

SUPPLY CHAIN MANAGEMENT NO PROCESSO DE FORNECIMENTO DE PEÇAS PARA REPAROS DE AUTOMÓVEIS

Alexandre Fulnazari de Souza

Universidade Paulista - UNIP, Grupo Zurich Brazil
afsouza.eng@gmail.com*

Marcia Terra da Silva

Universidade Paulista - UNIP
marcia.terra@uol.com.br

RESUMO

A cadeia produtiva para reparo de automóveis envolve em geral uma seguradora, que arcará com os custos de reparo, a montadora do veículo que é responsável por prover as peças de reposição originais e uma oficina reparadora que realiza o conserto do veículo. Neste processo, a entrega das peças para substituição representa grande parcela do custo e do tempo de permanência do veículo em reparação na oficina, convergindo para a satisfação ou não do cliente final. A substituição de peças representa para uma seguradora 70% do montante gasto para o conserto do automóvel e tal indicador mostra a importância de se estudar este componente no processo de recuperação do bem. O processo de entrega das peças às oficinas varia de acordo com o país e sua legislação, com a seguradora e montadora do veículo. O acompanhamento da logística de entrega de peças também deve ser parte integrante da operação de uma seguradora que se utiliza do fornecimento de peças para reparação de seus veículos segurados e terceiros, uma vez que, este monitoramento pode reduzir significativamente o tempo de reparo dos veículos, contribuindo diretamente para a redução de seus custos.

A decisão pela compra através de fornecedores locais ou interestaduais tem total impacto no tempo de entrega da peça e seu custo de comercialização. O fornecimento de peça é um processo que apresenta diversos gaps em sua cadeia de suprimentos. Diversos destes problemas ocorrem durante a compra de peças automotivas, desde a sua localização para aquisição até a logística de entrega, problemas estes que acabam por impactar no tempo de reparação veicular. Algumas montadoras de veículos que possuem operação nacional não possuem uma forma proativa de gestão desta cadeia de suprimentos, e desconhecem por muitas vezes os impactos negativos que isto traz ao atendimento ao cliente e imagem da marca. O trabalho retrata a importância da gestão da cadeia produtiva de compra e distribuição de peças e o impacto no processo de reparação veicular. O objetivo do trabalho é avaliar a correlação entre as deficiências no processo de logística e compra de peças com o tempo de permanência do veículo na oficina. No primeiro artigo, realizou-se a investigação das formas de gestão da cadeia produtiva de compra e distribuição de auto-peças, além de propor uma forma de gestão que vise a redução no tempo de entrega da peça. No segundo artigo, realizou-se a investigação das formas de logística e os impactos no tempo de entrega de peças quando a compra do produto é feita de forma interestadual.

Palavras-chave: Auto-peças, Concessionários, Seguradoras, Sinistro, seguro, cadeia de suprimentos.

1. INTRODUÇÃO

No seguro de um automóvel, o segurado se utiliza do produto adquirido no momento em que sofre uma colisão, direcionando seu veículo à um concessionário da marca ou um reparador independente. Segundo Rossi (1998), o mais importante é a relação verificada nas empresas entre altos níveis de satisfação de clientes e retornos econômicos superiores. Em uma análise feita comparando-se orçamentos realizados e autorizados pela seguradora ao longo de vários períodos, constatou-se que, em média, a substituição de peças representa 70% do montante gasto com o conserto de um automóvel, mostrando a importância de se estudar este componente no processo de recuperação do bem. Em relação ao tempo de permanência do veículo na oficina, o tempo de entrega de peças representa uma parcela significativa neste indicador.

Segundo Borges (2003), os contratos de seguro são classificados como acordos bilaterais de garantia, onde ocorre a chamada divisão de riscos entre segurador e segurado. Os clientes buscam cada vez mais o retorno de seu dinheiro investido, especialmente quando se fala em pós-vendas em seguros, pois, é no momento de um sinistro que eles farão a medição se a seguradora contratada de fato entrega o que prometeu após a venda da apólice. Segundo Moutella (2002), Até a década de 90, o atendimento ao cliente era reativo e os esforços de marketing eram orientados à conquista de novos clientes.

A fidelização de marca é um processo que deve ser constante para as empresas, e neste processo de compra e vendas de peças, o tempo de entrega está totalmente vinculado à percepção de bom atendimento do cliente em relação à marca do produto contratado.

A cadeia logística de fornecimento de peças inicia com a compra da peça por parte da seguradora de um concessionário ou distribuidor de auto-peças, sendo estas entregues diretamente às oficinas reparadoras. Com base no estudo feito sobre os tempos médios de entrega, a gestão do acompanhamento a este indicador trouxe redução dos números em termos de dias úteis de entrega da peça, uma vez que, a definição da forma de entrega delas depende da montadora e de seus concessionários, podendo ser com frota própria ou terceirizada, utilizando ou não de sistemas integrados de gestão, logística, etc.

A decisão pela compra local ou não local, o que se intitula como compra interestadual, leva em consideração fatores importantes como tempo de entrega da peça e o custo de comercialização. A compra interestadual é feita através de fornecedores e distribuidores de auto-peças que estão localizados nos mais diferentes estados do Brasil, e quando se estuda a logística de entrega deste processo, verifica-se que o componente “preço” é um fator decisivo para a compra do produto.

Segundo Baratto (2007), O ICMS é o imposto com a maior arrecadação no Brasil. Um de seus principais problemas reside na sistemática adotada nas operações e prestações interestaduais, mediante adoção de alíquotas interestaduais diferenciadas e inferiores às que são aplicadas nas operações e prestações dentro do estado,

denominada princípio de tributação de origem restrita, e que tem por propósito partilhar o produto da arrecadação entre o estado de origem e o estado de destino.

