

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

GUSTAVO TIAKI ADACHI TABUTI

OTIMIZAÇÃO DO PROCESSO DE VENDAS ATRAVÉS DA ELABORAÇÃO E
ANÁLISE DO FLUXOGRAMA DE PROCESSO

CURITIBA

2013

GUSTAVO TIAKI ADACHI TABUTI

OTIMIZAÇÃO DO PROCESSO DE VENDAS ATRAVÉS DE ELABORAÇÃO E
ANÁLISE DO FLUXOGRAMA DE PROCESSO

Projeto Técnico apresentado à
Universidade Federal do Paraná
para obtenção do título de
Especialista em Gestão da
Qualidade.

Orientador: Prof. João Carlos da Cunha

CURITIBA

2013

RESUMO

A globalização reduziu as fronteiras entre mercados consumidores, fabricantes e vendedores. A competitividade entre empresas faz com que elas busquem os menores custos e apresentem os melhores serviços aos clientes. O presente artigo se propõe a revisar o fluxograma de processo de vendas da empresa Remy Brasil. A empresa comercializa autopeças aos distribuidores na América do Sul através da operação back to back. A análise do fluxograma de processo deve resultar em melhorias nos processos para atender as necessidades dos clientes de pós-venda na América do Sul, aumentando a competitividade dos produtos da empresa.

Palavras-chave: Fluxograma de processos. Back to back. Pós-venda. Exportação.

ABSTRACT

The globalization has reduced borders among consumer markets, manufacturers and sellers. The competitiveness between companies requires a continuous seek for lower costs and better customer service. This article proposes to review the process flow of the company Remy Automotive Brasil. This company commercializes to distributors in South America through back to back process. The analysis of the process flow shall result in process improvements to serve aftermarket customer expectations in South America, increasing company's products competitiveness.

Key words: Processo flow. Back to back. Aftermarket sales. Exportation.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	6
1.1 DESCRIÇÃO DA EMPRESA	6
1.2 DESCRIÇÃO DO NEGÓCIO	6
1.3 OBJETIVOS DO ARTIGO	7
2 DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO	9
2.1 DIAGNÓSTICO DO PROBLEMA	9
2.2 METODOLOGIA DE ANÁLISE DO PROBLEMA	11
2.3 IMPLEMENTAÇÃO DE MELHORIA NO FLUXO DO PROCESSO	13
3 CONCLUSÃO	16
4 BIBLIOGRAFIA	17
5 ANEXOS	18

1 INTRODUÇÃO

1.1 DESCRIÇÃO DA EMPRESA

No Brasil desde 1998, a Remy Automotive Brasil Ltda. é subsidiária da Remy International Inc, situada em Pendleton – IN EUA. A empresa desenvolve e fabrica a mais de 100 anos componentes elétricos rotativos.

A Remy Automotive Brasil Ltda. é responsável pela fabricação e comercialização de produtos Remy e Delco Remy em todos os países da América do Sul. A empresa desenvolve e produz motores de arranque e alternadores para a indústria automotiva, industrial, agrícola, naval, mineração, entre outros; sendo líder no mercado mundial neste tipo de componentes. O primeiro motor de arranque elétrico foi desenvolvido e patenteado pela Remy em 1912.

A Remy conta aproximadamente com 7000 funcionários trabalhando em seus escritórios e fábricas distribuídos em mais de 20 localidades no mundo. A empresa possui fábricas nos Estados Unidos, Brasil, México, Hungria, China, Coreia do Sul e Tunísia. Os produtos são comercializados no globo através de montadoras de veículos como equipamento original e aftermarket ou pós-venda. O pós-venda é realizado através de distribuidores independentes ou concessionários.

O faturamento da Remy Inc. é superior a US\$1bi, sendo que aproximadamente 35% das vendas são feitas em aftermarket.

1.2 DESCRIÇÃO DO NEGÓCIO

A Remy vende seus produtos para as principais montadoras da América do Sul assim como distribui os produtos através de uma rede de distribuidores autorizados.

