

UNIFEOB

Centro Universitário da Fundação de Ensino Octávio Bastos

CURSO ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

PROJETO INTERDISCIPLINAR

CONSTRUÇÃO DE PROJETOS DE MELHORIAS NA
GESTÃO LOGÍSTICA

Crc Comercio de Pneus Ltda.
Nova Sylcar

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP
ABRIL 2019



UNIFEOB

Centro Universitário da Fundação de Ensino Octávio Bastos

CURSO ADMINISTRAÇÃO

PROJETO INTERDISCIPLINAR

**CONSTRUÇÃO DE PROJETOS DE MELHORIAS NA
GESTÃO LOGÍSTICA**

Crc Comercio de Pneus Ltda.
Nova Sylcar

Gestão Estratégica de Custos – Antônio Donizeti Fortes

Logística Integrada – Elaina Cristina Paina Venâncio

Gestão de Processos – Celso Antunes de Almeida Filho

Gerenciamento de Projetos – Gilberto Peixoto de Carvalho Filho

Administração de Produção – Thiago Nogueira

Alunos:

André Luís Nogueira Luciano, RA 16000362

Caique Fernando Poiatti, RA 16000676

Mauricio Mapelli Betti, RA 16000842

Raul Tavares da Silva, RA 16000297

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP
ABRIL 2019

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	5
2 DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO	7
2.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA	8
2.1.1 CARACTERIZAÇÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS.....	9
2.1.2 GERENCIAMENTO DE PROJETOS	14
2.1.3 CARACTERIZAÇÃO DO PROCESSO PRODUTIVO.....	19
2.2 MELHORIA NO(S) PROCESSO(S)	20
2.3 ANÁLISE FINANCEIRA	24
3 CONCLUSÃO.....	27
REFERÊNCIAS	28
ANEXOS	29

1 INTRODUÇÃO

Este projeto tem como objetivo a realização de estudo em campo na empresa Nova Sylcar, que foi escolhida por ser uma empresa consolidada na sua área de atuação com um forte potencial para crescimento, que nos proporcionou a oportunidade de fazer uma análise completa da empresa para então apontarmos os pontos que necessitam melhoria. O projeto tem como foco principal realizar a análise da situação atual da empresa, buscando sugerir melhorias em sua área de Gestão Logística com grande foco na otimização de processos. A empresa nos deu total apoio para elaboração e aplicação de novos projetos, buscando relacionar as diversas áreas da empresa para atingirmos novos níveis de excelência. Como base para realização deste projeto tivemos o apoio das aulas teóricas e práticas das seguintes unidades de estudo: Logística Integrada ministrada pela docente Elaina Cristina Paina Venâncio, onde tivemos a oportunidade de conhecer os diferentes processos que ocorrem dentro da empresa relacionados a logística interna, externa/transportes, operações e gestão de estoque, os diferentes tipos de armazenagem e movimentações de materiais, e o sistema de informação integrado, que são processos que exigem extrema atenção pela empresa, assim buscando analisar se estão sendo realizados de forma estratégica com objetivo garantir que o produto chegue com qualidade, dentro do prazo e de uma forma que agregue valor para o consumidor final; Gerenciamento de Projetos ministrado pelo docente Gilberto Peixoto de Carvalho Filho, onde pudemos conhecer quais os projetos existentes e as etapas detalhadas de um projeto em um todo, aprendemos também como gerencia-lo e aplicar os conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas corretas às atividades do ciclo de vida do projeto, com o objetivo de atender os seus requisitos, sempre coordenando um conjunto de atividades diversas como planejamento, organização, controle dos recursos, acompanhamento do andamento, execução das atividades, análise dos objetivos, e os resultados atingidos ao longo das fases do projeto; Gestão de Processos ministrado pelo docente Celso Antunes de Almeida Filho, onde aprendemos como os processos acontecem, suas etapas de realização, metodologias das atividades envolvidas, controle de insumos, e também a importância de buscar sempre a melhoria continua dos processos que existem na organização, sempre utilizando os recursos disponíveis de uma forma eficiente e eficaz; Administração de Produção ministrado pelo docente Thiago Nogueira, onde tivemos a oportunidade de aprender as diferentes estratégias de produção, buscando sempre otimizar os processos, e identificar se a organização é capaz de entregar ao consumidor final o que ele necessita, sempre dentro do prazo estipulado e atendendo a demanda esperada; Gestão Estratégica de Custos ministrado pelo

docente Antônio Donizeti Fortes, onde pudemos aprender os diferentes custos e despesas de uma organização, como classificá-los e calculá-los. E como os custos e despesas podem influenciar direta ou indiretamente no produto final que será destinado aos clientes. É importante também saber como e quando comprar, definir bem um possível estoque de segurança, e exercer um bom controle de estoque utilizando a ferramenta mais adequada para realizar esta atividade dentro da organização.

2 DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO

No módulo atual de gestão logística, estamos trabalhando em conjunto buscando analisar todos os pontos da empresa, e identificar pontos que necessitam de atenção e requerem propostas de ações de melhorias. Começando com análises de toda a cadeia de suprimentos que envolve a organização, toda sua logística de entrada, operação, saída, marketing vendas, e serviço pós venda, buscando assim agregar valor ao consumidor final. Analisar e classificar os projetos existentes dentro da organização, sendo eles relacionados ao desenvolvimento de um produto ou gerenciando as comunicações existentes, buscando sempre a melhoria do mesmo. Identificar os processos que são realizados na organização com ênfase na melhoria contínua do processo, sempre buscando entender se os recursos estão sendo utilizados de uma forma eficiente e eficaz. Entender como a produção da empresa está atuando, para então acompanhá-la e otimiza-la, com o objetivo de eliminar desperdícios e identificar se a demanda dos clientes estão sendo atendidas dentro dos prazos com a qualidade esperada. Classificar e avaliar os custos e despesas da organização, com o intuito de saber como estão sendo controlados, calculados, e de que forma podem estar interferindo no produto final. Saber as necessidades da empresa para poder realizar as comprar na quantidade e no momento adequado, estipulando se há necessidade de estoque de segurança e realizando o controle de estoque em geral, analisando se a ferramenta e métodos que a empresa está utilizando são adequados.