O objetivo deste estudo é comparar os diferentes métodos e identificar o quanto o tempo de entrega das peças impacta na reparação e permanência do veículo em uma oficina reparadora quando a compra do produto é feita de maneira local ou interestadual.

Como objetivos específicos desta pesquisa têm-se:

- Identificar as formas de distribuição e logística de peças por parte dos concessionários e distribuidores de auto-peças.
- Verificar os impactos à cadeia produtiva do processo quando se opta pela compra de peças de forma local ou interestadual.
- Verificar se a implementação de acompanhamento da operação de entrega das peças por parte da seguradora trouxe os impactos ocasionados na redução do TME (tempo médio de entrega) das peças.

1.1 O MERCADO AUTOMOTIVO DE FORNECIMENTO DE PEÇAS

O mercado de venda e distribuição de peças é composto por diversas fases e agentes do processo. A montadora é a fabricante do veículo e quem homologa a venda e distribuição das peças a seus concessionários da marca. O Dealer (concessionário) é aquele que recebe a demanda de peças provinda da montadora e providencia a venda destas ao mercado reparador. A auto-peças ou distribuidor é aquele que adquire peças das montadoras ou diretamente do fabricante do item. A transportadora é a responsável por executar a logística de entrega das peças ao mercado de reparação. A seguradora é aquela que executa o seguro de um veículo e que compra as peças dos agentes acima informados (dealer ou auto-peças), e solicita a entrega das mesmas ao mercado reparador local afim de que possam executar o reparo de seus veículos segurados em caso de sinistro. Segundo a revista AUTOMOTIVE BUSINESS (2015), um balanço indicava uma aceleração do mercado de reposição de peças no Brasil que já superava a barreira dos R\$ 100 bilhões de giro financeiro. O cálculo é do Instituto Brasileiro de

Planejamento Tributário, que computou as vendas de componentes automotivos no aftermarket de montadoras, atacadistas e varejistas, incluindo as oficinas mecânicas.

Segundo Matias (2012), de um negócio ou segmento para outro, as abordagens seguem por diferentes direções, mas basicamente todas recaem sobre o mesmo ponto final: como superar um concorrente, como adquirir um diferencial que distinga uma empresa das demais. Em termos de atendimento de sinistro, é perceptível ao segurado que a falta de gestão acerca da logística de entrega de peças impacta totalmente em seu atendimento enquanto produto adquirido e tempo de espera de seu veículo para conserto. Os concessionários e distribuidores de auto-peças se utilizam de formas diversificadas para a logística de distribuição às oficinas, desde a utilização de sua frota própria para entrega até a contratação de transportadoras também. Esta decisão dar-se-á em sua grande maioria em função da distância de entrega de seus produtos. A seguradora que opta por executar o fornecimento de peças necessita de um processo de acompanhamento à esta logística, posto que, isto impacta diretamente na satisfação de seus clientes segurados. Quanto maior for o TME (tempo médio de entrega das peças), maior será o tempo de reparo e permanência do veículo na oficina, portanto, agir com antecipação, controlando seus prestadores, representa uma ação muito importante para o supplychain desta operação.

A falta de peças por parte das montadoras representa um significativo impacto a este processo, logo, o contato direto com elas pode trazer uma ação significativa no mapeamento deste processo e redução do tempo de entrega das peças. O aumento dos custos operacionais de uma seguradora com o reparo de um automóvel tem relação direta com o aumento do prazo de entrega das peças, pois, muitas concedem locações de veículos a seus clientes enquanto perdurar o reparo do mesmo na oficina. No estudo executado, constatou-se que os concessionários e distribuidores de auto-peças apresentam formas variadas para a distribuição de suas mercadorias, e esta forma logística tem ação direta no tempo de entrega da peça à oficina reparadora.

Um ponto nevrálgico que observamos nesta cadeia produtiva em alguns concessionários é a ausência de rastreabilidade do processo de entrega além de termos uma mão de obra não especializada neste segmento. A falta da rastreabilidade na entrega traz percalços em relação à informação se o produto foi entregue ou não e, a falta de mão de obra qualificada pode acarretar uma venda errada do produto. A

compra de peças passa por diversas etapas, e estas podem ser padronizadas em prol da redução dos gastos e melhoria do tempo e custo qualidade do processo.

Segundo Cardoso e Yumi (2008), na década de 90 ocorreu uma profunda reflexão nos paradigmas sobre o desenvolvimento dos sistemas produtivos. Um novo desafio apresentado é a gestão da rede de suprimentos de forma a melhorar o desempenho geral da rede e para cada integrante desta cadeia de suprimentos (Carmo e Hamacher, 2000). Essas mudanças começaram a ser vistas no desenvolvimento cooperativo de componentes, no aumento crescente da demanda por subsistemas completos de componentes para veículos, no fornecimento com parâmetros de qualidade mais intensos, na rigorosa seleção de fornecedores e na diminuição de seu número, sendo assim formando novas relações inter-firmas (parcerias de negócios), ou seja, uma forte integração entre envolventes (fornecedores e montadoras) do processo produtivo em busca de benefícios comuns ao conjunto, e assim dando origem a novas estratégias.

1.1.1 TRIBUTAÇÕES SOBRE COMERCIALIZAÇÃO DE PRODUTOS

O ICMS 2018 é o Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Prestação de Serviços e ficou conhecida também como Lei Kandir quando foi regulamentado em 1996. Depois o imposto sofreu mudanças nos anos seguintes e atinge várias mercadorias e serviços diretamente e indiretamente que estão no nosso dia a dia. Confira abaixo mais sobre o ICMS 2018 e verifique as alíquotas do imposto estadual.

