APLICABILIDADE DO SISTEMA “CONSÓRCIO MODULAR VW/RESENDE – RJ” EM OUTROS SETORES INDUSTRIAIS E SETORES COMERCIAIS

Applicability of the system "modular consortium VW/Resende - RJ" in others industrial sectors and commercial sectors

MARION, Arnaldo
Faculdade de Jaguariúna

Resumo: Este trabalho tem como objetivo central organizar uma discussão sobre a aplicação do conceito produtivo de consórcio modular, em outras empresas (Indústria e Varejo) como uma nova forma de relacionamento entre os parceiros e o primeiro nível da cadeia de fornecimento, onde todas as atividades produtivas são operadas de forma conjunta e integradas, sob o mesmo “teto” e supervisão da Empresa Modular. Mostrará formas de relacionamento na cadeia de suprimentos, a partir de estratégias competitivas adotadas no processo de reestruturação, identificando as vantagens e desvantagens descrevendo-as, aplicando este sistema produtivo, para que este conceito possa ou não ser encarado como um modelo a ser seguido em qualquer empresa na gestão da cadeia de suprimentos.
Palavras-chaves: Consórcio Modular; SCM (Suply Chain Management); Estratégias.

Abstract: This work is mainly aimed to organize a discussion of the productive application of the concept of modular consortium, in other companies (Industry and Retail) as a new form of relationship between partners and the first level of the supply chain, where all productive activities are operated in a joint and integrated, under one "roof" and supervision Modular Company. Show forms of relationships in the supply chain, from the competitive strategies in the restructuring process, identifying the advantages and disadvantages, describing them in applying this production system, so that this concept may or may not be seen as a model to be followed in any company in managing the supply chain.
Keywords: Modular Consortium; SCM (Suply Chain Management); Strategies**.**

Introdução

Considerando o ramo de autopeças, as várias empresas que atuam em virtuais unidades de negócios e que são lideradas por grandes montadoras, devem, cada qual, se preocupar além da competitividade de mercado, com o seu próprio desempenho na cadeia produtiva da qual faz parte.

A estratégia adotada, obviamente, permite a montadora repassar a maior parte da responsabilidade da produção aos modulistas, o que lhe permite a concentração em atividades potencialmente mais importantes tais como: em projetos, qualidade, marketing, vendas e etc.

Contudo, deve ser ressaltado que a escolha correta das empresas parceiras bem como o alinhamento de objetivos e competências distintas dentro da cadeia produtiva é fundamental. Caracteriza-se nesses casos como “outsourcing”, que nada mais é do que a opção por uma relação de parceria e cumplicidade com um ou mais fornecedores da cadeia produtiva, ou seja, decisão tipicamente estratégica, abrangente e de difícil reversão.

Sob o aspecto tecnológico e gerencial, torna se relativamente mais fácil à divisão em módulos o processo de produção, visto que permite a detecção e correção de falhas e/ou qualidade dos produtos com maior rapidez.

O modelo utilizado sem dúvida alguma poderia ser adotado por outras fábricas de caminhões e por que não dizer também de automóveis, haja vista o sucesso do “consórcio modular” da fábrica da VW em Rezende – RJ. Contudo, não se deve ignorar que para uma boa parceria em um condomínio de empresas a administração e a confiança entre todos são fatores primordiais para o sucesso, pois a incidências de defeitos ou rejeições dos produtos desenvolvidos pós venda, além do prejuízo financeiro, acarretará em problemas de credibilidade com o mercado.