2.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

A empresa CRC Comercio de Pneus Ltda., mais conhecida pelo seu nome fantasia Nova Sylcar inscrita sob CNPJ:64.660.624/001/18, é uma empresa de grande expressão no ramo de comercio varejista e atacadista de pneus e rodas. Possui uma loja física que está situada na Rua Ratcliff N:813 no bairro Pratinha em São João da Boa Vista - SP.

A empresa Nova Sylcar foi fundada em 01/09/1990 por Francisco de Assis Geremias, a empresa se encontra localizada no interior de São Paulo, perto da divisa do Sul de Minas Gerais e conta com uma sede própria com um amplo centro de distribuição para atender seus clientes de atacado e também conta com uma grande loja para melhor atender seus clientes do varejo. Além do comércio de pneus e rodas, a empresa oferece a seus clientes serviços de alinhamento, balanceamento e troca de óleo buscando atender as mais diversas necessidades de seus clientes. Para agregar mais valor à marca, foi fechado um contrato de representação da marca Continental Pneus, uma empresa multinacional na fabricação de pneus Premium, com o intuito de oferecer produtos de alta qualidade com um ótimo custo benefício a seus clientes.

A empresa conta com uma mão de obra qualificada, com uma equipe comprometida com a qualidade de seus produtos e serviços. A Nova Sylcar está sempre em busca de melhorias e novas tendências para sempre levar a seus clientes produtos e serviços que tragam a eles o sentimento de segurança e satisfação no ato da compra. Manter o foco no cliente foi a fórmula encontrada pela Nova Sylcar para se destacar no mercado e conseguir se manter à frente de seus concorrentes, se mostrando hoje uma das principais empresas do ramo na região.

2.1.1 CARACTERIZAÇÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS

Quando entendemos que o cliente é a chave mestre para a existência de qualquer negócio, concluímos que a cadeia de suprimentos, também conhecida como Supply Chain, é fundamental para o crescimento da empresa. Supply Chain refere-se diretamente sobre a ligação das áreas e negócios qual cada uma tem o seu papel na operação da empresa e está intimamente ligada à logística da empresa, é onde acompanha-se o processo desde a entrada de matéria prima, o pedido do cliente até a entrega do produto ou serviço.

Basicamente explicando, a cadeia de suprimentos é responsável pelos métodos e os sistemas operacionais ligados ao produto de forma direta ou indireta, trata-se da união do conjunto de atividades que envolvem o processo, como por exemplo o planejamento de compra de produtos e matéria-prima, o planejamento da demanda, as vendas, armazenamento e estocagem, produção / fabricação, logística, etc. envolvendo desde a produção até a avaliação do nível de satisfação do cliente

“integração dos processos que formam um determinado negócio, desde os fornecedores originais até o usuário final, proporcionando produtos, serviços e informações que agregam valor para o cliente.” (FRANCISCHINI e GURGEL, 2002, p. 262)

A logística, além de ser integrante das etapas dentro da estrutura da cadeia de suprimentos, é uma área que se preocupa com o deslocamento do produto desde a empresa até o cliente, priorizando e zelando pelos prazos de entrega (transporte de entrada, transporte de saída, logística reversa).

Dois quesitos extremamente importantes para alcançar a excelência na gestão de uma cadeia de suprimentos é o Planejamento e controle, promovendo um fluxo de produtos e de informações mais integrados uns com os outros, favorecendo a agilidade na efetivação dos processos logísticos da empresa, permitindo também uma produção otimizada, auxílio na redução de custos operacionais, a redução do tempo no processo, contribui para o aperfeiçoamento da logística do negócio, e a vazão de estoques, visto que uma vazão

considerável do estoque mantendo-o cada vez mais baixos é uma medida eficaz para redução de gastos logísticos, mas essa redução deve ser efetivada com segurança e planejamento.

A Nova Sylcar, assim como outras empresas, também trabalha diretamente com a cadeia de suprimentos, uma empresa que atua no ramo de rodagem de veículos, necessita que sempre haja uma boa gestão da cadeia de suprimentos para que o “carrossel” gire de forma alinhada, desde a compra de pneus, a logística de entrada, e a venda ao cliente, visto que o produto sai da loja já em uso com o cliente final. A nova Sylcar trabalha também com a logística de saída dos pneus usados considerados “lixo” quais normalmente são direcionados para reciclagem, e aqueles considerados como “reuso” são encaminhados para recapagem em uma empresa especializada.

A Nova Sylcar utiliza trabalhar com estoques de segurança equilibrado, o volume está sempre de acordo com o forecast mensal realizado com base no histórico de vendas no mesmo período, onde é realizado suas atualizações semanais para que o físico e o contábil esteja o mais real possível. Mesmo a empresa trabalhando com estoques de segurança, também utiliza-se de alguns aspectos parecidos com o modelo just in time, trabalhando de modo que o produto tenha uma frequência de saída maior para que o estoque de segurança não permaneça por muito tempo armazenado, pois, o próprio tempo de armazenamento acaba por ser também um fator contrário, visto que há elementos do pneu que envelhecem, entre os quais a própria borracha.

Transporte e armazenagem

Na Nova Sylcar o transporte dos produtos normalmente é realizado por uma empresa terceira quando se trata do envio dos pneus usados para recapagem, quando ao recebimento de novos produtos e envio de pneus usados para reciclagem os próprios fornecedores e a empresa de reciclagem de pneus são responsáveis pelo transporte dos itens. A terceirização e ou o modal CIP (por conta do fornecedor) tem se apresentado como uma das mais viáveis alternativas para a redução dos custos da empresa, visto que a sua atividade principal é a venda e reforma de pneu, ela busca com a viabilidade da terceirização da entrega e coleta de pneus em suas instalações.

