liberada para o mercado interno. Já a fase cambial diz respeito à operação de compra de moeda estrangeira destinada a efetivação do pagamento das importações (quando há esse pagamento) sendo processada por entidade financeira autorizada pelo Banco Central do Brasil a operar em câmbio.

IMPORTAÇÃO DE BENS PROCESSO BÁSICO

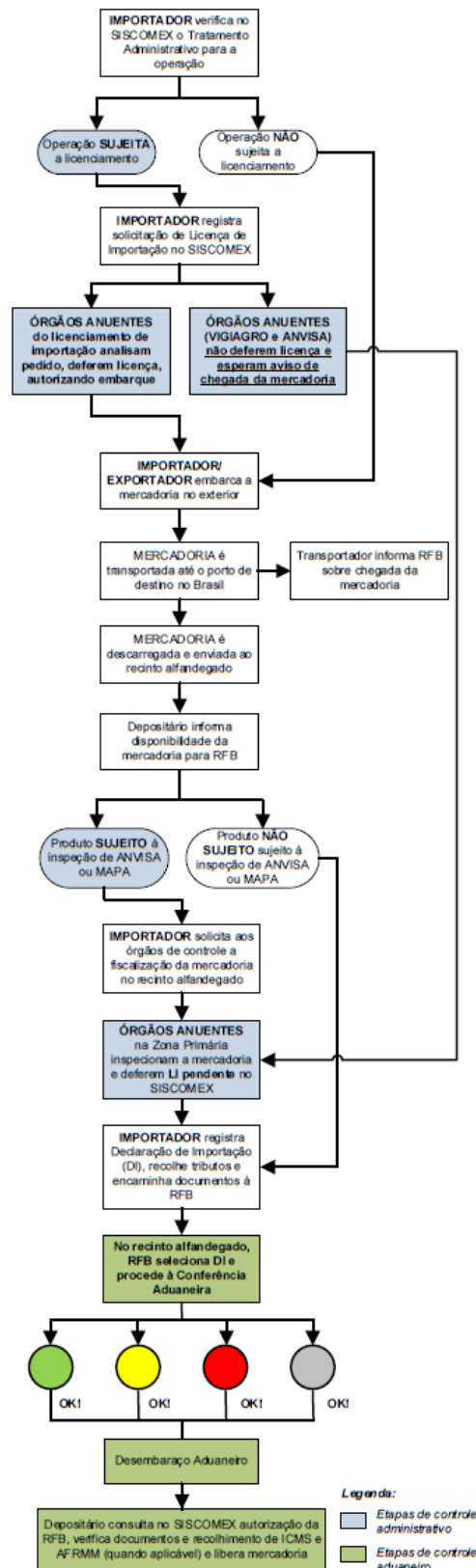


Figura 3 - adaptado do INVESTEXPORTBRASIL

4.2.3 CLASSIFICAÇÃO NCM - NOMENCLATURA COMUM DO MERCOSUL

NCM significa "Nomenclatura Comum do Mercosul" e trata-se de um código de oito dígitos estabelecido pelo Governo Brasileiro para identificar a natureza das mercadorias e promover o desenvolvimento do comércio internacional, além de facilitar a coleta e análise das estatísticas do comércio exterior.

Qualquer mercadoria, importada ou comprada no Brasil, deve ter um código NCM na sua documentação legal (nota fiscal, livros legais, etc.), cujo objetivo é classificar os itens de acordo com regulamentos do Mercosul.

A NCM foi adotada em janeiro de 1995 pela Argentina, Brasil, Paraguai e Uruguai e tem como base o SH (Sistema Harmonizado de Designação e Codificação de Mercadorias). Por esse motivo existe a sigla NCM/SH.

O SH é um método internacional de classificação de mercadorias que contém uma estrutura de códigos com a descrição de características específicas dos produtos, como por exemplo, origem do produto, materiais que o compõe e sua aplicação.

Dos oito dígitos que compõem a NCM, os seis primeiros são classificações do SH. Os dois últimos dígitos fazem parte das especificações próprias do Mercosul.



Figura 4 - adaptada do INVESTEXPORTBRASIL

A classificação fiscal de mercadorias é de competência da SRF (Secretaria da Receita Federal). A partir do dia 1 de Janeiro de 2010 passou a ser obrigatória a inclusão da categorização NCM/SH dos produtos nos documentos fiscais.

É possível encontrar tabelas com os códigos NCM. Também há a possibilidade de pesquisar no site da Receita Federal, introduzindo a descrição do produto ou pesquisando de acordo com os códigos de capítulo, posição, subposição, item e subitem. Exemplos de produtos classificações NCM:

Motor de eixo vertical 103M020046H1:

NCM 8407.90.00

Imposto de Importação - 14%

IPI - 0%

PIS - 2,10%

COFINS - 10,65%

Motor de eixo horizontal 3564420601H1

NCM 8407.90.00

Imposto de Importação - 14%

IPI - 0%

PIS - 2,10%

COFINS - 10,65%

Trator cortador de grama Murray 42L14G60

NCM 8433.11.00

Imposto de Importação - 18%

IPI - 5%

PIS - 2,10%

COFINS - 10,65%

4.2.4 OPERAÇÃO BACK TO BACK

A operação de back to back, isto é, a compra e venda de produtos estrangeiros, realizada no exterior por empresa estabelecida no Brasil, sem que a

mercadoria transite fisicamente pelo território brasileiro, não caracteriza importação nem exportação de mercadoria, por conseguinte, quanto à compra não há a incidência da contribuição para o PIS/Pasep, prevista para a importação, quanto à venda não cabe a exoneração da mesma contribuição, referente a exportação. A base de cálculo da contribuição para o PIS/Pasep é o faturamento que corresponde o total das receitas auferidas pela pessoa jurídica. Sendo assim, a base de cálculo da citada contribuição em operação de back to back corresponde ao valor da fatura comercial emitida para o adquirente da mercadoria, domiciliado no exterior. – (MINISTÉRIO DA FAZENDA SECRETARIA DA RECEITA FEDERAL)

As chamadas operações de back to back são aquelas em que a compra e a venda dos produtos ocorrem sem que esses produtos efetivamente ingressem ou saiam do Brasil. O produto é comprado de um país no exterior e vendido a um terceiro país, sem o trânsito da mercadoria em território brasileiro. Do ponto de vista da regulamentação cambial, não há mais a necessidade de autorização específica por parte do Banco Central para a realização de operações de back to back. As operações de câmbio relativas ao pagamento e ao recebimento dos recursos decorrentes dessas transações são realizadas diretamente com instituições autorizadas pelo Banco Central a operar no mercado de câmbio, observados os aspectos de legalidade e legitimidade aplicáveis a todas as operações de câmbio. (BANCO CENTRAL DO BRASIL)

Tem a opção de importação temporária, mas como não temos uma previsão exata de demanda a empresa opta por não utilização esse canal. O produto tem um prazo de um ano (dependendo do produto) sem ser tributado. Opção para exportar para produtos e motores para outros países.

4.2.5 LICENÇA DE IMPORTAÇÃO

Como regra geral, as importações brasileiras estão dispensadas de licenciamento, devendo o importador apenas providenciar o registro da Declaração de Importação (DI) no SISCOMEX, quando da chegada da mercadoria em território nacional. Em alguns casos, no entanto, exige-se o licenciamento, que poderá ser automático ou não automático, conforme o produto ou operação de comércio exterior

realizada (Portaria SECEX nº 23/2011), sendo necessária uma Licença de Importação (LI) com autorização prévia de um ou mais órgãos anuentes.

A LI é um documento eletrônico registrado pelo importador no SISCOMEX, que contém informações acerca da mercadoria a ser importada e da operação de importação de maneira geral, tais como importador, exportador, país de origem, procedência e aquisição, regime tributário, cobertura cambial, entre outras.

Para saber se a importação pretendida requer LI, é necessário consultar o módulo “Tratamento Administrativo” da mercadoria no SISCOMEX. Esse módulo tem o propósito de informar se a importação pleiteada está sujeita a licenciamento de importação e, em caso positivo, quais órgãos do governo são responsáveis pela anuência da LI (vide “Órgãos Anuentes na Importação”). Além disso, o importador deve verificar se a operação pretendida está enquadrada nos termos dos artigos 14 e 15 da Portaria SECEX nº 23/2011, que disciplinam as situações em que há licenciamento automático e não automático. Por exemplo, alguns produtos que necessitam de L.I.:

Peças de reposição derivadas de material plástico, ou borrachas ou polietileno, como mangueiras e linhas de combustíveis e óleo.