Para os distribuidores nacionais, toda a comercialização é feita através do armazém situado na cidade de Brusque –SC.

No entanto a exportação para os outros países da América do Sul é feita através da modalidade back to back. Segundo o site Aduaneiras back to back é “a operação de compra de mercadoria, por empresa estabelecida no Brasil, em um determinado país e vendida/remetida diretamente a outro sem que transite internamente”. Através desta operação a exportadora reduz muito seus custos logísticos (transporte, aduana, armazenagem, etc) e impostos (PIS e COFINS Importação, ICMS, IPI nem IOF).

A empresa experimenta forte crescimento em vendas e crescimento no número de distribuidores. Este crescimento requer mapeamento dos processos, definição de indicadores e controle dos mesmos para atender a necessidade dos clientes.

1.3 OBJETIVOS DO ARTIGO

Este artigo não tem como objetivo tratar de qualidade de produtos e sim proporcionar ao cliente bom nível de serviço na comercialização e entrega das peças.

Este artigo irá mapear os processos de vendas na operação back to back, identificar processos críticos e definir os indicadores de processos. O objetivo do trabalho será reduzir os tempos de entregas dos pedidos dos clientes na América do Sul através da definição de indicadores para as áreas relacionadas e também revisão e otimização do fluxograma de processo.

Segundo Oliveira (1998, p. 248), “Fluxograma é a representação gráfica que apresenta a seqüência de um trabalho de forma analítica, caracterizando as operações, os responsáveis e/ou unidades organizacionais envolvidos nos processos”.

As vantagens da utilização de um fluxograma de processo são indicadas por Cury (2005, p. 340), entre elas estão:

- Entendimento mais simples e objetivo do que o de outros métodos descritivos.
- Facilitar a localização de deficiências, pela fácil visualização dos passos, transportes, operações, etc.
- Aplicação a qualquer sistema, desde o mais simples ao mais complexo.

O resultado da otimização do processo proporcionará redução nos prazos de entrega dos pedidos, melhor atendimento às necessidades dos clientes e conseqüentemente suportando o crescimento de vendas da empresa na América do Sul.

2 DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO

2.1 DIAGNÓSTICO DO PROBLEMA

A Remy possui uma forte estrutura e cultura de desenvolvimento, fabricação e comercialização de componentes automotivos para a indústria automotiva como equipamento original.

O mercado reconhece a alta qualidade dos produtos e presença nas principais marcas de veículos e máquinas.

Anteriormente a 2005, os países da América do Sul eram largamente atendidos por empresas exportadoras dos Estados Unidos, criando uma percepção no mercado que os produtos Delco Remy são caros e com limitação de disponibilidade. Isto se devia a presença de muitas empresas intermediárias na distribuição dos produtos.

A partir de 2006, com a identificação, cadastramento de distribuidores nos países da América do Sul e venda através do back to back, permitiu o crescimento de vendas nesta região e melhor atendimento aos clientes usuários dos produtos.

No processo de back to back os distribuidores enviam os pedidos para os representantes das regiões, estes revisam e enviam os pedidos para a Remy Brasil. A subsidiária envia o pedido confirmado à Remy Inc, nos Estados Unidos. Após certo prazo de entrega a mercadoria é faturada e enviada ao embarcador do cliente, o qual se encarrega do transporte até o seu armazém. O pagamento do cliente é feito a Remy Brasil e esta paga o custo das peças a Remy Inc.

Este processo permitiu o crescimento das vendas, devido principalmente a redução do preço de vendas ao mercado, resultado da diminuição de intermediários na comercialização, pois os distribuidores passaram a comprar diretamente de fábrica.

No entanto, quando estas empresas compravam de exportadoras dos Estados Unidos, a disponibilidade de peças era imediata, pois essas empresas mantinham inventário em seus estoques.

Com a comercialização direta os clientes passaram a ter prazos de entrega. A Remy apesar de trabalhar com inventário, grande parte deste inventário é destinada ao mercado norte americano. Os itens que são comercializados na América do Norte são distintos a América Latina, pois nos Estados Unidos a substituição de motores de arranque e alternadores completos é muito superior à reparação dos mesmos, algo que ocorre totalmente ao contrário nos países sul-americanos.