Sobre a entrega dos produtos, sendo o próprio fornecedor responsável pela contratação da transportadora para entrega dos itens, a Nova Sylcar está sempre atenta na qualidade sobre como o seu produto está sendo tratado e transportado, para que não haja comprometimento de nenhum item, qual possa causar problemas futuros com o seu cliente.

Sobre a armazenagem

A Nova Sylcar zela pela armazenagem dos seus pneus e outros produtos, pois assim como qualquer outro item, o pneu em especial também precisa de cuidados na armazenagem para evitar qualquer dano ou desgaste por um estoque mal feito.

O pneu e os seus materiais constituintes são afetados pelas suas próprias condições de transporte e armazenamento, mesmo antes de serem utilizados em algum veículo. As Condições incorretas de armazenamento, tanto na fábrica, como nos distribuidores, importadores ou retalhistas, podem efetivamente afetar de tal modo o pneu, que ele acaba por ceder nos momentos de maior stress, representando um risco elevado de segurança e uma perda considerável economicamente falando para o utilizador final do pneu, no caso o cliente automobilista, resultando totalmente o contrário do que se pretende, que é um serviço de valor agregado para o consumidor.

A armazenagem é tida como uma importante função para atender com efetividade a gestão da cadeia de suprimento. Sua importância reside no fato de ser um sistema de abastecimento em relação ao fluxo logístico, que serve de base para sua uniformidade e continuidade, assegurando um adequado nível de serviço e agregando valor ao produto (GASNIER & BANZATO, 2001 apud BARROS, 2005)

Os pneus desmontados devem ficar armazenados lado a lado uns dos outros, tanto na posição vertical, como horizontal. Esta posição ajuda os pneus a manterem a sua forma original, evitando que se estreitem ou alarguem, dificultando a futura montagem e até mesmo o uso do mesmo no veículo.

Vale ressaltar que Nova Sylcar tem como estratégia armazenar seus produtos de modo a facilitar a rotação do estoque, dando prioridade à utilização dos pneus com mais tempo de armazenagem, não os empilhando a mais de 1,20 metro de altura, para que seja possível realizar a inversão da ordem dos pneus periodicamente evitando as futuras deformações.

Locais de armazenamento

O estoque de pneus é mantido e armazenados em locais limpos, secos e com ventilação, mas sem circulação excessiva de ar, pois a circulação de ar em excesso deixar os produtos a deposição de gases e humidade, mantendo sempre os pneus longe do solo, para evitar derrames

de água ou outros produtos como gasolina e óleos. A empresa recomenda a utilização de paletes, ou qualquer outro tipo de estrutura que garanta uma certa distância do solo.

De acordo com o gerente da Nova Sylcar, a falta de zelo com os pneus pode causar deterioração nos mesmos, tornando-os perigosos não somente para o cliente final, mas também no momento de uma futura montagem no veículo, podemos causar estouros colocando o próprio funcionário em risco de vida.

Sobre o Controle de Estoque

A Nova Sylcar, de acordo com o seu planejamento, vem trabalhando a cada dia para melhorar o seu controle do fluxo de materiais, as movimentações e o armazenamento dos pneus, ferramentas e equipamentos utilizando-se de um sistema interno o qual também realiza a comunicação entre as áreas sobre as demandas de entradas, saídas e financeiro. Dessa maneira, a empresa consegue acompanhar e controlar a demanda, as entradas e as saídas, alcançar o equilíbrio e o ponto de recompra.

Conforme ministrado em sala de aula neste 7º período, a falta de controle e comunicação, o setor de vendas continuará vendendo, o setor de compras comprando, ou o de produção produzindo, e este tipo de divergência causará um desequilíbrio e um grande problema muitas vezes insustentável, levando a empresa a um colapso.

No gerenciamento do estoque da Nova Sylcar possui três fatores importantes, o gerenciamento físico, o gerenciamento administrativo-financeiro e a coordenação entre as áreas da empresa que influenciam no estoque: vendas, compras, produção, financeiro e operacional. O gerenciamento físico do estoque, a Nova Sylcar, por ter um pequeno espaço físico que é destinado para vários fins, como: a armazenagem, as atividades de expedição, coleta e a chegada de novas peças ou produtos, a empresa trabalha internamente para manter a logística bem organizada da seguinte maneira:

Separação dos produtos: produtos novos separados no início do estoque, produtos classificados como lixo ou reuso um pouco mais longe.

Produtos pares \ conjunto: A Nova Sylcar costuma fazer vendas casadas, ou seja, cada troca de pneu realizada em um veículo normalmente é realizada em pares ou o jogo completo (4 pneus). E para facilitar a expedição, os produtos complementares ficam próximos um dos outros e bem identificado, facilitando para retirada pelos mecânicos borracheiros.

Responsável pelo estoque: Na empresa, há uma pessoa responsável por controlar, registrar e autorizar as entradas e saídas e fazer inventários de tempos em tempos, analisando as perdas e erros de contagem, garantindo a atualização dos balanços.

Colaboradores treinados: Para que haja zelo e comprometimento no controle de estoque, a Nova Sylcar investe também em treinar a sua equipe a gerenciar o estoque, onde cada um faz a sua parte para manter o estoque organizado.

Conclusão:

Com tudo, concluímos que a comunicação entre as áreas envolvidas dentro de uma empresa vai muito além do fator personalidade e layouts de setores. Nesta matéria, conseguimos aprender e enxergar que existe uma ferramenta a qual faz os setores de uma empresa falar a mesma língua se tratando do seu negócio principal, no caso o objetivo para qual a empresa existe. A cadeia de suprimentos ou Supply Chain é a ferramenta que faz esta comunicação ser efetiva e clara, fazendo com que as engrenagens compras, produção, vendas, financeiro, entre outras áreas envolvidas rodem em sincronia e que nenhuma delas trave ou extrapole o equilíbrio para sobrevivência do negócio.