4.2.6 DECLARAÇÃO DE IMPORTAÇÃO (DI)

A declaração de importação é o documento base do despacho de importação, formalizado, pelo importador ou por seu despachante aduaneiro, no SISCOMEX, no momento do desembarço da mercadoria. A DI é exigida em todas as importações e compreende o conjunto de informações comerciais, cambiais e fiscais necessárias à análise da operação. Permite o início do processo de desembarço alfandegário, com a consequente liberação da mercadoria importada.

4.2.7 COMPROVANTE DE IMPORTAÇÃO (CI)

O comprovante de importação é o documento que promove definitivamente a nacionalização da mercadoria. É um documento eletrônico, emitido pela secretaria da receita federal, e que comprova a efetiva nacionalização da mercadoria importada, por meio do pagamento de impostos, quando exigíveis.

4.2.8 SISCOMEX

O sistema integrado de comércio exterior - Siscomex é a sistemática do comércio exterior brasileiro que integra as atividades afins da secretaria de comércio exterior - Secex, da Secretaria da Receita Federal-SRF e do Banco Central do Brasil - BACEN, no registro, acompanhamento e controle das diferentes etapas das operações de importação e exportação. Na concepção e no desenvolvimento do sistema foram harmonizados conceitos, códigos e nomenclaturas tornando possível a adoção de um fluxo único de informações, tratado pela via informatizada, que permite a eliminação de diversos documentos utilizados no processamento das operações. A conexão ao SISCOMEX é feita por meio do SERPRO (Serviço Federal de Processamento de Dados).

5 PLANEJAMENTO ESTRUTURAL / OPERACIONAL

O Planejamento estrutural e operacional será redimensionado de acordo com a nova demanda e os requisitos dos mercados da América do Sul.

5.1 DOCUMENTOS NECESSÁRIOS

Para ocorrer a centralização das operações da Briggs&Stratton, primeiramente deve ocorrer a transição de distribuidores. Atualmente a empresa Interbrasil Comercial LTDA é o distribuidor oficial da marca no Brasil. O contrato vigente impõe a obrigação de renovação a cada três anos. No final do ano de 2016, teremos a pauta para a renovação ou não do contrato. Com intuito de não renovação, a empresa será obrigada a comprar todo o estoque da Interbrasil (clausula do contrato). O investimento tem um valor estimado em mais de R\$ 10.000.000,00. Somando a esse montante, tem que ser somado os direitos de imagem, e a reformulação de rede de Assistências Técnicas, que hoje, pertence a Interbrasil. Atualmente a rede de Assistências Técnicas da Branco Motores, está sendo treinada para esse fim.

5.2 LOCALIZAÇÃO DA EMPRESA

A empresa esta situada na cidade de Araucária, no estado do Paraná, está locada em um condomínio de barracões. A Briggs&Stratton não compra propriedades em outros países, todas as instalações prediais fora dos Estados Unidos são alugadas. A estrutura atual utiliza uma área de 10.000m², podendo der expandida para 30.000m². Hoje utiliza 1/3 total do barracão. O contrato de Aluguel está fixado em R\$ 275.000,00 por mês (valor fictício).



Figura 5 - Condomínio Branco - Briggs&Stratton

5.3 MEIOS DE TRANSPORTES FAVORÁVEIS.

A Instalação esta localizada perto da Ferrovia, seta 1, caso necessário há possibilidade da instalação de um ramal férreo para atender a empresa. Outro ponto favorável é que a sede está situada próximas a duas rodovias, setas 2, Rodovia do Xisto (BR 476) e seta 3 (PR421). Existe uma saída para a rodovia (PR 423), que liga a (BR 277), para o norte e/ou oeste do Paraná.



Figura 6 - Vista Aérea do Condomínio (Google maps)

Alternativa ao trânsito intenso, a utilização do anel viário de Curitiba, facilita a ligação com a Rodovia Regis Bitencourt (BR-116), rotas para o Estado de São Paulo, Santa Catarina e Rio Grande do Sul.

Proximidade ao Aeroporto Internacional Afonso Pena, no estado do Paraná. Localizado a 29,3km de Araucária.

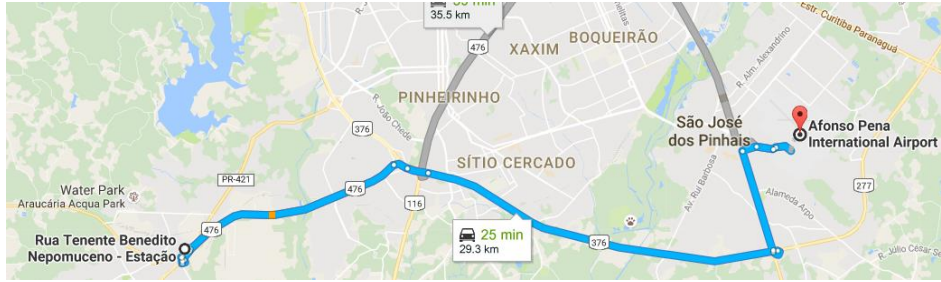


Figura 7 - Google maps

Proximidade ao Porto de Paranaguá, no estado do Paraná. Localizado a 107km de Araucária. Principal rota de importação e exportação para o Estado do Paraná.

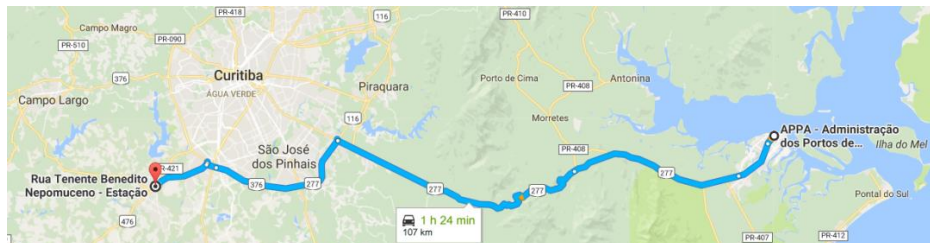


Figura 8 - Google maps

Proximidade ao Porto de São Francisco do Sul, no estado de Santa Catarina. Localizado a 107km de Araucária.

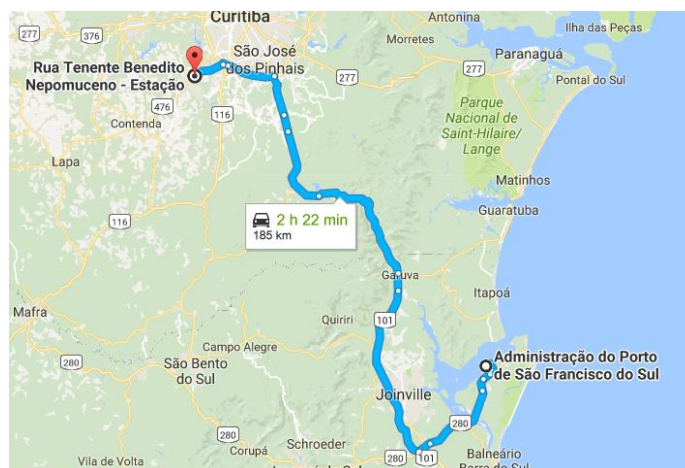


Figura 9 - Google maps

Porto de Itajaí, no estado do Santa Catarina. Localizado a 217km de Araucária.