Segundo Varsano (1996), cada saída de mercadoria ou prestação de serviço de transporte interestadual ou intermunicipal gerará dois débitos de imposto: um federal e outro estadual. O contribuinte deve fazer o balanço dos débitos e créditos relativos à união e ao seu estado e recolherá os valores devidos. Na compra de peças automotivas, a diferença de tributação entre os estados acaba por ser repassada no custo de aquisição, por isto, algumas decisões de compras interestaduais não são praticadas.

ORIGEM	DESTINO																											
	AC	AL	AM	AP	BA	CE	DF	ES	GO	MA	MT	MS	MG	PA	PB	PR	PE	PI	RN	RS	RJ	RO	RR	SC	SP	SE	TO	EX
AC	17	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	4
AL	12	18	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	4
AM	12	12	18	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	4
AP	12	12	12	18	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	4
BA	12	12	12	12	18	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	4
CE	12	12	12	12	12	18	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	4
DF	12	12	12	12	12	12	18	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	4
ES	12	12	12	12	12	12	12	17	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	4
GO	12	12	12	12	12	12	12	12	17	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	4
MA	12	12	12	12	12	12	12	12	12	18	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	4
MT	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	17	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	4
MS	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	17	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	4
MG	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	18	7	7	12	7	7	12	12	7	7	12	12	7	7	12	4
PA	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	17	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	4
PB	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	4
PR	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	18	7	7	12	7	7	12	12	7	7	12	12	7	7	4
PE	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	18	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	4
PI	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	18	12	12	12	12	12	12	12	12	12	4
RN	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	18	12	12	12	12	12	12	12	12	4
RS	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	12	7	7	12	7	7	18	12	7	7	12	12	7	7	4
RJ	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	12	7	7	12	7	7	12	18	7	7	12	12	7	7	4
RO	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	17,5	12	12	12	12	4	
RR	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	17	12	12	12	4	
SC	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	12	7	7	12	7	7	12	12	7	7	17	12	7	4	
SP	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	12	7	7	12	7	7	12	12	7	7	12	18	7	4	
SE	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	18	4	
TO	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	18	4	
EX	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

FIGURA 1: TABELA ICMS 2018 ATUALIZADA

FONTE: [HTTP://PIS.PRO.BR/ICMS/](http://pis.pro.br/icms/)

Para Elali (2007), é certo também que o Estado, em regra, tem como maior fonte de receitas a imposição tributária. E no Brasil, a Constituição também prevê o modo de ser da tributação, delimitando de forma rígida as competências tributárias e tutelando os direitos do cidadão, através do que se denomina de limitações ao poder de tributar .

A tributação, mais do que nunca, é a base financeira do Estado e tem evidentes repercussões sobre a economia, dela nascendo facilidades e/ou dificuldades para o exercício das atividades empresariais. Quando da compra interestadual de peças, o custo desta tributação está totalmente vinculado ao custo de venda da peça à seguradora, o que acaba por majorar o preço de venda e, conseqüentemente, inflacionar o processo de fornecimento de peças, por isto, a decisão pela compra local comparada à interestadual torna-se vital para a manutenção desta cadeia logística.

1.1.2. CONCEITOS IMPORTANTES

O gerenciamento da logística tem como foco a otimização de fluxos dentro da organização, ligando o mercado à rede de distribuição de tal modo que os clientes sejam servidos com níveis cada vez mais altos, mantendo-se ainda os custos baixos. Para Gurinder e Gagan (2011), O ambiente de negócios está se tornando cada vez

mais competitivos como clientes empresariais da cadeia de suprimentos expectativas de catraca sempre para cima e a capacidade de empresas concorrentes para oferecer qualidade consistente a baixas os preços continuam a desenvolver-se. O fornecimento gestão da cadeia de todas as organizações está observando cada custo de logística da etapa da cadeia de abastecimento e, em seguida, compreender os elementos da cadeia de abastecimento em prol do benefício máximo em toda a cadeia de suprimentos. A formação de uma alta eficiência com cadeia de fornecimento de baixo custo pode ser uma vantagem competitiva, e sucesso no mercado.

No sistema de coleta programada, MilkRun, conforme figura 2 os veículos utilizados para o transporte das peças deverão maximizar sua capacidade e otimizar a rota. O intuito, neste ponto do sistema, é minimizar os custos de transporte da operação. Segundo Moura (2002), cita que as empresas que estão atuando com este sistema buscam soluções que aumentem suas competitividades, visando a redução dos custos na cadeia de suprimentos (redução de estoque e custos de transporte). O sistema Milk está vinculado à uma forma de redução do trajeto para retirada das peças junto à montadora onde esta redução certamente impactará também otimização do tempo de entrega da peça à oficina reparadora.