Vivenciando na prática como a cadeia de suprimentos trabalha em uma empresa, a Nova Sylcar nos possibilitou enxergar mais um pouco e lembrar outros tópicos relacionados ao aprendizado na matéria de logística integrada, como por exemplo a gestão realizada pelo modelo just in time, e a gestão de estoque que é realizada de modo para que não haja baixa vazão de produtos, pois o estoque de uma empresa é um volume de capital parado, onde, além da empresa gastar dinheiro com armazenagem, este termo “capital parado” significa a perda de dinheiro, que por consequência é um alerta de comunicação falha na cadeia de suprimentos.

2.1.2 GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Portfólio de Produtos e Serviços

A empresa Nova Sylcar possui um amplo portfólio de produtos, buscando atender os mais diversos tipos de clientes. A empresa possui em seu portfólio de produtos diversos itens para atender os clientes que possuem veículos pesados, leves, passeio e agrícolas além de contar também com produtos para atender a linha de motos.

A Nova Sylcar oferece diversos serviços afim de auxiliar os seus clientes a solucionar diversos problemas que possam a acontecer com seus veículos, atualmente a empresa possui uma área com profissionais bem treinados que realizam serviços de alinhamento, balanceamento, troca de pneus e suspensões e também conta com serviço de troca de óleo.

Todos os seus produtos e serviços são oferecidos a seus clientes utilizando como canal principal a sua loja física, porem a empresa também atende seus clientes via Whatsapp e por conta disto consegue atender clientes que por algum motivo não possa estar comparecendo a loja física, todo o atendimento é feito por seus vendedores que estão em constante processo de treinamento para estar sempre atualizado sobre os produtos e serviços que serão oferecidos.

Processo de Desenvolvimento do Produto

O processo de desenvolvimento dos produtos são separados por algumas etapas, sendo executadas por diferentes profissionais, mas muito bem capacitados para as atividades e tomadas de decisões necessárias, passando pelo Administrador da empresa, comprador, separador e o vendedor.

Fornecedor: São diversos fornecedores que abastecem a Nova Sylcar com os mais diversos produtos, onde cada um é voltado para uma linha especifica de produtos. A Nova Sylcar tem fornecedores específicos para cada linha de produto, sendo elas: Lubrificantes, rodas, suspensões, produtos utilizados para realização de serviços e como seu fornecedor principal temos a Continental Pneus, que fornece toda a linha de pneus a empresa. Considerado como pré-desenvolvimento do serviço, a compra junto a seus fornecedores são realizadas semanalmente de acordo com a saída de seus produtos e também com a análise de estoque e

projeções de vendas do período. Os seus fornecedores em sua maioria são situados no sudeste mais especificamente dentro do estado de São Paulo.

Estoque: Considerado também como uma parte do pré desenvolvimento do serviço, os estoques da empresa são alocados em um barracão interligado com a loja. Neste barracão são alocados todos os tipos de produtos vendidos pela empresa de forma que fique tudo organizado, afim de auxiliar a separação dos mesmos. Existe um cuidado especial com a forma que cada produto é alocado de modo que as características originais dos produtos sejam mantidas. Os produtos de alto giro são alocados em locais estratégicos para que em casos que a entrega seja solicitada com certa urgência seja mais fácil a separação. Os itens especiais e de baixo giro tem apenas um estoque de segurança para que não ocorra o fato dos seus clientes terem que esperar por seus clientes. Para encomendas a empresa disponibiliza um pequeno espaço em seu estoque onde os produtos ficam no máximo 24 horas antes de partirem para a entrega ao consumidor.

Vendas: A Nova Sylcar oferece aos seus clientes alguns meios de compra, podendo ser presencial, por telefone, e pelo Whatsapp.

A venda presencial é realizada em sua loja física, podendo ser caracterizado o desenvolvimento do produto, onde o cliente encontra todos os produtos que a empresa oferece expostos de uma forma que o cliente possa escolhê-lo presencialmente, contando com a ajuda dos colaboradores apostos para orientá-lo no ato da compra.

Quando a venda por telefone é realizada, os atendentes ou vendedores estão sempre disponíveis para atender os cliente e anotar o pedido de compra, e repassa-lo ao setor de separação onde será separado e preparado para a entrega.

O Whatsapp é considerado uma importante e indispensável ferramenta de comunicação para a empresa, até mais relevante que o próprio telefone onde são anotados alguns pedidos, podendo ser enviadas mensagens mais rapidamente aos seus cliente, informando valores, especificações dos produtos e fotos dos mesmos para que o cliente se sinta seguro em adquirir o produto. Isso mostra também o quanto a empresa tem evoluído com relação a tecnologia utilizada para atendimento e vendas, sempre se preocupando em sanar as dúvidas dos clientes e realizar as vendas de uma forma que o mesmo se sinta seguro do que está adquirindo.

Entrega: Esta etapa pode ser considerada uma das mais significantes do desenvolvimento do produto, pois é onde a Nova Sylcar consegue entregar ao seus clientes seus produtos e serviços que foram solicitados na hora da venda. Seus produtos normalmente são entregues aos seus clientes em sua loja física acompanhados com os serviços de instalação. Em casos onde o cliente opte por pela entrega em sua residência ou em sua empresa, é feita a entrega

pelos veículos próprios da empresa onde seu prazo máximo é de 12hrs, o tempo de entrega pode sofrer alterações em casos específicos onde a empresa não possua o item em seu estoque e o cliente opte por realizar a encomenda, neste caso o prazo máximo passa a ser 48hrs.