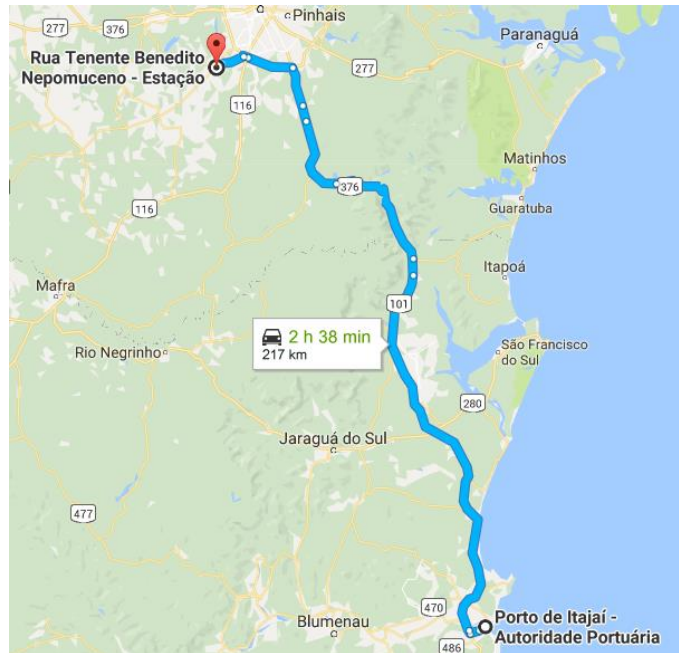


Figura 10 – Google maps

Porto de Santos, no estado do São Paulo. Localizado a 426km de Araucária.

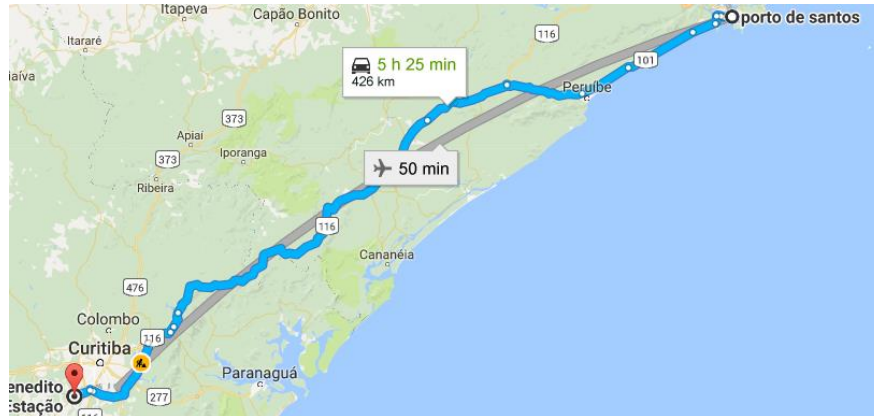


Figura 11 - Google maps

A Interbrasil, distribuidor oficial Briggs&Stratton, está situada na cidade de Formosa, 80km de Brasília, no Distrito Federal. A Interbrasil utiliza o Porto de Santos, para o desembarço de suas cargas. Essa distancia aumenta o custo de frete e o tempo de chegada de produtos, motores e peças de reposição.

5.4 LAYOUT DAS INSTALAÇÕES

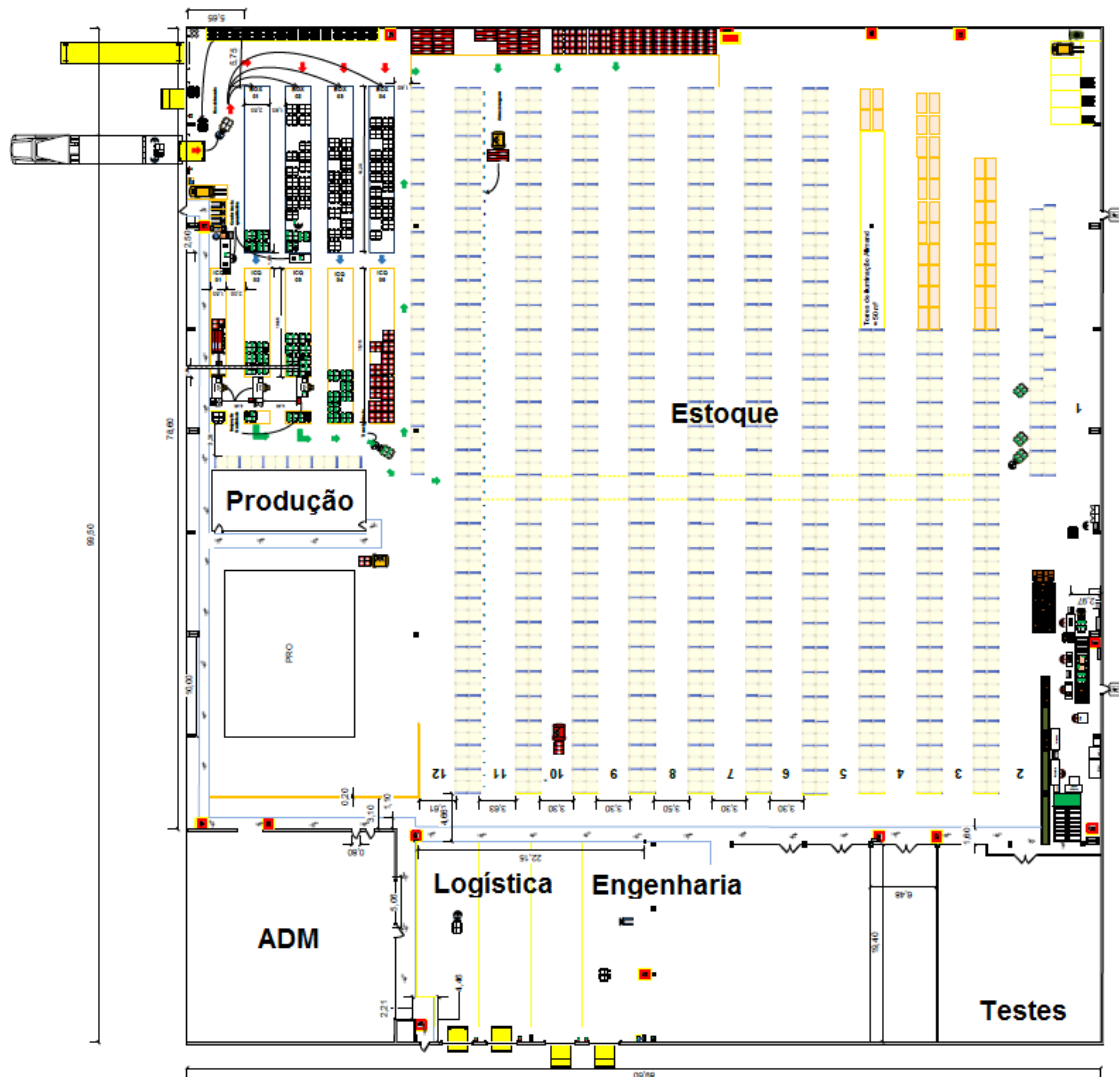


Figura 12 - Layout da Fábrica

O ADM, é constituído por uma edificação de três andares, constituído pelas plantas listadas abaixo.