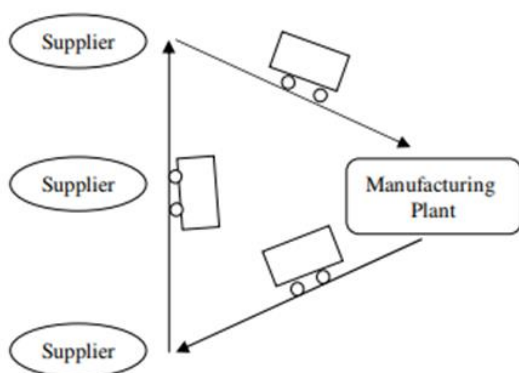


FIGURA 2 - MILK RUN OPERATION –
FONTE: GURINDER E GAGAN

Uma vez que o processo Milk apresenta uma forma roteirizada de busca de produto, o custo com esta logística é mais atrativo quando comparado a outros sistemas. Por meio de visitas executadas aos concessionários e montadoras, verificou-se que algumas estão adotando o sistema de trabalho MilkRun, saindo de um sistema de

compra de peças CIF (Cost, Insurance, FreightPaid) para um sistema de compra de peças FOB (FreeonBoard). Com isso, buscam reduzir o custo do frete que é o primeiro impacto para justificar a adesão do sistema de coleta programada de peças, MilkRun. Outro desafio para as empresas que adotam este método de trabalho, MilkRun, é a redução do estoque na cadeia de suprimentos objetivando reduzir seus custos com armazenamento, obtendo assim maior controle sobre as peças que realmente são solicitadas pelas montadoras e maior frequência de abastecimento, permitindo acompanhar as flutuações da demanda.

Segundo Martin Christopher (2010), em “Logística e Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos”, a cadeia de suprimento é uma rede de organizações envolvidas por meio dos vínculos a montante e a jusante, nos diferentes processos e atividades que produzem valor na forma de produtos e serviços destinados ao consumidor final, ele também salienta que gerenciamento da cadeia de suprimento não é “integração vertical.” A integração vertical normalmente se implica em ser o proprietário de fornecedores a montante e de clientes a jusante.

O conceito de cadeia de suprimento do livro é. “A gestão das relações a montante e a jusante com fornecedores e clientes, para entregar mais valores ao cliente, a um custo menor para a cadeia de suprimento como um todo.”. Martin Christopher.

O gerenciamento logístico exige que todas as atividades entre o fornecedor e o consumidor sejam vistas como um sistema interligado com foco na tomada de decisão de modo que esta não traga impacto negativo à toda a cadeia do processo. Gestores de SCM (Supply Chain Management) devem reconhecer que a finalidade principal do negócio é a adição de valor ao produto através do enfoque no fluxo de materiais.

Na cadeia de suprimentos, houve tempo em que as empresas viam seus fornecedores e clientes como adversários e procuravam reduzir seus custos às custas de seus parceiros, onde atualmente as empresas passaram a ver que esta transferência de valores não as tornam mais competitivas. O processo de logística entre os fornecedores de uma montadora impacta diretamente no processo de compra de entrega das peças por parte do concessionário, uma vez que, a falta da oferta do produto para distribuição faz com que o concessionário tenha que optar pela compra junto à rede concorrente de concessionários, encarecendo assim o seu processo e aumentando o tempo de entrega do produto. Logicamente que se o processo de

aquisição se torna mais custoso, o de venda do produto também sofrerá com isto, logo, este custo adicional será repassado ao consumidor final.

2. MÉTODO DE PESQUISA

Este trabalho de pesquisa aborda questões de gestão da cadeia logística de distribuição de peças através dos mais diversos concessionários e distribuidores de auto-peças a nível Brasil. O estudo deste processo foi restrito aos problemas e às ações que tenham soluções que estejam ao alcance das empresas em estudo, sendo que, problemas relacionados aos seus parceiros ou à infra-estrutura dos locais de entrega ficam para estudo de trabalhos futuros. Uma das técnicas de coleta de dados foi buscar junto aos revendedores das marcas a formatação geral da distribuição de peças.

Trata-se de um estudo envolvendo diversos concessionários das mais diversas marcas, distribuidores de autopeças, seguradora e oficinas reparadoras independentes que se utilizam do processo de compra de peças para a reparação automotiva. A seguradora opta pelo fornecimento de peças (compra) para o reparo de seus veículos segurados e terceiros que estão nas mais diversas oficinas reparadoras em território nacional. O custo de reparação de um veículo é subsidiado pela seguradora, então, busca-se a compra da peça diretamente do concessionário ou auto-peças (distribuidor), pois, o preço de aquisição diretamente por ela é mais vantajoso quando comparado ao valor que uma oficina repadora pode conseguir junto aos distribuidores. A redução dos custos de reparo de seus veículos segurados e terceiros apresenta para a seguradora um importante indicador que norteia o valor do prêmio do seguro, item que não terá abordagem detalhada neste estudo.

Tão importante quanto buscar redução do custo de compra de peça, é acompanhar o prazo de entrega das mesmas, uma vez que, quanto maior o tempo de entrega maior será a permanência do veículo no interior de uma oficina reparadora. As seguradoras, para algumas situações e apólices, concedem veículos reservas a seus clientes enquanto perdurar o reparo do automóvel e, logicamente que quanto menor o tempo de chegada da peça, menor o tempo de concessão do veículo reserva. O tempo de entrega das peças está vinculado às formas que os concessionários e distribuidores de auto-peças se utilizam para a gestão desta cadeia logística. A distribuição das peças através dos concessionários e autopeças passa por etapas que norteiam a recepção

do pedido de compra e organização da logística de entrega. Neste estudo, encontramos mais de um modelo usado para a gestão desta cadeia produtiva, desde planilhas de controle até a presença de sistemas próprios de venda e distribuição de produtos. Observa-se também que a otimização do tempo médio de entrega da peça está diretamente relacionada à presença de um sistema de controle por parte dos concessionários e autopeças, pois, fica mais claro obter a informação sobre quando efetivamente o produto será entregue.