Usando a desverticalização de processos como fundamental na vantagem competitiva das empresas, sendo uma ação geral que, uma vez adotada, leva a novas formas de relacionamento entre empresas e seus fornecedores; trazendo novas formas de relacionamento nas cadeias de fornecimento que passam a ser estruturadas por meio de vínculos de cooperação contratual. O sistema produtivo de consórcio modular surge em função de uma necessidade competitiva estratégica de minimização de custos e maximização de flexibilidade e qualidade do processo produtivo. Assim possibilitará que as empresas obtenham vantagens competitivas de curto prazo, e seus fornecedores no médio e longo prazo. Os fornecedores diretos às empresas devem, em sua maioria, ser empresas com características técnicas e econômicas que se sobrepõem aos demais fornecedores, e que sejam importantes na cadeia produtiva.

Fatores motivadores e facilitadores da implantação do sistema pela VW.

No caso de Resende onde a planta foi instalada ou mesmo no próprio Estado do Rio de Janeiro, nunca houve tradição de empresas automobilísticas em operação como no caso do ABCD no Estado de São Paulo e de Betim em Minas Gerais. Entende-se que aí resida o ponto fundamental para que o empreendimento tenha alcançado seu objetivo. Talvez tenha sido essa carência nesse segmento da indústria que tenha se transformada num facilitador na implementação de um sistema inovador em termos de relações de trabalho.

Assim sendo cadeia produtiva foi concentrada em um único local, para, sobretudo, dar mais competitividade a uma virtual unidade de negócios dentro do “business” de caminhões e chassis de ônibus.

Ressalta-se ainda que, no caso da VW, a empresa não fabrica e nem possui “know-how” em motores para caminhões. A alternativa nesse segmento foi a aquisição de motores de terceiros.

Dessa forma, é de se supor que os fatores motivadores para sua implantação foram a definição do local com posicionamento planejado da fábrica, as concorrências, a necessidade de inovação e busca de melhorias. Como facilitadores, diríamos que foram os planejamentos feitos para que parceiros e fornecedores pudessem se organizar e agilizar a entrada de materiais na fábrica (just-in-time), no momento de suas necessidades para a produção.

A nova planta também representa a possibilidade de implementação e melhoria contínua de um inovador sistema de produção, o qual pode determinar o novo padrão de desempenho para a indústria automobilística, especialmente com relação aos custos de produção e ao tempo de desenvolvimento de novos produtos.

Escolhemos a empresa e/ou cadeia e descrevemos os macros aspectos da mesma, relevantes sob a perspectiva do curso. Descrevendo sucintamente a sua logística de abastecimento, interna e externa.

Empresa: “APB“ (nome fictício).

- Distribuidora de peças p/ veículos leves e pesados

- Centro Automotivo: Serviços em veículos leves.

- Missão: “Atender ao mercado varejista de peças, serviços e acessórios automotivos para veículos leves e médios da região, buscando antecipar e satisfazer as necessidades do cliente, oferecendo qualidade em produtos e serviços”.

Fatores-chave:

- Tecnologia: Sistema de automação ‘cosmos’ que permite uma rapidez em consultas de peças e serviços, preços, disponibilidade de estoque em tempo real, emissão de faturas e notas, reposição do estoque, análise de crédito e um banco de dados visando uma agilidade operacional e um atendimento personalizado.

- Rapidez e qualidade no atendimento: o vendedor é treinado para conhecer o produto/serviço e atua como consultor técnico do cliente mostrando alternativas tecnológicas, novos produtos e marcas disponíveis. O ciclo fecha-se com disponibilidade o produto e rapidez da entrega ao cliente.

Implantamos redução de custos em todos os níveis da cadeia produtiva:

- Menos burocracia
- Reestruturando e estoque e inventário
- Melhoria de qualidade nos processos
- Reduzindo o número de itens de 20.000 para 15.000 itens no estoque
- Obtendo economias de escala na cadeia.

Estamos sempre agregando valor do produto/serviços, desenvolvendo competências distintas em toda a cadeia, juntos com fornecedores e clientes, para Ter velocidade de inovação, para Ter sempre produtos de qualidade e integrando toda a cadeia produtiva onde todo mundo ganha. Tendo uma cadeia produtiva eficaz e eficiente.