Gerenciamento de Serviço e Dados

O gerenciamento da Nova Sylcar é executado pelo gerente financeiro e também pelo proprietário da empresa, existe também o auxílio de seus colaboradores que tem como principal aliado os softwares de gerenciamento da empresa que oferecem informações detalhadas de todos os setores da empresa.

O software da empresa é voltado para sua gestão de recursos, onde é feito todo o controle de entradas e saídas, controle do estoque, gestão financeira e gerenciamento de pedidos. Por meio do Software o sistema gera automaticamente sugestões de pedidos ao comprador com base nas entradas e saídas de seus produtos semanalmente, evitando também faltas de produtos. O sistema de gerenciamento financeiro abrange toda a parte de contas a pagar e contas a receber, possibilitando aos responsáveis do setor fazer um melhor controle dessa área afim de evitar inadimplência e atrasos no pagamento de suas obrigações.

O software é alimentado por seus colaboradores com as informações, sendo essa uma tarefa primordial para o bom funcionamento do mesmo. Esta etapa de alimentação no banco de dados é algo que demanda de muita atenção pois qualquer erro pode acarretar em erros em diversas áreas por conta do sistema ser totalmente interligado. O programa oferece a seus colaboradores diversos relatórios e índices que auxiliam os colaboradores em seus respectivos departamentos que utilizam o programa para apontar falhas, faltas de mercadorias e principalmente auxiliar o seu trabalho no dia a dia.

Atualmente o software da empresa oferece informações sobre o perfil de compras de cada cliente, curva ABC de seus produtos, controle de estoque em tempo real e gerenciamento de pedidos.

Problemas recorrentes encontrados

A partir de análises de situações diárias dentro da Nova Sylcar, foi identificado um problema recorrente no setor de vendas, se referindo as presenciais, onde estava sendo encontrada uma certa insatisfação por parte dos clientes, devido à demora no atendimento quando existia a necessidade de tirar dúvidas sobre a parte mecânica do carro, para saber se o

produto a ser adquirido seria ideal ou não para aquele determinado veículo, ou até mesmo com algumas especificações que os vendedores não tinham conhecimento para informar ao cliente. Então, sempre que existia essa carência de informações, os vendedores consultavam os mecânicos para solicitar ajuda, fazendo com que o mecânico deixe seu posto para orientar o vendedor e sanar as dúvidas do cliente, mas muitas vezes por conta de estarem ocupados trabalhando em seus postos, os mecânicos não podiam sair, desta forma o cliente acabava tendo que esperar até alguém estar desocupado para poder orientá-lo quanto as dúvidas, muitas vezes tendo que aguardar por um bom tempo junto ao vendedor, causando então um sentimento de insatisfação por conta da demora no atendimento e do despreparo por parte de alguns profissionais.

Para que este problema fosse resolvido, foi realizado um treinamento com toda a equipe de vendas com os responsáveis pela área mecânica, onde o foco foi aumentar o conhecimento da equipe de vendas em relação a área de serviços gerando assim um melhor atendimento ao cliente que passou a ser realizado de forma mais rápida e objetiva.

Medição de Desempenho do Produto

Na empresa Nova Sylar são medidos por meio de alguns indicadores, sendo eles: Indicador de qualidade, indicadores estratégicos, indicadores de ticket médio e taxa de sucesso nas vendas.

Indicadores de qualidade: Este indicador busca analisar se os produtos que foram vendidos aos seus clientes apresentaram qualquer tipo de problema, e esse indicador é feito via o sistema de pós venda onde a empresa busca analisar se o cliente encontrou qualquer anomalia com o seu produto e assim buscar a raiz do problema seja ele de responsabilidade da empresa ou da indústria.

Indicadores estratégicos: Este indicador tem como base os objetivos traçados em curto e longo prazo pela empresa, e a Nova Sylcar neste indicador busca analisar seus objetivos relacionados como controle de despesas, vendas e principalmente como está a fidelização de seus clientes.

Indicadores de ticket médio: Neste indicador a empresa busca a analisar quais as quantidades das compras que seus clientes realizam, analisando os produtos que tem maior saída e com as informações obtidas buscar alinhar com o time de vendas uma estratégia para melhorar nas negociações e na forma que são oferecidos os produtos.

Taxa de sucesso nas vendas: Este índice busca fazer com que a empresa entenda quantas vendas foram fechadas em relação ao total de oportunidades que foram abertas. Com este índice a empresa busca fazer a separação por tipo de produtos e em alguns casos ela utiliza este indicador para analisar as vendas efetivas de produtos específicos. A taxa de sucesso efetivo é utilizada para analisar qual o índice de clientes que voltaram a comprar com a empresa e sua satisfação com o que foi comprado.

2.1.3 CARACTERIZAÇÃO DO PROCESSO PRODUTIVO

Nesta parte do projeto o objetivo foi analisar a importância que tem a administração de produção dentro das empresas, e quais são seus principais conceitos, e constatamos que é uma das mais puras ciências lógicas, pois tratasse de raciocínio, perspicácia e muito planejamento estratégico.

Ela tem como objetivo gerenciar recursos destinados à fabricação tanto dos bens quanto dos serviços. E pensando dessa maneira podemos dizer que a empresa que produz algum bem ou serviço, precisa gerenciar e programar a produção.

A sobrevivência da indústria depende de decisões estratégicas e operacionais. A administração da produção tem como objetivo suportar a tomada de decisões.

A empresa nova Sylcar tem por objetivo tanto a venda por se tratar de um comércio varejista e atacadista no ramo de pneus e rodas, quanto de serviços proporcionando aos clientes o conforto de estar podendo fazer a revisão de segurança nos veículos.

Contando com uma equipe bem treinada, sempre consegue fazer o que o cliente lhe pediu em horas ou até mesmo minutos, pois sabe que um dos fatores para atrair o consumidor é a agilidade e qualidade no processo.