Segundo Figueiredo (2002), um elemento básico para o planejamento das atividades logísticas é a estimativa da demanda de peças e serviços. O processo de compra de peças por parte de uma seguradora contempla a interligação entre montadoras, concessionários, auto-peças e oficinas reparadoras. Nesta gestão, itens como estoque do concessionário, oferta da peça por parte da montadora e gestão da cadeia logística de transporte impactam diretamente no TME (tempo médio de entrega). O acionamento de compra da peça passa por sistemas próprios da seguradora e concessionários, estes normalmente interligados, e que precisam informar o prazo de entrega e conclusão da distribuição do produto. Falhas de acompanhamento à esta logística tem sido observadas nesta cadeia produtiva, conforme Figura 3.

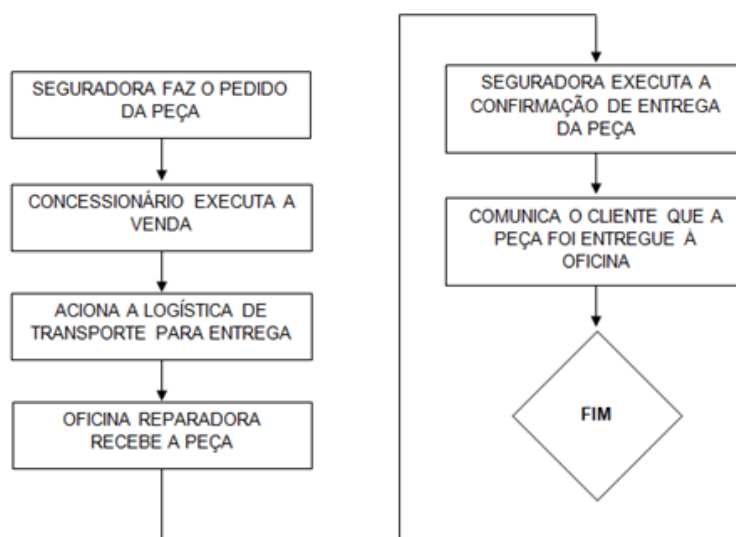


FIGURA 3 - FLUXOGRAMA DE COMPRA DE PEÇAS PELA SEGURADORA
FONTE: PRÓPRIA (2017)

O pedido de compra de peças passa por etapas que contemplam a geração da cotação, aprovação do pedido, logística de entrega e pagamento do produto adquirido, estas desenvolvidas internamente pela própria seguradora levando-se em consideração o menor tempo de entrega e o menor custo de compra. A rota de entrega é fator impactante nesta operação, especialmente para oficinas que estão distantes dos grandes centros urbanos onde a logística de estradas de rodagem torna-se cada vez mais complexa.

3. RESULTADOS

Em um levantamento feito dentre alguns dos principais concessionários no Brasil, constatou-se que cada um se utiliza de um sistema próprio de logística, passando desde a recepção do pedido de compra até a sua entrega definitiva à oficina de reparação. Esta cadeia logística de distribuição de peças pode ser própria (frota própria de veículos) ou terceirizada (contratação de transportadoras), e seu uso dar-se-á em função da distância de entrega das peças. Para as concessionárias pesquisadas, todas se utilizam de frota própria quando a distância de entrega não for superior à 100 quilômetros de seu local de armazenamento de seus produtos e, caso seja superior, parte-se então para entrega através de transportadoras terceirizadas.

Ao usar uma transportadora, a distribuição e o tempo de entrega passa a ser administrado por ela, ou seja, apenas algumas concessionárias dentre as pesquisadas apresentaram um controle efetivo sobre esta prestação de serviços. Também neste acompanhamento feito junto aos concessionários, envolvendo também uma grande seguradora do mercado, verificou-se a implantação de uma metodologia de gestão integrada entre as empresas de modo a criar uma forma de controlar os prazos de entrega das peças, pois, é notório que após a implantação de um controle específico, o tempo médio de entrega sofreu redução ao longo dos meses.

Pesquisando-se 03 fornecedores de peças, constatou-se, para todos eles, que o fornecimento local apresenta menor tempo de entrega em relação ao interestadual, o que leva a seguradora a optar por este tipo de compra para o fornecimento de peças às oficinas reparadoras.

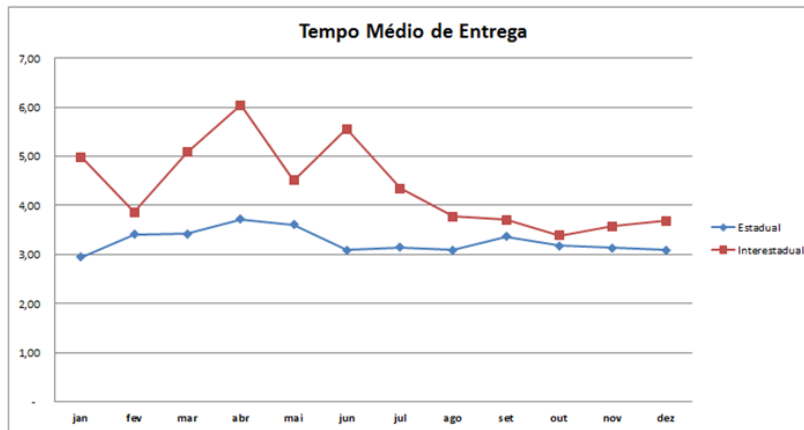


FIGURA 4 - COMPARATIVOS ENTRE TEMPO MÉDIO DE ENTREGA
 FONTE: PRÓPRIA (2017)