Devido a esta condição de portfólio de produtos, os clientes da América do Sul passaram a ter um prazo de faturamento de produtos de 60 dias após o pedido estar confirmado em fábrica. Este é o tempo necessário para a produção dos pedidos que possuem muito mais componentes que unidades completas.

Os clientes têm reclamado dos longos prazos de entrega. Os prazos de entregas são de 60 dias após a confirmação do pedido em fábrica. Importante que após os 60 dias o pedido ainda não estava totalmente disponível para faturar. Esta condição somada ao tempo de transporte, nacionalização, etc, provavelmente o distribuidor teria os pedidos em prateleira para vender em 120 dias após confirmação dos mesmos.

Os importadores têm como política não realizarem pedidos de quantias inferiores a US\$10mil, podendo variar de acordo com o importador, devido aos custos logísticos que se refletem mais significativamente nos custos de suas peças. Isso somado ao longo período de entrega inevitavelmente prejudica o distribuidor na elaboração dos seus planos de compra, refletindo em indisponibilidade de produtos no mercado.

Por isso, há um indicador para o setor de Serviço ao Cliente que solicita o mínimo de 95% do pedido a ser faturado. Ou seja, muitas vezes após os 60 dias o faturamento não era autorizado, pois havia somente 80%, por exemplo, de itens do pedido disponível.

Todo este tempo limita muito o crescimento de vendas, pois inevitavelmente o giro de inventário do distribuidor é reduzido devido aos tempos de entrega.

Há a necessidade de implementação de ações corretivas com objetivo de reduzir o máximo os tempos de entrega para um melhor serviço e suportar o crescimento de vendas na América do Sul.

2.2 METODOLOGIA DE ANÁLISE DO PROBLEMA

A equipe que trabalhou na melhoria no atendimento dos pedidos dos clientes da América do Sul envolveu membros da área de vendas, Serviço ao Cliente do Brasil e Estados Unidos, responsáveis por operações e alta direção de vendas.

A abordagem de processo permite que o resultado desejado e a satisfação do cliente sejam atendidos, pois as atividades e os recursos são gerenciados como um processo. Por isso, a abordagem e análise do problema serão feitas através do fluxograma do processo.

Primeiramente, definimos o fluxograma do processo de vendas de acordo a figura 1 do Anexo.

De acordo a este fluxograma, podemos notar que após a confirmação do cliente, em média, o pedido estará confirmado no sistema da Remy Inc. em dez dias. Este período é resultado da repetição dos processos onde há digitação do pedido. O distribuidor digita o pedido ao representante, sendo que este revisa e digita o pedido no seu formato de pedido. O responsável por vendas na Remy Brasil revisa o pedido, digita e envia uma confirmação de pedido para a área de Serviço ao Cliente no Brasil. Este, por final, digita o pedido no sistema de pedidos da Remy Inc.

Há uma oportunidade de melhoria para que o representante ou mesmo o distribuidor incluam o pedido diretamente ao sistema da Remy. No entanto, ainda não foi implementada nenhuma ação de melhoria devido aos investimentos de tecnologia da informação que a empresa ainda não possui. Outro ponto que durante o processo de revisão de vendas surgem oportunidades de oferecer outros produtos que o distribuidor não está comprando. Por isso, apesar de ser um processo repetitivo, através deste processo há valor agregado para o cliente, pois oportunidades de negócios podem surgir.

Dentro do fluxograma de processo o tempo de processamento pedido é de 60 dias após a confirmação do mesmo, sendo que o Serviço ao Cliente do Brasil apenas solicita a disponibilidade de peças próximas à data estimada de faturamento do pedido. Após 60 dias, o nível de atendimento médio dos pedidos era:

	jan/12	fev/12	mar/12	abr/12	mai/12	jun/12	jul/12	ago/12	set/12	out/12	nov/12	dez/12
% de pedidos não faturados	57,95%	13,77%	20,33%	58,88%	9,30%	24,45%	22,00%	26,92%	13,85%	70,12%	46,59%	18,64%

Tabela 1 - Nível de atendimento pedidos até 2012.