Como num jogo de equipe, todos funcionários tem suas posições bem marcadas, onde ao entrar na loja, já logo se depara com o balcão de vendas, onde estão alocados os vendedores, que ao visualizarem a placa do carro já colocam em seu sistema a numeração para saber se o cliente já tem cadastro na loja e quais os tipos de serviços que ele já utilizou, e todos já tem uma noção da parte mecânica para que possa trazer ao cliente a sensação de estar em um lugar com alto índice de especialização. Para que seja feito seja feito um processo de diagnóstico preciso, o mecânico leva o veículo até o elevador hidráulico ou até a máquina a laser, após o diagnóstico ser feito o orçamento é apresentado ao cliente. Após a aprovação do orçamento por parte do cliente, o veículo é lavado para que seja realizado os serviços solicitados, visando a comodidade de seu cliente, o mesmo é posicionado na sala de espera ou caso o deseje ir para o trabalho ou para sua casa, a Nova Sylcar tem um motorista que o leva ao local mencionado.

O layout organizacional da empresa é por processo ou funcional, pois os aparelhos onde alinham e balanceiam os carros e os elevadores automotivos hidráulicos, onde os carros são erguidos, são aparelhos fixos, onde torna-se mais fácil levar o carro até os equipamentos do que eles até o carro. A empresa conta com quatro aparelhos para fazer alinhamento e balanceamento, e monta cerca de 24 carros por dia.

2.2 MELHORIA NO(S) PROCESSO(S)

Melhoria no processo:

Foi realizada uma análise na empresa nos seguintes setores: compras, estoques e vendas. O propósito desta análise foi encontrar os pontos que apresentam algum nível de ineficiência, para que possa ser criada uma proposta de melhoria visando aumentar o rendimento e redução de gastos desnecessários dentro da empresa. Ao longo da análise o grupo buscou analisar os diferentes pontos de vista de cada setor com o intuito de encontrar em qual setor está acontecendo problemas com algum de seus processos.

Ciclo PDCA:

Melhoria 1

Identificação: Através de uma reunião com o gerente da empresa e também com o acompanhamento feito nos meses de março e abril de 2019, foi apontado problemas no setor de estoque e separação de produtos.

Observação: O responsável pelo setor de estoque está tendo problemas para realizar a separação das mercadorias quando é solicitado, pois atualmente na empresa existe a presença de apenas um funcionário para fazer a conferência de novos produtos que estão chegando e para realizar a separação de produtos vendidos. O estoque da empresa não possui atualmente um padrão de organização, ou seja ele não tem um mapeamento bem formulado, onde em alguns casos produtos da mesma linha acabam ficando separados dificultando a localização dos mesmos.

Análise: A empresa deve mapear o seu estoque, separando o por categorias de produtos similares e alocando-os em seus módulos pré estabelecidos dentro do depósito. Para que o sistema funcione corretamente será necessário organizar o depósito por ruas e módulos.

Ação: A empresa irá contar com um profissional com experiência em estocagem, que ficará encarregado de fazer o mapeamento do depósito, buscando agrupar os produtos de categorias similares. Após o mapeamento e definição de onde cada produto irá ficar, este funcionário irá ficar responsável de alocar as mercadorias que forem recebidas em seus respectivos lugares.

O funcionário responsável pelo depósito irá passar por um treinamento, que vai ter como auxílio o software da empresa, o uso do software para o controle irá servir para que ele possa saber onde está cada produto só de olhar no computador, pois será cadastrado o módulo e a rua que o produto se encontra gerando assim um processo mais objetivo.

Os demais funcionários que tem contato com o estoque, também irão passar por um treinamento para entender como o processo irá funcionar. Será realizado semanalmente uma verificação, que visa analisar se as mercadorias estão em seus respectivos lugares e se esta havendo a colaboração dos demais funcionários com a organização do depósito.

Verificação: Ao longo dos primeiros meses será realizada uma análise semanal, que visa analisar se houve melhoria no processo de armazenagem e separação após as mudanças. Neste processo de verificação terá que ser analisado se os produtos de alto giro estão alocados de forma que a sua movimentação seja fácil, e qual o tempo utilizado na separação de um pedido e após este passo será realizada uma comparação com os tempos do processo antigo.

Padronização: Após ser constatado no processo de verificação se a eficácia do novo sistema de estocagem foi o que era esperado pela empresa, este processo se tornará permanente e cada módulo receberá uma etiqueta informando quais os produtos que estão alocados naquele determinado local.

Conclusão: No final destes processos a empresa espera a redução no tempo de separação das mercadorias, que atualmente influencia não só na separação de produtos para entrega mas também afeta na separação dos produtos que serão instalados na loja e também a redução de produtos que acabam sendo escondidos dentro do depósito, auxiliando também o setor de compras.

Melhoria 2

Identificação: Através de observações dos serviços realizados na empresa e de uma reunião com o encarregado do setor, foi apontado que grande parte do tempo de serviço de seus colaboradores não estava sendo bem utilizado.

Observação: Antigamente em uma das operações da parte de produção que seria a troca de pneus, alinhamento e balanceamento, após marcação por cronometro, chegava-se a uma média de 10 min/carro, para fazer a troca dos quatro pneus, onde utiliza-se dois funcionários, um de cada lado do carro, o balanceamento demorava em média 15 min/roda, utilizando dois funcionários também para esse serviço, já o alinhamento que é um processo um pouco mais demorado chegando a demorar em média 25min por eixo/carro, mas normalmente faz-se apenas o alinhamento no eixo dianteiro, em casos raros faz-se também o alinhamento no eixo traseiro,

levando em conta apenas o alinhamento dianteiro, levava-se em torno de 01h e 05min/carro em condições ideais de trabalho, e quando baseava -se em condições efetivas do serviço, que nada mais é do que o tempo que se perde com algo que não está relacionado a este processo, levando-se em conta que precisam buscar os pneus no estoque, separar as ferramentas para o trabalho, fazer a locomoção do carro para cada um dos determinados pontos de serviço, e as necessidades biológicas de cada funcionário, chegava-se ao tempo de 01h e 30 min/carro para o término do serviço.