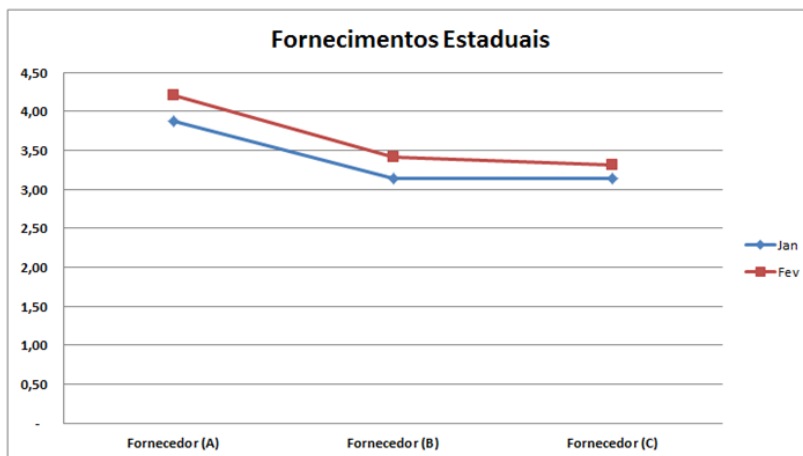


FIGURA 5 - TEMPO MÉDIO DE ENTREGA – FORNECIMENTOS ESTADUAIS
 FONTE: PRÓPRIA (2017)

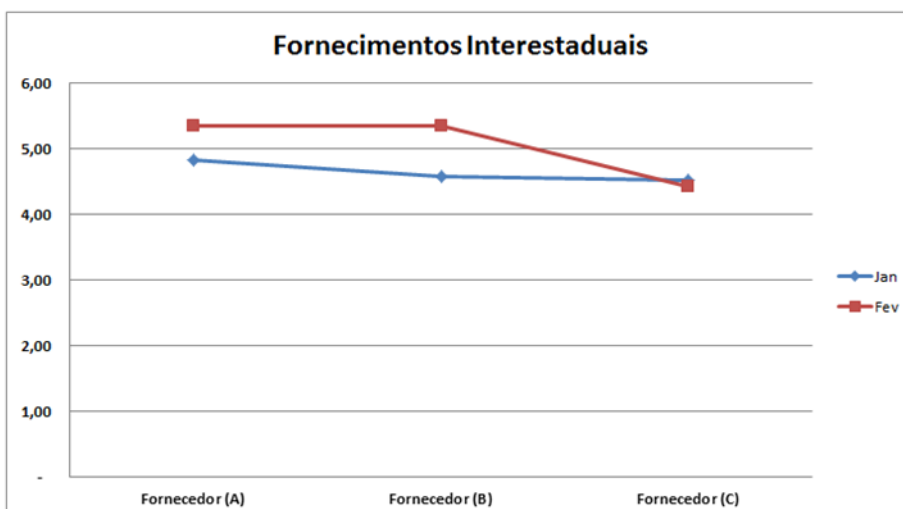


FIGURA 6 - TEMPO MÉDIO DE ENTREGA – FORNECIMENTOS INTERESTADUAIS

FONTE: PRÓPRIA (2017)

Segundo Hypolito e Pamplona (1998), os sistemas de gestão de integrada denominados Enterprise Resource Planning - ERP – recebem grande atenção de empresas no mercado brasileiro, pois, possuem o objetivo integrar os processos empresariais.

Anteriormente à implantação de um sistema integrado, não havia o controle do tempo médio de entrega das peças, tampouco uma gestão próxima dos custos envolvendo a compra destes itens. O melhor custo de compra de peças tem significativa importância no resultado de uma operação de seguradora, pois como já citado anteriormente, em um custo geral de um conserto de automóvel, grande percentual dele está relacionado à substituição de peças.

Pesquisou-se diversos concessionários e suas formas de execução de entrega de peças onde, neste estudo, foi possível constatar pontos importantes tais como:

- Quando a entrega da peça é feita em um raio máximo de 100 quilômetros da sede do concessionário, esta se dará através de frota própria do concessionário, o que reduz significativamente o tempo de entrega da mercadoria que normalmente é feita em 24 horas do pedido realizado.
- Acima de 100 quilômetros, o concessionário passa se utilizar de transportadoras contratadas para a execução da entrega das peças, o que aumenta o TME – tempo médio de entrega em aproximadamente 2,5 dias.
- Em função das distâncias e condições das estradas, as regiões nordeste e centro-oeste, apresentam elevados tempos de entrega das mercadorias, o que também acaba por encarecer os custos logísticos.
- A seguradora estudada analisa a viabilidade de compra de peças em função da localização geográfica da oficina de destino de entrega. Se a região de entrega apresenta dificuldade de logística de chegada da mercadoria (elevados TME e custos), a compra da peça passa a não mais ser feita pela seguradora.
- Alguns concessionários apresentam softwares de gestão desta cadeia logística, executando assim o acompanhamento da entrega da peça ao local final.

Possuir um software responsável pelo acompanhamento do processo logístico de peças não é comum dentre os concessionários e montadoras estudadas, pois, estes alegam que a compra de um sistema próprio pode encarecer o processo de venda de peças onde este custo certamente seria repassado ao consumidor final.