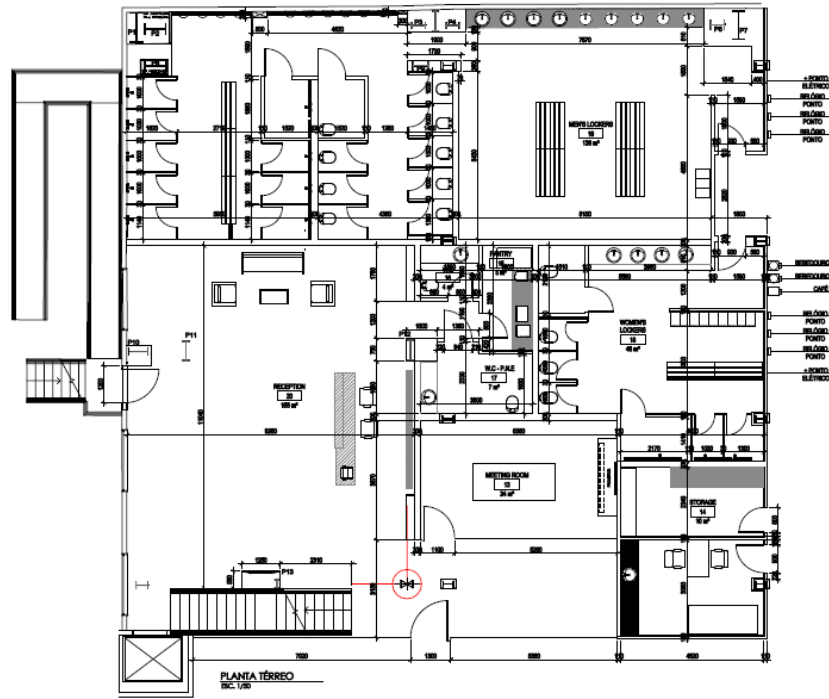


Figura 13 - Piso Térreo ADM

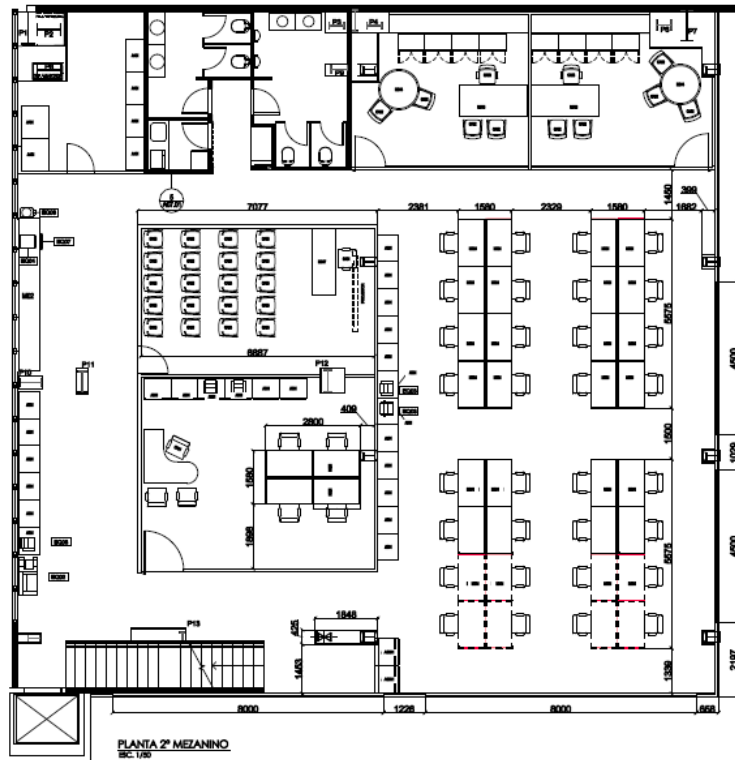


Figura 14 - 1º Andar ADM

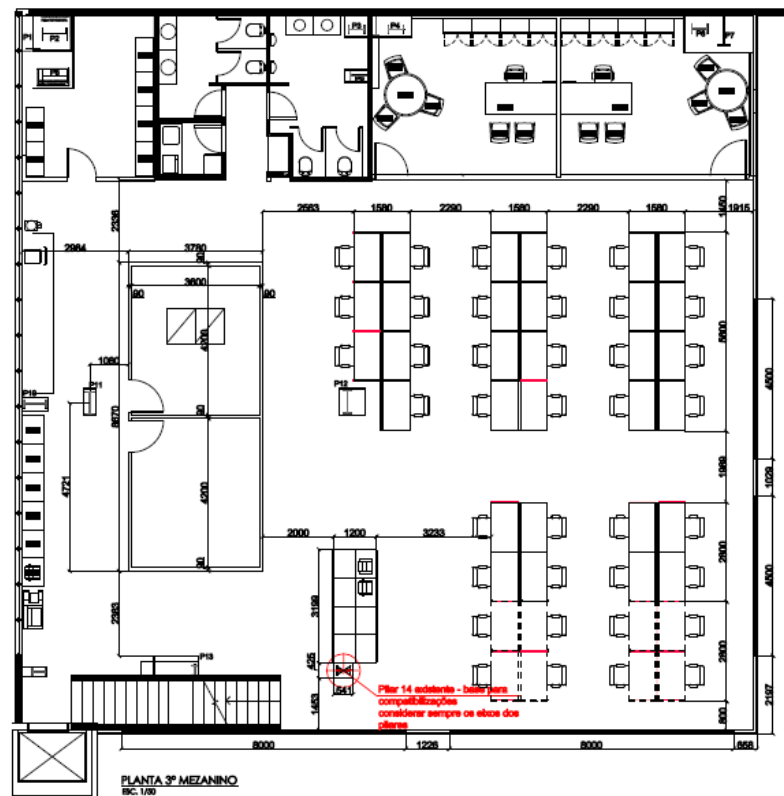


Figura 15 - 2º Andar ADM

No layout da fábrica, tem uma estrutura metálica composta por três andares, chamado de mezanino. O térreo é dividido em vários setores: Logística, Engenharia, Oficina da Engenharia, Assistência Técnica, Sala de Treinamentos e Cabines de testes de produtos e motores. Os dois andares superiores são destinados ao setor de peças de reposição. Por lei a Branco e a Briggs&Stratton tem que ter peças de reposição para atender ao mercado e possíveis garantias por um prazo razoável.

CDC – Código de Defesa do Consumidor – ART. 32. Os fabricantes e importadores deverão assegurar a oferta de componentes e peças de reposição enquanto não cessar a fabricação ou importação do produto. Parágrafo único. Cessadas a produção ou importação, a oferta deverá ser mantida por período razoável de tempo, na forma da lei.

Antigamente a lei definia um período de 5 anos para peças de reposição contando o fim da vida do produto. (esse período ficou como jurisprudência para os casos).

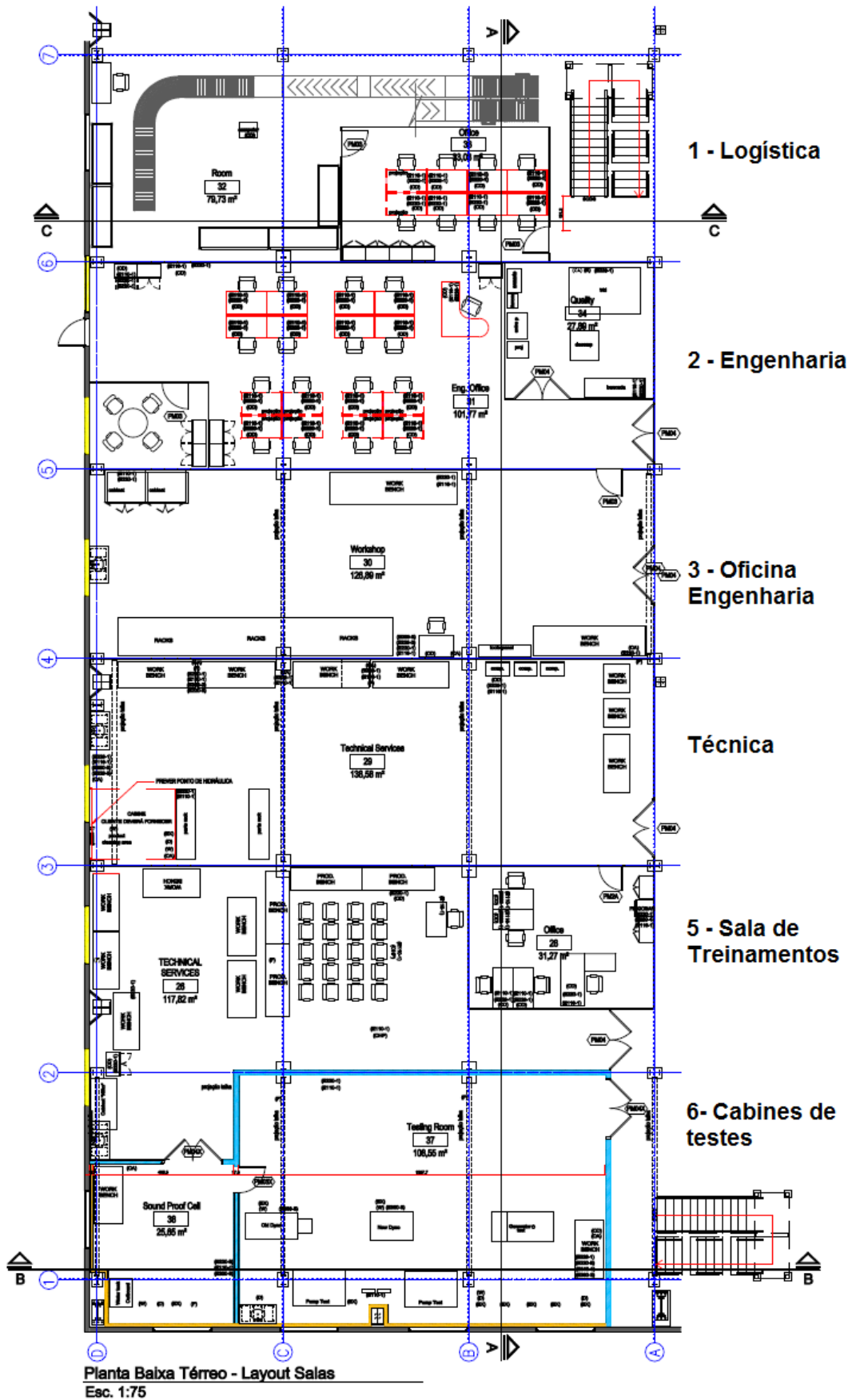


Figura 16 - Layout do Mezanino Andar Térreo

5.5 ORGANOGRAMA

No organograma atual contamos com 60 funcionários do setor administrativo dividido nos setores comercial, pós-vendas, comércio exterior, financeiro, recursos humanos e controladoria. No chão de fábrica tem 35 funcionários, divididos nos seguintes setores, linha de testes, logística, embalagem, recebimento, expedição e setor de peças de reposição.