Análise: Será necessário realocar os funcionários que ficavam ociosos entre o início e o término do processo de troca de pneus e balanceamento, deste modo todos estarão trabalhando ao mesmo tempo gerando a redução no tempo total do processo.

Ação: A troca de pneus será realizada junto ao balanceamento, pois desta forma foi constatado que economizaria muito tempo, pois ficariam quatro funcionários nessa parte cada um cuidando de uma troca de pneu e uma roda para balancear, com essa mudança no processo foi de 40min/carro para 17min e 30 seg/carro.

O colaborador responsável por realizar a etapa de alinhamento do veículo, irá auxiliar a equipe responsável pela montagem e balanceamento dos pneus e rodas, nos momentos em que nenhum veículo esteja preparado para passar para a etapa de alinhamento. Desta forma teremos um colaborador que irá auxiliar os mecânicos a organizar o ambiente de trabalho, realizando a organização das ferramentas e peças utilizadas no processo, acabando com o tempo de ociosidade do mesmo.

Verificação: Para que exista a verificação da eficiência do novo processo, será cronometrado toda a operação, chegando inicialmente no tempo onde as condições são consideradas as ideais de trabalho. Ao longo do dia será analisado a quantidade de veículos que foram atendidos e então será comparado com o tempo ideal e após será feito o calculado para encontrar qual é o tempo efetivo do processo. Após a verificação foi apontado os seguintes tempos:

Antes da melhoria

Tempo Ideal para o Serviço Completo de 1 Carro		
Serviço	Tempo	Pessoas
Troca dos Quatro Pneus	10min	2
Balanceamento	30min	2
Alinhamento	25min	1
Total	1h:05min	5

Tempo Efetivo para o Serviço Completo de 1 Carro		
Serviço	Tempo	Pessoas
Troca dos Quatro Pneus	10min	2
Balanceamento	30min	2
Alinhamento	25min	1
Tempo Desperdiçado	15min	
Total	01h:30min	5

Depois da Melhoria

Tempo Ideal para o Serviço Completo de 1 Carro		
Serviço	Tempo	Pessoas
Troca dos Quatro Pneus/ Balanceamento	17min:30seg	4
Alinhamento	25min	1
Total	42min:30seg	5

Tempo Efetivo para o Serviço Completo de 1 Carro		
Serviço	Tempo	Pessoas
Troca dos Quatro Pneus/ Balanceamento	17min:30seg	4
Alinhamento	25min	1
Tempo Desperdiçado	15min	
Total	57min30seg	5

Padronização: Após o processo de verificação, sendo comprovado que houve realmente uma melhoria no tempo em que os processo era feito, o novo processo sera adotado de forma permanente.

Conclusão: A empresa conta com quatro aparelhos para fazer alinhamento e balanceamento, e montava 24 carros por dia fazendo o processo da maneira antiga, gerando uma grande quantidade de tempo perdido devido ao tempo que ficava cada carro na máquina de alinhar e balancear. Com o novo processo onde trouxe a troca dos pneus junto ao balanceamento, desocupando a área onde se fazia o alinhamento, fez com que a empresa obtivesse o resultado de 32 carros dia.

2.3 ANÁLISE FINANCEIRA

Neste tópico o objetivo é de apresentar à empresa como qualquer uma de suas atividades e rotinas estão totalmente ligadas ao faturamento, e a extrema importância de controlar cada processo seja ele compra, estoque e ou venda, para que haja estratégias de melhoria de acordo com a necessidade de cada um, com o objetivo de enxergar se há lucratividade nos processos atingindo o ponto de equilíbrio do negócio.

Começar um empreendimento em nosso país é um desafio e tanto. Inúmeros fatores territoriais, qualificações e até mesmo políticos, tornam cada vez mais difícil empreender em nosso território nacional, além das cargas tributárias.

Além disso, existe uma cultura interna no empreendimento onde se destacam mais as estratégias comerciais por parte do empreendedor, levando-a como carro chefe de um negócio, a preocupação com altas vendas e o ganho de lucro cegam muitos empreendedores que não enxergam que entre o recebimento do cliente e a retirada do lucro, existe um caminho a percorrer. Um caminho composto de um fator importante para o qual muitos empresários não se atentam: os custos.

Nesse ambiente de maior acirramento da concorrência, a preocupação com a determinação dos custos e a definição destes como fator estratégico levaram à necessidade de se repensar os sistemas de custeio com ênfase na determinação do custo dentro deste ambiente de competitividade. (CHRISTIAN LUIZ DA SILVA, 1999, P. 18)

E quando não há uma boa gestão dos custos em uma empresa, o empreendedor na maioria das vezes não se atenta o quanto de dinheiro já foi desperdiçado e acaba tomando decisões críticas em curto espaço de tempo e sem análise, onde muitas vezes resulta em reduções desagradáveis, por exemplo, as demissões.

A gestão de custos é de extrema importância para as empresas de qualquer porte, qual permite à empresa ter a melhor visão possível de todos os seus custos diretos e indiretos, e dessa maneira gerando uma base sólida de informações para tomar as melhores decisões no menor tempo possível.

Conhecer os custos e as suas características, não envolve apenas o que envolve a construção do produto ou serviço, insumos, impostos e custos diretamente ligados à sua comercialização.

Um sistema de gestão de custos adequado, qualquer empresa pode ter a melhor visão possível de todos os seus custos diretos e indiretos, poderá reduzir os gastos, diminuindo assim os custos de produção, qual poderá ser usada de forma estratégica na formação dos preços dos produtos/serviços aumentando dessa forma a sua competitividade perante seus adversários e facilitando o processo de tomada de decisão.

DRE

Demonstração do Resultado do Exercício, também conhecida como DRE, é um documento contábil de demonstração, cujo objetivo é detalhar a formação do resultado líquido de um exercício pela confrontação das receitas, custos e despesas de uma empresa, apuradas segundo o princípio contábil regime de competência.