Ou seja, em média, 32% dos pedidos não eram faturados em 60 dias, devido ao não cumprimento do percentual mínimo de 95% do pedido. O mínimo de 95% do pedido é determinado pelo time de vendas, de maneira a não prejudicar o cliente em seus valores mínimos de importação.

Apesar das metas estabelecidas ao departamento de Serviço ao Cliente no Brasil, sua performance estava totalmente relacionada ao desempenho da Remy Inc. A partir disto, foi definido que o processo crítico estava do Processamento do Pedido na Remy Inc.

Durante pesquisa, foi evidenciado que não havia indicadores para Remy Inc. no atendimento aos pedidos dos clientes da América do Sul, sendo que haviam indicadores atrelados ao bônus anual pelo atendimento dos clientes dos Estados Unidos. Os clientes dos Estados Unidos são atendidos em 48 horas e com frequência itens disponíveis aos clientes da América do Sul eram direcionados aos clientes dos Estados Unidos.

Em 2013, foi implementado indicador de atendimento aos pedidos da América do Sul, relacionados à área de Serviço ao Cliente nos EUA. A partir de esta mudança, foi reduzido o prazo de entrega de 60 para 30 dias depois do pedido confirmado em fábrica.

O impacto foi bastante positivo com os clientes, no entanto ainda há altos níveis de pedidos não faturados devido ao não atendimento de 95%.

	jan/13	fev/13	mar/13	abr/13	mai/13	jun/13	jul/13	ago/13	set/13	out/13	nov/13	dez/13
% de pedidos não faturados	47,18%	76,91%	45,74%	40,35%	32,96%	3,23%	13,69%	24,58%				

Tabela 2 - Nível de atendimento pedidos a partir de 2013.

Apesar de não haver melhoria no nível de atendimento dos pedidos, entretanto, ao final de 60 dias 100% dos pedidos foram faturados com mínimo de 95% de atendimento.

No entanto, esta mudança não atende às necessidades dos clientes, por isso o foco da melhoria do processo deve estar concentrado no processamento do pedido, no entanto, estendendo não somente ao Serviço ao Cliente, mas também ao PC&L e operações nos Estados Unidos.

O fluxograma estendido incluindo algumas atividades principais nos Estados Unidos foi incluído de acordo a figura 2 do anexo.

Neste ponto, ficou evidenciado que a logística informa ao setor de produção os itens a serem produzidos para América do Sul uma semana antes da data da confirmação, ou seja, durante vinte dias o pedido fica retido sem nenhum processamento. Esta ação foi definida para reduzir os inventários de produção. Será necessária a revisão das políticas de inventário para que não haja impacto no atendimento aos clientes de aftermarket.

Outro ponto identificado é que a produção não dá a mesma importância aos pedidos de aftermarket quanto aos pedidos de montadoras. Por isso, será necessária a definição de indicadores para a produção.

Estes fatores não permitem que os pedidos sejam faturados ao mínimo 95% em 30 dias. No entanto, nos permite tomar ações para que a fábrica tenha as informações em tempo real dos pedidos a serem produzidos e que aumente o nível de comprometimento com o atendimento dos pedidos de clientes de exportação.

2.3 IMPLEMENTAÇÃO DE MELHORIA NO FLUXO DE PROCESSO

Anteriormente, somente após 23 dias do pedido confirmado o PC&L informava a fábrica os itens que teriam que ser fabricados. Ou seja, a fábrica que não tinha

indicadores para o atendimento deste tipo de pedidos, tinha somente 7 dias para a fabricação das peças.

O objetivo é implementar uma redução do tempo de faturamento de 30 para 15 dias com um atendimento mínimo de 95% dos itens.

O envolvimento da alta direção de vendas e logística são importantes para a implementação de indicador para as áreas relacionadas.