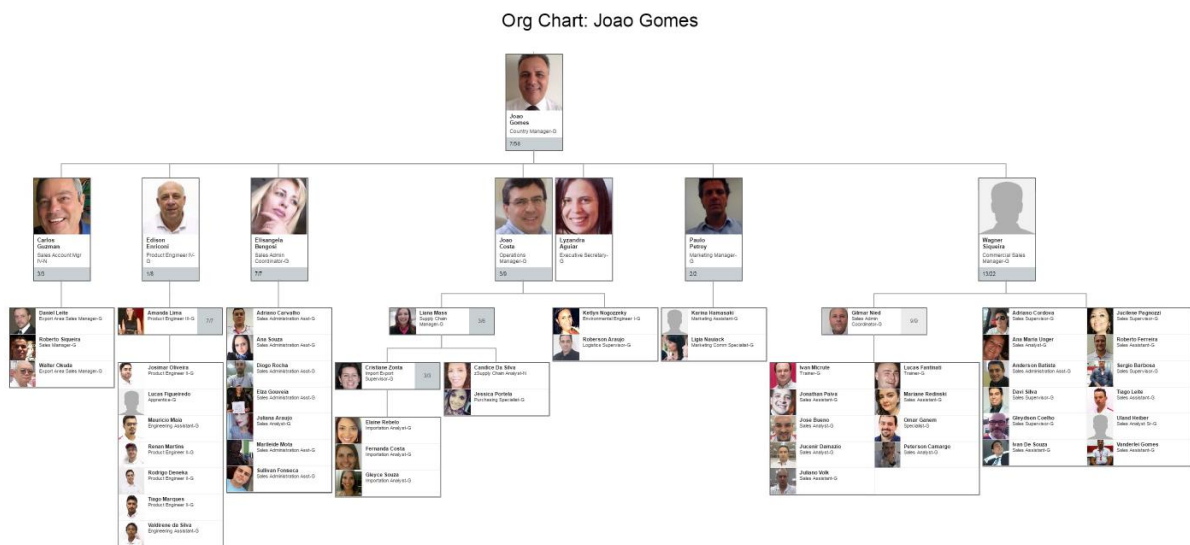


Figura 17 - Organograma administrativo

A empresa na configuração atual possui 95 funcionários diretos. Mais o total de 34 representantes, divididos por estados. Esses não são funcionários diretos, apenas são comissionados.

5.6 QUADRO DE FUNCIONÁRIOS

Para a centralização de distribuição terá um novo organograma, aumentado o quadro de funcionários em mais 60 pessoas, para comportar o tamanho da nova estrutura. Para o chão de fábrica o implemento será dividido em 10 vagas na linha de testes, 10 vagas na logística, 5 vagas na embalagem, 5 vagas no recebimento, 5

vagas na expedição e 10 vagas no setor de peças de reposição. No setor administrativo, terá 6 vagas no pós vendas, 4 vagas no comercial, 2 vagas no setor financeiro, uma vaga para o comércio exterior e duas vagas na supervisão de vendas.

5.7 DIMENSIONAMENTO DOS SERVIÇOS TERCEIRIZADOS

A empresa utiliza como serviços terceirizados, Transportadoras, Correio e empresas de marketing, para publicidade.

Transportadoras cadastradas: Atlas Transportes e Logística, Expresso São Miguel, RTE Rodonaves Transportes, Transportes Bertolini Ltda, Carvalima Transportes e Águia Sul Transportes.

Correio, utiliza três formas de envio, envelope normal, para correspondência, PAC – Encomenda Econômica e o Sedex para encomendas com urgência.

5.8 FERRAMENTAS DA QUALIDADE

A empresa utiliza basicamente as seguintes técnicas Diagrama de Ishikawa, Brainstorming, PDCA, 5S, ISO 9001 e a Técnica dos 5 porquês.

Diagrama de Ishikawa / Diagrama de Causa e Efeito (ou Espinha de peixe) é uma técnica largamente utilizada, que mostra a relação entre um efeito e as possíveis causas que podem estar contribuindo para que ele ocorra. Construído com a aparência de uma espinha de peixe, essa ferramenta foi aplicada, pela primeira vez, em 1953, no Japão, pelo professor da Universidade de Tóquio, Kaoru Ishikawa, para sintetizar as opiniões de engenheiros de uma fábrica quando estes discutem problemas de qualidade.

Brainstorming é a mais conhecida das técnicas de geração de ideias. Foi originalmente desenvolvida por Osborn, em 1938. Em Inglês, quer dizer “tempestade cerebral”. O Brainstorming é uma técnica de ideias em grupo que envolve a contribuição espontânea de todos os participantes. Soluções criativas e inovadoras

para os problemas, rompendo com paradigmas estabelecidos, são alcançadas com a utilização de Brainstorming. O clima de envolvimento e motivação gerado pelo Brainstorming assegura melhor qualidade nas decisões tomadas pelo grupo, maior comprometimento com a ação e um sentimento de responsabilidade compartilhado por todos.

PDCA é uma ferramenta utilizada para fazer planejamento e melhoria de processos. Usados basicamente para planejamento e implantação de processos, inclusive melhorias e/ou correções.

5S possui como base as cinco palavras japonesas cujas iniciais formam o nome do programa. As palavras são Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu e Shitsuke, que migradas para o Português foram traduzidas como “sensos”, visando não descaracterizar a nomenclatura do programa. São eles: senso de utilização, senso de organização, senso de limpeza, senso de saúde e senso de autodisciplina.

ISO 9001, Existe uma versão brasileira da ISO 9001, designada como ABNT NBR ISO 9001, que também tem como objetivo estabelecer normas consistentes que aumentam a qualidade dos processos de gestão. Quando essas normas são implementadas e cumpridas, é estabelecida uma relação de confiança entre a empresa e cliente. No entanto, uma área essencial da ABNT NBR ISO 9001 é que quando a empresa não cumpre com as normas, o cliente deve dar o feedback, comunicando o problema, para que o desempenho seja melhorado no futuro.

Técnica dos 5 porquês, é uma ferramenta simples de resolução de problemas que foi desenvolvida por Taiichi Ono, pai do Sistema de Produção Toyota e consiste em formular a pergunta “Por quê” cinco vezes para compreender o que aconteceu (a causa-raiz). Nada impede, porém, que mais (ou menos) do que 5 perguntas sejam feitas. O número 5 vem da observação de Ono de que esse número costuma ser suficiente para se chegar a causa raiz da maioria dos problemas.

5.9 IDENTIFICAÇÃO DOS OBJETIVOS

Os objetivos de crescimento para o FY2017, Utilizamos o ano fiscal americano, que inicia no mês de julho e finaliza no mês de junho. são:

Expandir – Varias propostas de valor para várias marcas e produtos específicos para as necessidades dos usuários da América do Sul.

Diversificar – Países / Mais canais da América do Sul.

Inovação – Atrair seguidores para a marca.

Operações – simplificar, melhorar a eficiência, integração entre as áreas e uma operação enxuta.