SCM:

Pressupõe que as empresas definam suas estratégias competitivas e funcionais mediante seus posicionamentos (tanto como fornecedores quanto como clientes) dentro das cadeias produtivas nas quais se inserem, objetivando a maximização e a realização de potenciais sinergias entre as partes da cadeia produtiva, de forma a atender o consumidor final com maior eficiência, tanto pela redução dos custos quanto pela adição de mais valor aos produtos finais.

Comunicação:

Interna = é feita diretamente com pessoas ou através de e-mails, telefone, ou memorandos afixados em murais de cada setor. Com a utilização de celulares individuais onde recebem mensagens automáticas das tarefas e solicitações.

Externa = como atingimos os clientes. Para fixação do reposicionamento, penetração e desenvolvimento do mercado.

- Jornal =promoções semanais
- Outdoor = fixação da marca (nome da empresa) propaganda institucional
- Panfletos =promoções
- Telemarketing ativo: (ações estratégicas)

- Site da empresa.
- Mala direta = segmentada por clientes x tipo de veículos
- Visual = reforma do layout viabilizando espaço para um auto-atendimento.
- SAC= implantar, visando solucionar problemas, esclarecer dúvidas, estreitar relacionamento, prestar serviços de vendas (passando informações p/ o setor).
- Etc. (demais).

Compras:

Foram reduzidos e reestruturados os números de fornecedores, consolidando a base de fornecedores da cadeia produtiva e também para uma maior agilidade na reposição de peças nas prateleiras, redução de custos, tempo, e concentração no cor-business (concentrar forças em vendas/atendimento).

Cross-docking:

Aumentando a eficiência na distribuição evitando a armazenagem desnecessária.

Estoque mínimo de segurança:

É feito periodicamente um redimensionamento do estoque atual que além de muito diversificado está estruturado para atender todas as marcas e modelos de veículos. Mantemos em estoque, peças de alta e média rotatividade, conforme a demanda do mercado e análise das curvas ABC de vendas; feita pelo software gerencial de estoque. Após análise ABC é feita promoções das peças de baixa rotatividade, disponibilizando capital de giro para investimentos em outros tipos de peças, conforme novo redirecionamento do negócio.

O objetivo da geração ABC é de abaixar o estoque, reduzir espaço para poder entrar novos itens; e reduzir custos de estocagem sem comprometer as vendas, deixando faltar mercadorias nas prateleiras.

Após a geração ABC (mensal) do estoque são geradas (semanalmente) as necessidades de compras de peças, sendo emitido um relatório.

Este relatório sai com a quantidade necessária de compra de acordo com o ABC, diz qual fornecedor é o mais barato, através da cotação feita pelo sistema que possui as listagem de preços já inclusas no CPD, enviadas pelos fornecedores via Internet.

A negociação de preços e prazos é feita na hora da inclusão das listas no CPD, ou se negocia promoções diretamente antecipando este processo de pedido. Estes pedidos são conferidos manualmente item por item pelo comprador, que define o pedido final.

Após o pedido feito, o comprador acompanha o tempo de entrega de cada fornecedor; pois cada fornecedor tem seu tempo de entrega e isto esta previsto na geração ABC do estoque e geração de necessidades, para não haver faltas de mercadorias.

Existe uma parceria com um fornecedor de entrega em 24 horas, para encomendas e necessidades urgentes.

A cada pedido entregue na empresa, feito por transportadoras terceirizadas, passa pelo seguinte procedimento:

- Digitação da nota fiscal informando o estoque a quantidade de peças, a tal preço atualizando preço de venda; alimentando também o financeiro - dia de vencimento e valor total.

- separação e conferencia da mercadoria

- estando o pedido de acordo com o processo, a mercadoria é encaminhada às prateleiras ou a demonstração/ exposição.