O indicador é bastante simples, pois estas áreas já trabalham com indicadores para o atendimento do mercado interno norte-americano. O indicador deve ser de mínimo de 95% do pedido disponível em 15 dias.

Através deste indicador PC&L e Serviço ao Cliente nos Estados Unidos deverão estar comprometidos com o atendimento dos pedidos para a América do Sul. Assim evitaremos que peças sejam descoladas dos pedidos para exportação para atender pedidos de distribuidores norte-americanos.

Outra mudança no processo será que todos os pedidos devem ser enviados imediatamente a produção. Anteriormente aguardava-se uma semana antes da data confirmada de faturamento para colocar o pedido em produção. Com isto a produção que teria trinta dias para produzir o pedido, tinha somente uma semana para completá-lo. Através da mudança no fluxo do processo, a produção terá duas semanas para a fabricação dos pedidos. O novo fluxo é representado pela figura 3 do Anexo.

O plano de implementação é simples e não exige investimentos em tecnologia, mão-de-obra, etc. Apenas nota-se que houve um estudo do fluxo do processo dos pedidos e um melhor controle através de indicadores simples às áreas envolvidas no processo.

Não haverá significativo incremento de inventário, pois o prazo foi reduzido de 30 para 15 dias, ou seja, as peças não ficarão por muito tempo em estoque antes que sejam faturadas aos clientes.

A melhoria continua deve ser aplicada na busca de melhores resultados no atendimento dos clientes, desprendendo ou desperdiçando menores recursos para a obtenção dos mesmos.

Através das necessidades e indicadores de desempenho claramente expostos aos clientes internos, pode-se evidenciar pontos de melhorias que antes não eram vistos.

Este trabalho não teve como objetivo o foco na melhoria em processos de manufatura. No entanto, a partir da mensuração dos indicadores ficará claro se as necessidades dos clientes externos estão sendo atendidas ou não. Tais resultados podem levar a melhores estudos na manufatura, entendendo quais são as linhas de produtos que têm maior atraso na fabricação e a partir disto, desenvolver metodologias de análise e solução de problemas.

O estudo simples do processo proporcionou a redução de 60 dias de prazo de faturamento para 15 dias de prazo após confirmação do pedido. Este é um exemplo de como estudar os processos e envolver outras áreas proporcionam o melhor atendimento às necessidades dos clientes, sem necessariamente envolver investimentos. É importante frisar que ainda há os 10 dias de tempo para a revisão dos pedidos por parte dos representantes e equipe de vendas.

Por isso, há uma oportunidade de melhoria no fluxo de informações sugerindo que o cliente confirme o pedido diretamente no sistema de produção da Remy. Esta mudança solicitaria investimentos em tecnologia da informação. Outro ponto é que durante as revisões da equipe de representante e vendas da Remy oportunidades de sugestões de novos produtos se apresentam, ou seja, esta parte do processo agrega valor à venda, pois novas oportunidades de negócios surgem.

3 CONCLUSÃO

Dentro do processo de exportação, os atrasos de entrega é o indicador que mais afeta a qualidade percebida pelo cliente. Estes atrasos também dificultam o crescimento da empresa, pois o giro de inventário do distribuidor é prejudicado pela própria empresa.

Diferentemente do que inicialmente poder-se-ia pensar, os gargalos dos atrasos de entregas não estavam relacionados à capacidade produtiva, indisponibilidade de componentes ou qualquer outra restrição ligada à área fabril; mas estavam relacionados ao fluxograma incorreto e a falta de esclarecimento das necessidades dos clientes para as áreas relacionadas.

O simples fluxograma de processos possibilitou uma abordagem clara e simples das áreas envolvidas e permitiu reduções significativas no tempo de atendimento dos pedidos, sem a necessidade de grandes investimentos.

Neste artigo fica clara a necessidade do comprometimento de todas as áreas da empresa na satisfação das necessidades dos clientes. Em empresas multinacionais é importante o entendimento dos processos, envolvendo inclusive aqueles que estão situados na matriz.