5.10 PREÇO

A fim de identificar o local de entrega e o que está embutido no preço (seguro, frete, carga e descarga, etc.), costumam-se utilizar as siglas FOB, CIF e FCA. Especial atenção deve ser dada a esse aspecto, pois qualquer confusão entre os termos pode representar um "furo" no orçamento:

Preço FOB ("free on board" = livre a bordo) - refere-se à mercadoria disponibilizada no local de fabricação ou armazenamento (é o popular preço "posto na fábrica" ou "a retirar"). O orçamentista deverá então somar as despesas adicionais de carga, transporte, seguro, descarga, diferença de ICMS (se comprado em outro Estado), etc.;

Preço CIF ("cost, insurance and freight" = custo, seguro e frete) - inclui a mercadoria e os custos de seguro e frete. Esta é a modalidade tradicionalmente conhecida como preço "posto na obra". O orçamentista não terá que adicionar nenhuma parcela ao preço dado pelo vendedor.

Preço FCA ("Free Carrier" = Franco Transportador ou Livre Transportador). A obrigação do vendedor termina ao entregar a mercadoria, desembaraçada para a exportação, à custódia do transportador nomeado pelo comprador, no local designado; o desembaraço aduaneiro é encargo do vendedor.

Por uma questão de segurança e confidencialidade, os valores informados não são reais, são fictícios, servindo apenas como um exemplo, os valores cotados abaixo estão em dólares:

Motor com eixo horizontal: 3564470033B1 - FCA \$800,00

Gerador 8000W: 030625 - FCA \$1000,00

Hidro lavadora 4000PSI: 020596 - FCA \$900,00

Trator cortador de grama: 42I14G60 - FCA \$3000,00

Roçadeira 43cc: FOB \$200,00

Para a nacionalização um valor estimado seria algo em torno de 27% sobre o custo FOB. Para o FCA algo em torno de 28%.

A nacionalização dos produtos gera, em média, um acréscimo de 27% a 38% no valor do produto (dependendo do tipo de produto). Para repassar aos países da América do Sul fica além do preço competitivo.

Outro ponto fundamental é a economia dos países da América do Sul, a variação cambial interfere diretamente no preço do produto. Dependendo do caso a venda de um determinado produto fica inviável, pois tem a concorrência chinesa que possui produtos com qualidade inferior, mas com o preço inferior. Na atual conjuntura, para a América do Sul, o fator determinante na compra desse tipo produto é o preço final.

5.11 DISTRIBUIÇÃO

Com a centralização em um único centro de distribuição para a América do Sul, no Brasil, o tempo de espera cairia drasticamente, para no máximo um mês. Hoje para cada distribuidor espera em torno de 3 a 4 meses para receber o produto. Esse tempo contempla desde o embarque na fábrica (China ou nos Estados Unidos) até o desembarcar no porto.

5.12 COMUNICAÇÃO

Anteriormente a sede da América do Sul era situada nos Estados Unidos, na matriz em Milwaukee. A diferença de cultural e a língua eram grandes empecilhos. Mesmo que o Brasil tenha o Português como língua oficial, a semelhança com o espanhol é mais aceita pelos os distribuidores que não se familiarizam com o inglês.

Um ponto que deve ser levado em conta é a proximidade com o Brasil, o cliente se sente mais a vontade com uma sede próxima.

5.13 ESTRATÉGIAS A SEREM ADOTADAS

A Briggs&Stratton tem as seguintes estratégias definidas como:

- Aumentar a rentabilidade dos negócios em motores;
- Investir em produtos de maior valor, de maior margem;
- Diversificar geograficamente.

O principio da diversificação geográfica esta acontecendo em todas as sedes da empresa. Nos Estados Unidos, ocorreu uma grande descentralização em Milwaukee, para poder atender melhor a América do Norte e a América Central. Uma parte dessa descentralização é a criação do centro de distribuição no Brasil.

5.14 VANTAGENS COMPETITIVAS E DESVANTAGENS

A tabela abaixo mostra as vantagens competitivas.

Vantagens Competitivas	Desvantagens
Menor tempo de espera por produtos	Alto investimento da centralização
Comunicação facilitada pela língua	Reformulação da rede de Assistência Técnica
Proximidade com a sede	Aumento do preço final do produto.
Maior acesso a treinamentos B&S	Empréstimos
Menor estoque de peças de reposição	Aumento no quadro de funcionários
Menor estoque de produtos e motores	Grande quantidade de estoque
Pós vendas integrado	Variação cambial
Fortificação da Marca	Rescisão do contrato B&S com a Interbrasil
Maior comodidade para os distribuidores	Grande quantidade de slobos
Utilização do MERCOSUL	Crise econômica

Tabela 1: Vantagens competitivas e Desvantagens : Gerência de Pós Vendas.

6 VIABILIDADE ECONOMICO-FINANCEIRA

6.1 VALOR DO INVESTIMENTO

O Alto valor do investimento deve ser amortizado em 5 anos. O valor chega na casa dos \$25.000.000,00 de dólares. Com isso o novo centro de distribuição deve aumentar a rentabilidade e a lucratividade. Estima-se que com essa operação o número de pedidos serão atendidos prontamente. Ocorrem casos de pedidos de emergência, os quais a empresa na configuração atual não tem como atender. Esses problemas abariam. Outra vantagem é a fortificação da imagem da marca no Brasil.

6.2 FINANCIAMENTO / EMPRÉSTIMOS

A empresa Branco Motores que será utilizada como a sede para a América do Sul, utilizaria o financiamento da própria Briggs&Stratton. Como a empresa esta na bolsa de valores dos Estados unidos, o valor a ser financiado contemplaria juros. Por ser um grande grupo, os juros são menores que os dos bancos nacionais, A variação cambial pode interferir na viabilidade do negócio.

6.3 CUSTO DO PRODUTO / MOTOR

O custo por produto/motor para exportar para os distribuidores da América do Sul tem um acréscimo de até 38% no valor, após a nacionalização. Esse acréscimo torna o preço momentaneamente inviável para a exportação, mesmo que se altere a margem de lucro (o que não é permitido). Após a nacionalização do produto/motor a incidência dos impostos e taxas sobre estoque não torna o preço competitivo.

Para peças de reposição o valor seria aceitável, porem requer um grande investimento.

6.4 FATOR ECONÔMICO

Com a crise política em que o Brasil está imerso, ocorreu um grande desaquecimento da economia. De um modo geral as vendas mostraram quedas de 20 a 30%. Essa instabilidade e a variação cambial dificultam a viabilidade do investimento para a criação do centro de distribuição para a América do Sul. O mesmo acontece com diversos países da América do Sul, como por exemplo: Argentina, Venezuela, Paraguai, Bolívia, Colômbia e Equador.

Por enquanto o cenário econômico da América do sul não é favorável. Aguardamos uma melhora no cenário e um novo aquecimento da economia.

6.5 PLANO B (BRANCO COMO DISTRIBUIDOR OFICIAL)

Essa alternativa será analisada em três opções de processos diferentes.

6.5.1 - 1ª A BRANCO ASSUME O BRIGGS SERVICE:

FINANCEIRO

A Branco compra o estoque de peças Briggs&Stratton da Interbrasil e passa a administrar fluxo de compra de peças.

- Grande quantidade de slobos – perda de parte do valor de peças compradas.
- Custo com a área interna de armazenagem (locação do espaço, compra de prateleiras e containers).

ESPAÇO FÍSICO

Serão necessários 5.000m² com prateleiras e containers para armazenar as peças Briggs.

EQUIPE INTERNA

Contratar e capacitar 6 pessoas para atender clientes e para ligar buscando vendas de peças (3 meses). Instalação física para a equipe interna de telemarketing de peças Briggs (6 pessoas, mesas e computadores).

EQUIPE EXTERNA

Contratar e capacitar equipe externa de vendedores para venda de produtos e peças Briggs (3 meses).

FATURAMENTO

.Ajustar sistema para que o telemarketing possa implantar o pedido e faturar (processos).

GRANTIAS (POWERPORTAL)

Capacitar os atendentes para registrar os casos de garantia no Powerportal para a Branco receber o reembolso.

PROGRAMAÇÃO DE PEÇAS

Atualizar mensalmente a programação de compra de peças junto a Briggs (observar a consolidação de carga – containers).

COLETA (TRANSPORTADORAS)

Ajustar 2 horários por dia para coletas.

TREINAMENTO DAS ASSISÊNCIAS TÉCNICAS

Todas as AT's Branco devem receber treinamento de servisse de produtos Briggs para substiuir as AT's Interbrasil.