Na DRE utilizaram-se apenas as contas sintéticas para análise e projeção, pois elas resumem um grupo de contas de mesma natureza.

DRE NOVA SYLCAR	
Receita Bruta Com Vendas	R\$ 7.438.060,77
(-) Deduções	R\$ 193.527,16
Receita Líquida de Vendas	R\$ 7.244.533,61
(-) CMV/CPV	R\$ 6.221.790,02
Resultado Bruto	R\$ 1.022.743,59
Despesas Com Vendas	R\$ 18.315,00
Despesas Administrativas	R\$ 18.946,94
Despesas Financeiras	R\$ 233.781,13
Result. Antes Tributos S/Lucros	R\$ 751.700,52

A Margem de Contribuição, também conhecida como ganho bruto é um indicador econômico financeiro capaz de dizer quanto a receita de uma empresa será suficiente para cobrir / pagar todos os custos e as despesas e ainda ter lucro. Com base nisso, é possível chegar a margem de contribuição se considerarmos tanto os custos e despesas variáveis quanto os custos fixos, e calcular o volume de vendas necessário para não sair no prejuízo.

Margem de Contribuição	
Receita Bruta Com Vendas	R\$ 7.438.060,77
Tributo S/Vendas	R\$ 193.527,16
CMV/CPV Variável	R\$ 4.977.432,02

6.221.790,02 x 20% =	R\$ 1.244.358,00
Despesas com vendas	R\$ 18.315,00

O cálculo da margem de contribuição deve ser feito regularmente, e para encontrar este indicador, é necessário apenas seguir a fórmula da margem de contribuição, que é o valor das vendas, menos o valor dos custos e despesas variáveis:

Margem de Contribuição = Valor das Vendas – (Custos Variáveis + Despesas Variáveis)

Calculo da M.C.	
MC = 7.438.060,77 - (4.977.432,02 + 1.244.358,00 - 193.527,16)	
MC = 7.438.060,77 - 6.028.262,86	
MC = 6.028.262,86	MC = 81%

Ponto de Equilíbrio

O Ponto de Equilíbrio é um indicador de segurança que apresenta o quanto é necessário vender para igualar os custos totais envolvidos na operação.

Ponto de Equilíbrio	
Custos e Despesas Fixas / MC	
C/D Fixos:	
CMV/CPV	R\$ 1.244.358,00
Despesas Administrativas	R\$ 18.946,94
Despesas Financeiras	R\$ 233.781,13
Total C/D Fixos	R\$ 1.497.086,07

Calculo do Ponto de Equilíbrio	
PE :	R\$ 1.848.254,41

Verificação do Cálculo do PE	
Receita Bruta	R\$ 1.848.254,41
C/D Variáveis	R\$ 739.301,76
C/D Fixos	R\$ 1.108.952,65
Resultado	R\$ -

3 CONCLUSÃO

Após a análise de todos os dados que foram levantados ao longo da elaboração deste projeto, podemos concluir que a empresa Nova Sylcar tem um ótimo planejamento estratégico, onde ela não visa somente o lucro, mas também esta sempre preocupada em levar aos seus clientes produtos e serviços com elevado nível de qualidade. Seus processos são bem estruturados, cada funcionário sabe exatamente o que a empresa espera dele, e existe um investimento por parte da empresa para realizar treinamentos constantes buscando manter os colaboradores atualizados com as novas técnicas e tendências do mercado em que ela atua.

Foram diagnosticados dois processos internos que necessitavam de melhoria e com o auxílio do administrador da empresa e os demais colaboradores foi possível reduzir consideravelmente a quantidade de tempo que era desperdiçada. Foi constatado também que parte dos problemas encontrados nos processos, são causados por conta de a empresa ainda ter o modelo de “empresa familiar”, onde o proprietário esta sempre presente na rotina da empresa e em alguns casos é resistente a mudanças. Esta resistência à mudança pode ser combatida principalmente com os dados quantitativos levantados pelo grupo, onde foi possível apresentar o quanto de tempo que era desperdiçado e também uma estimativa de aumento nos lucros da empresa.

A realização deste projeto não teve apenas benefícios para a empresa Nova Sylcar, mas também proporcionou a nós alunos a possibilidade de conhecer na pratica como funcionam os processos da empresa, suas rotinas, filosofias de trabalho. Outro ponto que foi algo considerado o mais importante para nossas carreiras, foi o fato de ter a oportunidade de trocar experiências e conhecimentos com funcionários da empresa que já tem uma grande bagagem profissional, e assim conseguimos entender e vivenciar na pratica quais as dificuldades para a implantação e mudanças de processos na empresa.

Podemos concluir que a empresa Nova Sylcar que hoje é uma das mais importantes empresas no ramo que atua de nossa região, tem um enorme potencial para continuar crescendo e alcançando cada vez mais patamares mais altos, conquistando cada vez mais fatias do mercado. Este crescimento só será possível caso os membros da administração e o proprietário da empresa, trabalhem juntos para que a empresa busque sempre melhorar seus processos.

REFERÊNCIAS

Endeavor Brasil - Indicadores de desempenho, o que é e como usar. Disponível em: <https://endeavor.org.br/estrategia-e-gestao/indicadores-de-desempenho/>. Acesso em: 05/05/2019

Pimenta, João - Por que a administração de produção é importante. Disponível em: <https://www.nomus.com.br/blog-industrial/por-que-administracao-da-producao-e-importante/>. Acesso em: 05/05/2019

Veyrat, Pierre – Melhoria de processos, 7 passos para você levar sua empresa de onde está para onde você quer que ela vá. Disponível em: <https://www.venki.com.br/blog/melhoria-de-processos/>. Acesso em 10/05/2019

ANEXOS

Imagens da área interna da empresa