Uma empresa que sempre foi focada no atendimento às grandes montadoras necessita de um redirecionamento e mudança de cultura para que a mesma importância seja dada a todos os clientes, ou ainda; que a necessidade dos novos clientes seja entendida por toda a empresa.

Cabe à alta direção divulgar aos seus colaboradores os novos rumos e mercados que a empresa está buscando, e quais são as necessidades deste mercado.

A Remy Inc. está buscando crescimento agressivo em pós-venda e estas mudanças trazem benefícios significativos à estratégia de expansão da corporação.

4 BIBLIOGRAFIA

PALADINI; Edson Pacheco et al. **Gestão da qualidade**: teoria e casos. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CURY, Antônio. **Organização e Métodos**: uma visão holística. 8ª ed. São Paulo: Atlas, 2005.

OLIVEIRA, Djalma de Pinheiro Rebouças de. **Sistemas, Organização & Métodos**: uma abordagem gerencial. 10ª ed. São Paulo: Atlas, 1998.

5 ANEXOS

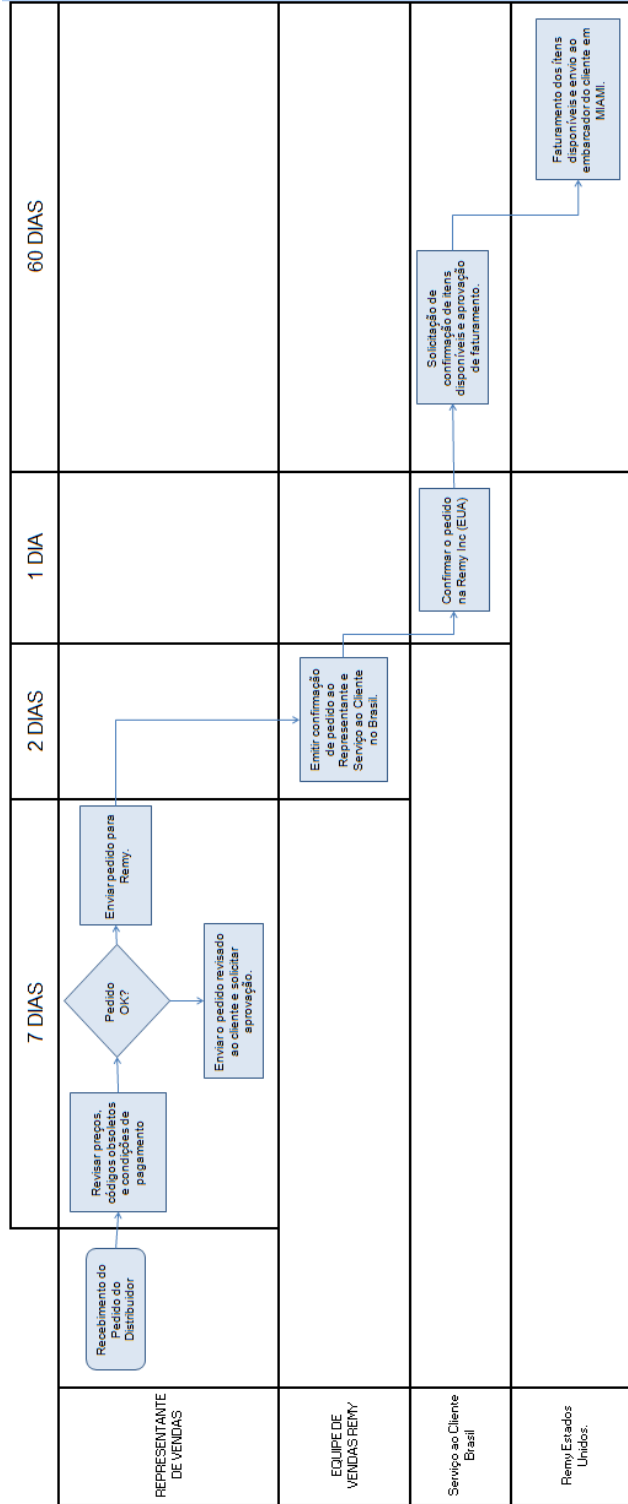


Figura 1 – Fluxograma inicial de processo.