LEGAL (CONTRATO INTERBRASIL X BRIGGS&STRATTON)

Analisar o impacto das obrigações contratuais do contrato assinado entre Briggs e Interbrasil.

PROCON / JEC

Contratação dos serviços de um advogado para a defesa de casos de Procon e a ações legais movidas junto ao JEC.

PRAZO DE ATENDIMENTO

A entrada do pedido no sistema, o faturamento e o despacho das peças, deve ocorrer dentro do mesmo dia (90%).

6.5.2 - 2ª INTERBRASIL CONTINUA COM O BRIGGS SERVICE:

FINANCEIRO

Branco passa a administrar fluxo de compra de peças de produtos Briggs que ela vende. Custo com a área interna de armazenagem (locação do espaço, compra de prateleiras e containers).

ESPAÇO FÍSICO

Serão necessários 400m² com prateleiras e containers para armazenar as peças Briggs. Instalação física para a equipe interna de telemarketing de peças Briggs (3 pessoas, mesas e computadores).

EQUIPE INTERNA

Contratar e capacitar 3 pessoas para atender clientes e para ligar buscando vendas de peças (3 meses).

EQUIPE EXTERNA

Contratar e capacitar equipe externa de vendedores para venda de produtos e peças Briggs (3 meses).

FATURAMENTO

Ajustar sistema para que o telemarketing possa implantar o pedido e faturar (processos).

GRANTIAS (POWERPORTAL)

Capacitar os atendentes para registrar os casos de garantia no Powerportal para a Branco receber o reembolso.

PROGRAMAÇÃO DE PEÇAS

Atualizar mensalmente a programação de compra de peças junto a Briggs (observar a consolidação de carga – containers).

COLETA (TRANSPORTADORAS)

Ajustar 2 horários por dia para coletas.

TREINAMENTO AT'S

Todas as AT's Branco devem receber treinamento de servisse de produtos Briggs para substiuir as AT's Interbrasil.

LEGAL (CONTRATO INTERBRASIL X BRIGGS)

Analisar o se no contrato entre Briggs e Interbrasil não tem uma cláusula de exclusividade, pois se tiver, a Branco não poderá comercializar as peças Briggs.

PROCON / JEC

Contratação dos serviços de um advogado para a defesa de casos de Procon e a ações legais movidas junto ao JEC.

PRAZO DE ATENDIMENTO

A entrada do pedido no sistema, o faturamento e o despacho das peças, deve ocorrer dentro do mesmo dia (90%).

6.5.3 - 3ª BRANCO ASSUME GRADATIVAMENTE O BRIGGS SERVICE

FINANCEIRO

Branco passa a administrar fluxo de compra de peças de produtos Briggs que ela vende. Custo com a área interna de armazenagem (locação do espaço, compra de prateleiras e containers).

ESPAÇO FÍSICO

Serão necessários 400m² com prateleiras e containers para armazenar as peças Briggs. Instalação física para a equipe interna de telemarketing de peças Briggs (3 pessoas, mesas e computadores).

EQUIPE INTERNA

Contratar e capacitar 3 pessoas para atender clientes e para ligar buscando vendas de peças (3 meses).

EQUIPE EXTERNA

Contratar e capacitar equipe externa de vendedores para venda de produtos e peças Briggs (3 meses).

FATURAMENTO

Ajustar sistema para que o telemarketing possa implantar o pedido e faturar (processos).

GRANTIAS (POWERPORTAL)

Capacitar os atendentes para registrar os casos de garantia no Powerportal para a Branco receber o reembolso.

PROGRAMAÇÃO DE PEÇAS

Atualizar mensalmente a programação de compra de peças junto a Briggs (observar a consolidação de carga – containers).

COLETA (TRANSPORTADORAS)

Ajustar 2 horários por dia para coletas.

TREINAMENTO AT'S

Todas as AT's Branco devem receber treinamento de service de produtos Briggs para substituir as AT's Interbrasil.

LEGAL (CONTRATO INTERBRASIL X BRIGGS)

Analisar o se no contrato entre Briggs e Interbrasil não tem uma cláusula de exclusividade, pois se tiver, a Branco não poderá comercializar as peças Briggs.

PROCON / JEC

Contratação dos serviços de um advogado para a defesa de casos de Procon e a ações legais movidas junto ao JEC.

PRAZO DE ATENDIMENTO

A entrada do pedido no sistema, o faturamento e o despacho das peças, deve ocorrer dentro do mesmo dia (90%).

6.5.4 ANALISE DE RISCOS DAS OPÇÕES

Para uma melhor compreensão da proposta que foi apresentada, elaboramos uma planilha evidenciando os riscos de cada uma das opções do plano B.

As opções são:

1ª A Branco assume o Briggs Service.

2ª A Interbrasil continua com o Briggs Service.

3ª A Branco assume gradativamente o Briggs Service.

Os parâmetros considerados para a análise dos riscos são os divididos em: financeiro; espaço físico; equipe interna; equipe externa; faturamento; garantias; programação de peças; despacho; treinamento; legalidade; procon; prazo de atendimento.

Risco	1) Branco Assume Briggs service	2) Interbrasil continua com Briggs service	3) Branco assume gradativamente Briggs service
Financeiro	- Branco compra estoque peças Briggs da Interbrasil. - Grande quantidade de slobos. - Armazenagem (espaço, prateleiras e containers).	- Armazenagem (espaço, prateleiras e containers). - Compra de peças.	- Armazenagem (espaço, prateleiras e containers). - Compra de peças.
Espaço físico	- 5.000m2 (prateleiras e containers). - Instalação equipe interna (6 pessoas).	- 400m2 (prateleiras e containers). - Instalação equipe interna (3 pessoas).	- 400m2 (prateleiras e containers). - Instalação equipe interna (3 pessoas).
Equipe interna	- Contratar e capacitar 6 pessoas (3 meses).	- Contratar e capacitar 3 pessoas (3 meses).	- Contratar e capacitar 3 pessoas (3 meses).
Equipe externa	- Contratar e capacitar vendedores (3 meses).	- Contratar e capacitar vendedores (3 meses).	- Contratar e capacitar vendedores (3 meses).
Faturamento	- Ajustar sistema (logix).	- Ajustar sistema (logix).	- Ajustar sistema (logix).
Garantias Briggs (Powerportal)	- Capacitar equipe interna (6 pessoas).	- Capacitar equipe interna (3 pessoas).	- Capacitar equipe interna (3 pessoas).
Programação de peças	- Programar compra de peças.	- Programar compra de peças.	- Programar compra de peças.
Despacho (transportadoras)	- 2 coletas diárias.	- 2 coletas diárias.	- 2 coletas diárias.
Treinamento AT's Branco	- Treinar AT's Branco para produtos Briggs.	- Treinar AT's Branco para produtos Briggs.	- Treinar AT's Branco para produtos Briggs.
Legal (Contrato Briggs x Interbrasil)	- Obrigações contratuais.	Obrigações contratuais.	- Obrigações contratuais.
Procon / JEC	- Contratar serviços jurídicos.	- Contratar serviços jurídicos.	- Contratar serviços jurídicos.
Prazo de atendimento	- 90% pedidos em 1 dia.	- 90% pedidos em 1 dia.	- 90% pedidos em 1 dia.

Tabela 2 – Análise de Riscos Briggs Service – Gerência do Pós-vendas.

Com base no quadro econômico atual e a análise das opções, a opção 2 é a que teria o menor impacto financeiro, a Interbrasil continuar com o Briggs service. Pois o distribuidor atual já tem a estrutura, a equipe e já esta familiarizada com o serviço.

Porém toda a lucratividade da venda de peças fica com esse distribuidor, lembro que a margem para peças de reposição é a que tem o maior percentual. Por esse motivo, o investimento para que a Branco assumira o Briggs Service (opção 1) é viável e justificável, portanto seria a melhor opção.

A opção 3, não poderia ser aplicada devido ao contrato que a Interbrasil tem com a Briggs&Stratton. Seria uma transição de forma ilegal

7 CONCLUSÃO

Com base nas informações relatadas nesse estudo, no atual momento, a Centralização De Operação De Distribuição De Produtos e Motores Briggs&Stratton para a América do Sul se mostra inviável. O investimento necessário é muito alto comparado à rentabilidade que o investimento traria a curto prazo. Outro ponto é a situação econômica da América do Sul, que não se mostra favorável. Para a matriz da Briggs&Stratton, a rentabilidade e os custos do investimento não teria justificativa perante os acionistas da empresa na bolsa de valores.