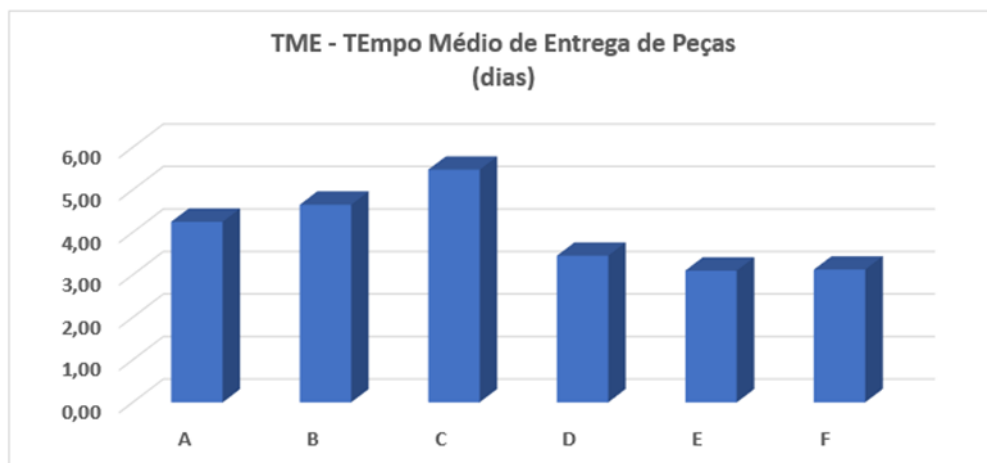


FIGURA 8 - TEMPO MÉDIO DE ENTREGA ENTRE AS MONTADORAS ESTUDADAS
FONTE: PRÓPRIA (2017)

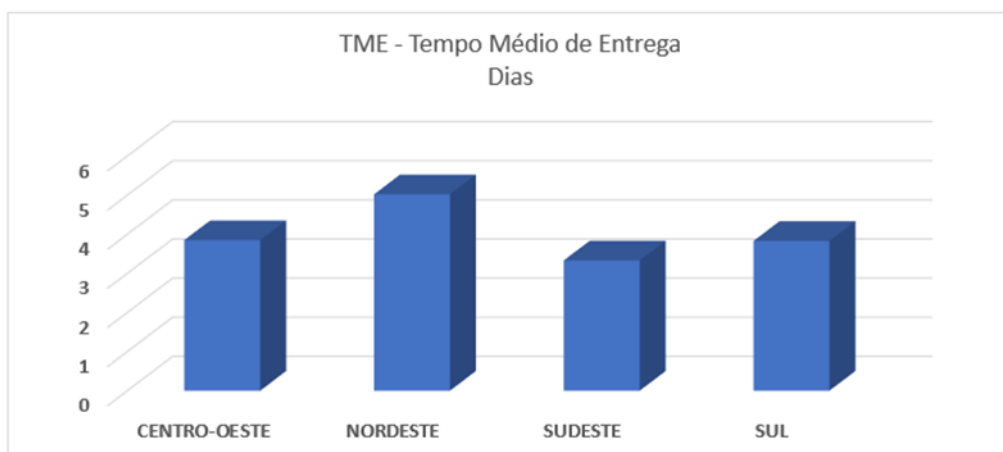


FIGURA 9 - TEMPO MÉDIO DE ENTREGA ENTRE REGIÃO GEOGRÁFICA DO BRASIL
FONTE: PRÓPRIA (2017)

Alguns dos concessionários estudados demonstraram muita preocupação com o atendimento à seguradora e, por consequência ao cliente final, uma vez que, o bom atendimento ao consumidor fala muito sobre o conceito de sedimentação da marca do

produto. Nesta pesquisa, levou-se a algumas das montadoras o trabalho de acompanhamento e constatou-se o quão importante eles entendem que seja esta pesquisa, pois, o concessionário local é elo de ligação entre a montadora e o consumidor final do automóvel. As mídias que representam o consumidor no Brasil relatam diversas reclamações sobre as montadoras, especialmente sobre o mercado atual de peças de reposição e falta de oferta destes produtos.

Não é incomum encontrar montadoras que não possuem interesse no aprofundamento deste estudo em prol do diagnóstico desta cadeia logística, onde preferem atuar paulatinamente quando são acionados diretamente pelos consumidores via seus canais de SAC. Na seguradora estudada, observa-se uma operação de gerenciamento de risco para aceitação de apólices de seguros com relacionamento direto com as montadoras, afim de se verificar dentre vários estudos a evolução dos preços de peças, cadeia logística de seus concessionários e oferta de compra e venda de produtos. Este processo de compra e venda de peças passa por um fator muito importante que é a tropicalização das mesmas, ou seja, se o veículo tem fabricação fora do país (Brasil), normalmente a tropicalização é oficializada via órgão responsável e requer tempo para conclusão deste trabalho, o que pode acarretar em um maior tempo para oferta do produto ao mercado regional.

A seguradora também leva em consideração outros fatores importantes para a compra de peças dentre os quais citamos:

- Se o veículo tem fabricação nacionalizada. Se for importado, verifica-se com o concessionário local qual o TME para entrega das peças.
- ano/modelo do veículo, pois, pelo Código de Defesa do Consumidor, a montadora necessita manter estoque de oferta de peças por um período de 10 anos.

Aliada à região geográfica do Brasil, os itens acima levam a seguradora à adotar a decisão de comprar ou não as peças diretamente do concessionário. Uma vez que a decisão seja pela compra, ela torna-se responsável pela gestão de todo este processo logístico. Verificou-se que a seguradora tem um indicador de atendimento e satisfação de clientes que demonstra o nível de satisfação com o atendimento, sendo um dos pontos abordados neste trabalho o tempo de atendimento do sinistro (colisão) e, na realização deste estudo, o consumidor leva em consideração o tempo de permanência do veículo na oficina.