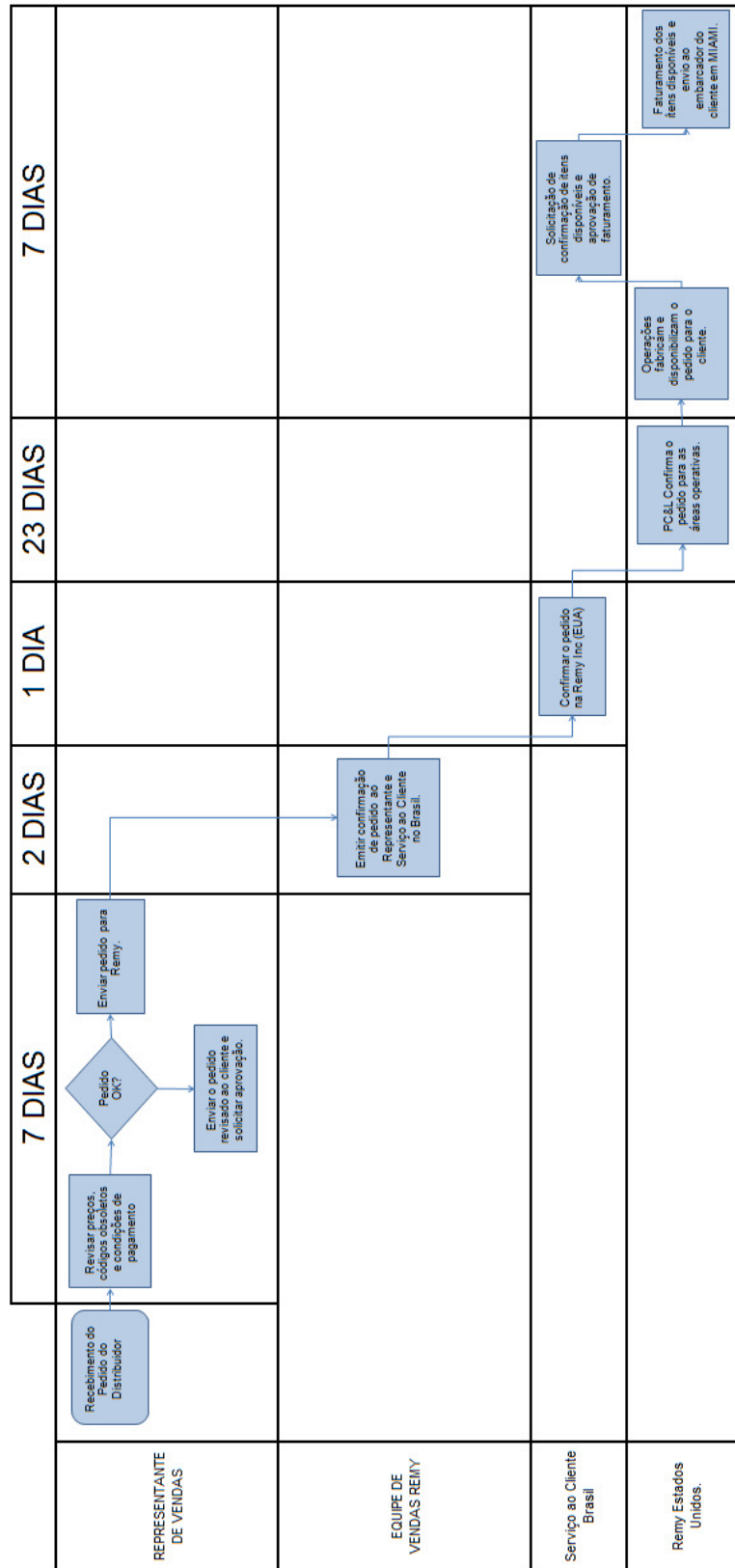


Figura 2 – Fluxograma de processo com tempo de entrega 30 dias.