Como plano B foi apresentado um projeto com três opções para o distribuidor (Briggs Service) do Brasil. Conforme as três opções mostradas, a que mais se mostra viável seria a primeira alternativa, a Branco assumindo o Briggs service (posto de distribuidor oficial no Brasil). Nesse caso o investimento também seria alto, mas porem, justificável.

O estudo foi de grande contribuição para a empresa, mostrando realmente as viabilidades e as inviabilidades do projeto de centralização. Antes desse estudo essas opções eram vistas como utópicas, pois nunca houve uma coleta dados para confirmar o estudo. Para a empresa a opção do plano B, mostrou uma alternativa viável e rentável. Mas conforme o nosso cenário econômico não favorável, por momento, o projeto (estudo) seguirá arquivado, a espera de uma melhora na economia e um cambio mais estabilizado, onde possa ser justificado tamanho investimento.

Sobre esse estudo, apesar das limitações das informações, por serem confidenciais, foi cumprido o objetivo de verificar a viabilidade ou não do estudo pela a empresa.

Para esse estudo foi feita um revisão da literatura sobre o processo de centralização de operações, cadeia de suprimentos, importação, exportação, logística, entre outros tópicos apresentados. Esse material servirá como base para pesquisas e estudos futuros sobre centralização, descentralização, cadeia de suprimentos e supply chain.

REFERÊNCIAS

- ALDAY, H. E. C. O Planejamento Estratégico dentro do Conceito de Administração Estratégica. **Revista FAE**, v. 3, n.2, p.9-16, 2000.
- ANDION, Maria Carolina; FAVA, Rubens. **Planejamento Estratégico**. Economia empresarial/Fae Business School. Curitiba: Associação Franciscana de Ensino Senhor Bom Jesus, 2002.
- ANDREWS, K. R. **O Conceito da Estratégia Corporativa**. In: MINTZBERG, H. O processo da estratégia. 4. ed., p.78-84, 2006. Porto Alegre: Bookman.
- ASSUMPÇÃO, Maria Rita Pontes. Reflexão para Gestão tecnológica em Cadeias de suprimento. **Rev. Gestão e Produção**, v. 10, n. 3, p.345-361, São Carlos, 2003.
- BALANZA, Isabel Milio; NADAL, Monica Cabo. **Marketing e comercialização de produtos turísticos**. **Perdizes**: Pioneira, 2003.
- BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos/Logística empresarial**. 5ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- BANCO CENTRAL DO BRASIL. Disponível em http://www.bcb.gov.br/pre/bc_atende/port/explmp.asp > Acesso em: 11 set. 2016
- BRANDÃO, Hugo P.; GUIMARÃES, Tomás A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo? **Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n. 1, p. 8-15, 2001.
- BUOSI, Thiago; CARPINETTI, Luiz César Ribeiro. **Análise, Avaliação e Diagnóstico da Cadeia de Suprimentos**: Uma análise crítica sobre modelos de referências. São Paulo, 2002.
- CALAZANS, Fabíola. Centros de distribuição. **Gazeta Mercantil**: Agosto, 2001
- CAMARGOS, M. A. de.; DIAS, A. T. **Estratégia, Administração Estratégica e Estratégia Corporativa**: Uma Síntese Teórica. Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, v. 10, n. 1, p. 27-39, jan./mar. 2003.
- CAMPOS, Antônio Jorge Cunha. **A gestão da cadeia de suprimentos**. Curitiba: IESDE, 2010
- CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico**: fundamentos e aplicações. 10ª Reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- CHOPRA, Sunil; MEINDL, Peter. **Gestão da cadeia de suprimentos**: Estratégia, Planejamento e Operações. 4. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.
- CHRISTOPHER, Martin. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos**: criando redes que agregam valor. São Paulo: Ed. Thomson Learning, 2007.
- CÓDIGO DE DEFESA DO CONSUMIDOR E LEGISLAÇÃO CORRELATA. 5. ed. Brasília, 2012. Disponível em <<https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/496457/000970346.pdf?sequence=1>> Acesso em: 11 set. 2016
- DANTAS, Edmundo Brandao. **Marketing descomplicado**. Brasília: Senac, 2006
- FLEURY, Fernando; WANKE, Peter; FIGUEIREDO, Kleber F. Logística empresarial: **A Perspectiva Brasileira**. São Paulo: Ed. Atlas, 2000.

GUIMARÃES, T. A., NADER, R. M., RAMAGEM, S. P. Avaliação de desempenho de pessoal: uma metodologia integrada ao planejamento e avaliação organizacionais. **Revista de Administração Pública**, v. 32, n. 6, p. 43-61, 1998.

HARRISON, J. S.. **Administração estratégica de recursos e relacionamentos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R.. **Strategic management**. New York: South-Western Pub, 2008.

INVESTEXPORTBRASIL. Disponível em <<http://www.investexportbrasil.gov.br/fluxograma-processo-de-importacao-0?l=pt-br>> Acesso em: 11 set. 2016

JICK, Todd D. Vision is 10%, implementation the rest. **Business Strategy Review**, London, v. 12, n. 4, p. 36-38, Dec. 2001.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Having trouble with your strategy?** Then map it. Harvard Business Review, p.167-176, Sep./Oct. 2000.

MACOHIN, Gilmar Amilton. **Compras, contratações e terceirizações**. Curitiba: IESDE, 2012.

MC GEE, J.; PRUSAK, J. **Gerenciamento Estratégico da Informação**: aumente a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação como uma ferramenta estratégica. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

MINISTÉRIO DA FAZENDA SECRETARIA DA RECEITA FEDERAL. Disponível em <[http://decisoes.fazenda.gov.br/netacgi/nph-brs?s10=&s9=NAO+DRJ/\\$.SIGL.&n](http://decisoes.fazenda.gov.br/netacgi/nph-brs?s10=&s9=NAO+DRJ/$.SIGL.&n)> Acesso em: 11 set. 2016

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA, COMÉRCIO EXTERIOR. Disponível em <<http://www.desenvolvimento.gov.br/sitio/interna/interna.php?area=5&menu=276>> Acesso em: 11 set. 2016

MOURA, Reinaldo A.. **Armazenagem**: do recebimento a expedição em almoxarifado ou centros de distribuição. São Paulo: Imam, 2008.

PEREIRA, Maurício Fernandes. **Planejamento estratégico**: teorias, modelos e processos. São Paulo: Atlas, 2010.

PORTER, M.E. **Competitive strategy**: techniques for analysing industries and competitors. New York: Free Press, 1980.

PRAHALAD, C. K., HAMEL, G. **The core competence of the corporation**. Harvard Business Review, v. 68, n. 3, p. 79-91, May/June 1990.

RODRIGUES, Washington Luiz Halley Portes; SANTIN, Nilson Jair. Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos. Ano X, n.º 37. **Revista Integração**, 2004. Disponível em: <ftp://www.usjt.br/pub/revint/97_37.pdf> Acesso em: 11 abr 2011, 20:50:03.

RODRIGUES, Gisela Gonzaga; PIZZOLATO, Nálío Domingues. Centros de Distribuição: Armazenagem estratégica. XXIII Encontro Nac. de Eng. de Produção. Ouro Preto–MG. 21 a 24 de outubro de 2003

SAID, Jamil; SANCHES, Claudio; NAIGEBORIN, Viviane. Empreendimentos sociais sustentáveis – Como elaborar planos de negócio para organizações sociais. 3. ed. São Paulo: Fundação Peirópolis, 2001.

TAVARES, Paulo R. S.; FIORESE, Vicente S. L.. Estratégia de distribuição de materiais: Os custos de atendimento ao cliente. Mundo Logística. Ano VI. Nº 33. p. 76-82. Curitiba–PR: MAG, Março e Abril 2013.

TORRES, Maria da Conceição Garcia. **Centralizar ou descentralizar?** : Entendendo as decisões na gestão de estoques. 2003. 47 f. Monografia (Especialização) - Curso de Logística Empresarial, Universidade Cândido Mendes, Rio de Janeiro, 2003. Cap. 6.

VIEIRA, Hélio Flavio. **Gestão de estoques e operações industriais**. Curitiba: IESDE, 2009.