3. Conclusão

Fica aqui confirmada que uma gestão da cadeia logística de entrega de peças tem significativo impacto em redução de custos e aumento da satisfação do cliente final. A seguradora tem por premissa oferecer o melhor serviço a seus clientes, e esta percepção de qualidade está totalmente relacionada ao tempo de atendimento e permanência do veículo nas dependências da oficina reparadora. Além de seus clientes, a seguradora também depende diretamente de uma rede de oficinas reparadoras, e certamente a percepção de bom serviço por parte dos empresários de reparação tem significativa importância neste processo produtivo, pois, são eles que farão o atendimento ao cliente que possui um seguro, pagou por uma apólice e fará uso do serviço contratado. Durante os trabalhos executados, constatou-se que muitas oficinas reparadoras se queixam da demora da entrega das peças por parte dos concessionários, ou seja, está aí um ponto muito importante que precisa ser acompanhado.

Dentre as montadoras e concessionários estudados, uma das montadoras apresentou maior tempo de entrega de suas peças quando comparada às suas concorrentes, e as outras estão pareadas em tempos de entrega. Fatores ligados à localização geográfica dos centros de distribuição, existência de um controle logístico pró-ativo, interligação entre os sistemas de compra e venda de peças, fazem com que o tempo de entrega sofra aumento ou redução, devendo, portanto, a seguradora manter um acompanhamento eficaz desta logística afim de que seu cliente segurado ou terceiro permaneça o menor tempo possível com seu veículo na oficina. Ressalta-se, ainda, que o método logístico encontrado nesta pesquisa trouxe conclusões importantes sobre boas práticas operacionais e outras que necessitam de readequação.

A decisão pela compra local ou interestadual de uma peça leva em consideração fatores ligados ao prazo de entrega e o custo de comercialização do produto. A decisão final está baseada em critérios estabelecidos e acordados entre as partes (comprador e vendedor). Um fornecimento interestadual apresenta um entrave de custo que refere-se à diferença de alíquota do ICMS (Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Prestação de Serviços). A seguradora busca a redução de seus custos para a operação de sinistros sem atribuir impactos ao atendimento ao cliente, logo, o caminho a ser alcançado é buscar uma integração cada vez maior com seus fornecedores de peças, de modo a construir parcerias sólidas e duradouras, onde a

premissa do bom atendimento esteja cada vez mais evidente para ambas as partes, pois, no centro deste complexo processo, está um cliente que paga por um serviço cada vez mais impecável. Portanto, surge a necessidade de se ter gestão enxuta com aplicação das ferramentas adequadas dentro das empresas.

REFERÊNCIAS

Matias, Antonio Viana. "Gestão da cadeia de suprimentos." Disponível em < <http://www.castelobranco.br/sistema/novoenfoco/files/08/05.pdf> >. Acesso em 21/08/2017 (2012).

Ferro, José Roberto. "Novas fronteiras de aplicação do sistema Lean em serviços." LeanInstitute Brasil. Disponível em < <http://www.lean.org.br> >. Acesso em 11 (2005).

Timm, Luciano Benetti, and Francisco Kümmel Alves. "Custo de transação no contrato de seguro: proteger o segurado é socialmente desejável." TIMM, Luciano Benetti. O novo direito civil: ensaios sobre o mercado, a reprivatização do direito civil e a privatização do direito público. Porto Alegre: Livraria do Advogado (2008).

Junior, Ilton Curty Leal, Letícia Costa Ribeiro, and Sheila Serafim da Silva. "Avaliação do desempenho das seguradoras de automóveis na visão do cliente por meio de um modelo de decisão multicritério." Revista Uniabeu6.14 (2013): 190-205.

Revista AUTOMOTIVE BUSINESS, <http://www.automotivebusiness.com.br/>, acesso feito em 21/08/2017.

Rossi, Carlos Alberto Vargas; SLONGO, Luiz Antonio. Pesquisa de satisfação de clientes: o estado-da-arte e proposição de um método brasileiro. Revista de Administração contemporânea, v. 2, n. 1, p. 101-125, 1998.

Hypolito, Christiane Mendes; PAMPLONA, Edson de Oliveira. Sistemas de gestão integrada: conceitos e considerações em uma implantação. 19 ENEGEP, 1999.

Moutella, Cristina. "Fidelização de clientes como diferencial competitivo." Agosto de (2004).

Baratto, Gedalva; DE Mattos Macedo, Mariano. Regime tributário do ICMS nas transações interestaduais-harmonização tributária ou autonomia estadual?. Revista Paranaense de Desenvolvimento-RPD, n. 113, p. 09-30, 2011.

Varsano, Ricardo. A tributação do comércio interestadual: ICMS atual versus ICMS partilhado. 1995.

Elali, André. Incentivos fiscais, neutralidade da tributação e desenvolvimento econômico: a questão da redução das desigualdades regionais e sociais. Incentivos fiscais: questões pontuais nas esferas federal, estadual e municipal. São Paulo: MP, v. 1, n. 1, p. 37-66, 2007.

Carmo, L. F.R.S.do; Hamacher,S.. A evolução da cadeia de suprimentos da indústria automobilística no Brasil. XXIV ENANPAD - Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração. Florianópolis, Brasil. Setembro de 2000.

Cardoso, Patricia Alcantara; JÓ, Mayra Yumi. A prática do Milk Run no fornecimento a indústria automobilística do Brasil. In: IV CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO. Anais... Niterói–RJ. 2008.

Brar, Gurinder Singh; SAINI, Gagan. Milk run logistics: literature review and directions. In: Proceedings of the world congress on engineering. 2011. p. 6-8.

Chistofer, Martin. Logística e o gerenciamento da cadeia de suprimentos. São Paulo : Cengage learning, 2010.

Gomes, Carlos Francisco Simões. Gestão da cadeia de suprimentos integrada à tecnologia da informação. Cengage Learning Editores, 2004.