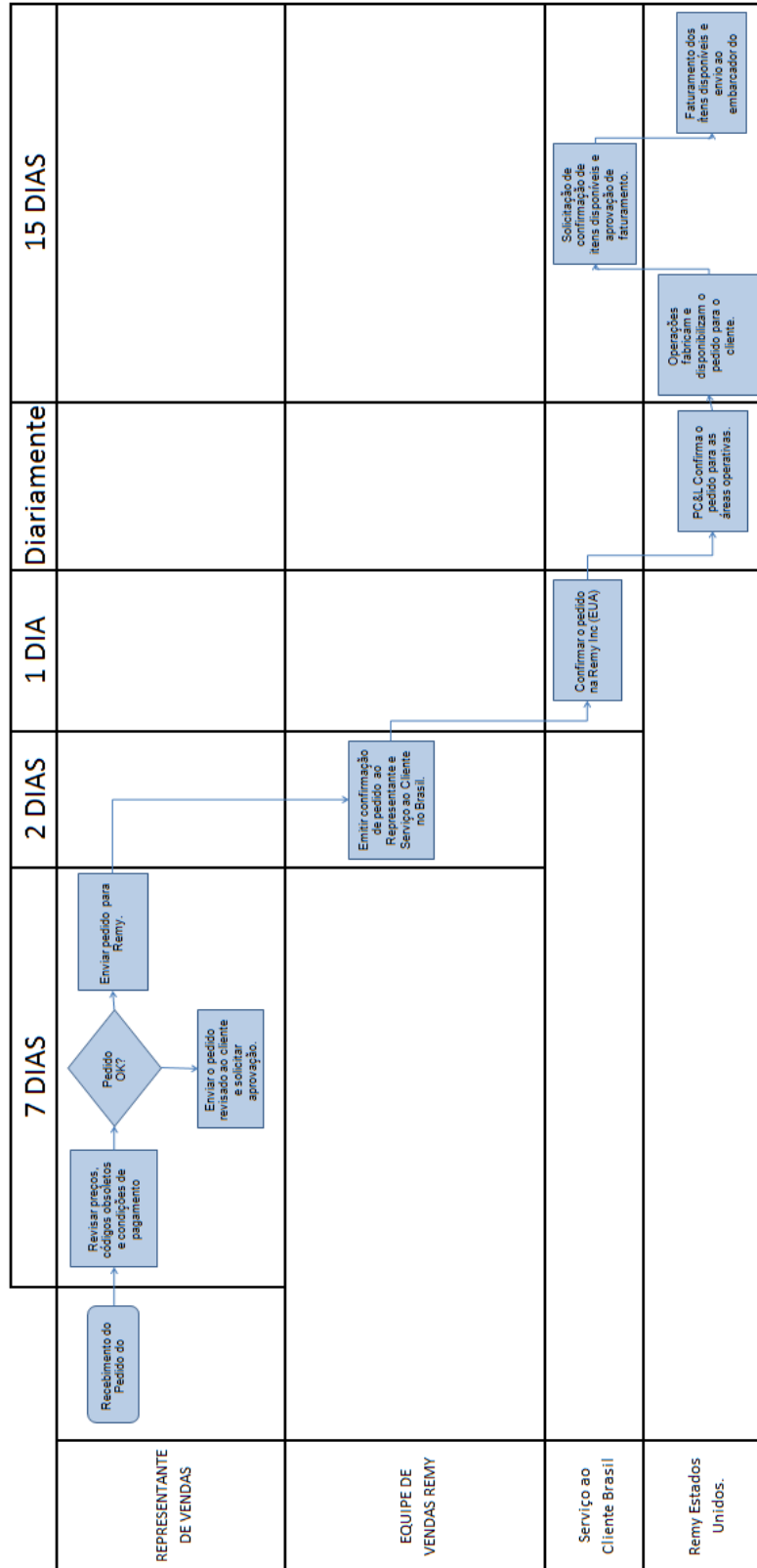


Figura 3 – Fluxograma de processo com tempo de entrega 15 dias.