Departamento de Vendas:

A saída da mercadoria e serviços da empresa se dá da seguinte forma (pode separar em quatro fontes de atendimento na empresa):

- Telemarketing: Ativo
  Pró-ativo

  Pós-venda = 1 semana após executado o serviço no centro automotivo

  Atendimento de ligações no balcão (entregas rápidas)
- Balcão: atende o cliente que vem ao balcão retirar a mercadoria, entrega imediata.
- Vendas Externas: Vendedores/entregadores atuam na região em clientes pré-determinados,
  Trabalhando junto com o telemarketing ativo que reuni uma venda com clientes próximos (fechar carga) para um aproveitamento de entrega, reduzindo custos.

Pedidos são atendidos em no máximo um dia para entrega. Peças não disponível no estoque são chamadas de encomenda e antes de fechar o pedido com o cliente, o vendedor estipula a data de entrega que varia de um dia até uma semana dependendo a procedência da peça. Cada fornecedor responde por um segmento de peças,

- Centro Automotivo: Serviços

  Atendimento: atende o cliente e o encaixa em quatro classificações (Hora marcada, serviços rápidos, garantia/revisão, normal).

  Orçamento: O orçamento para o cliente é feito ao mesmo tempo a Inspeção de serviços, onde o técnico revisa o veículo para saber se precisa de algo mais para fechar o orçamento e se é mesmo o problema que o cliente está alegando. Ao mesmo tempo é consultada a ficha cadastral do cliente via telefone para saber se a mesma está liberada.

  Ao passar o orçamento ao cliente, ele tem que dar sua autoriza para a execução do serviço. O pedido da mercadoria é feito pelo técnico (mecânico) para o estoque via computador que emite uma pré-nota até o fechamento da ordem de serviço.

  Após o serviço executado, o técnico teste o veículo e dá seu aval para a liberação do veículo, encaminhando para o atendimento que dá seu aval explicando os procedimentos com o veículo nos próximos quilômetros, próximas revisões e do direito a garantia.

  Após a liberação do técnico e do atendimento o cliente é encaminhado a contas a receber.

A entrega é feita por nossa frota própria, não resolvemos terceirizar, pois manutenção de veículos e peças dos veículos é nosso negócio; e através de estudos seria inviável terceirizar.

Serviços terceirizados na empresa:

Limpeza, manutenção de instalações, contabilidade, software, fornecimento de materiais de escritório e informática, consulta de crédito; com a finalidade de obter redução de custos com estoque e não fazer parte do nosso negócio.

A aplicabilidade de práticas/sistemas atuais da SCM (Gestão da Cadeia Produtiva):

EDI: (eletronic data interchange) - integrar sistemas p/ reposição automática do produto na prateleira do cliente. Vias / Internet

Estamos ligados via Internet com nossos fornecedores, podendo fazer pedidos via internet e também para atualização de listas de preços.

A comunicação dentro da empresa é feito através da telefonia, e-mails e minutas. O software da empresa é totalmente interligado onde todas as informações são cruzadas entre estoque, vendas, banco de dados, contas a pagar e a receber, telemarketing, centro automotivo (serviços), etc.

Estudo de uma parceria com vários comércios do mesmo segmento, sendo um de cada cidade, formando uma cooperativa de compras, para obtenção de melhores preços junto às fábricas.

ECR: (Efficient Consumer Response) – reposição automática

Não existe ainda na empresa essa relação com o fornecedor, não pela falta de software nossa e vontade nossa; e sim pela disposição dos fornecedores de não possuir um software para essa parceria ou não havendo interesse em disponibilizar essa parceria com seus clientes, não havendo culturalmente essa prática dos fabricantes/atacadista com o varejo no ramo de Autopeças.

VMI: (Vendor Managed Inventory)

Existe uma parceria com um fornecedor de consignação de alguns itens automotivos como: pneus, amortecedores, bateria, rodas, molas.

ESI: (Early Supplier Involuement) – Envolvimento do fornecedor desta etapa inicial no processo.

Formamos parcerias mensais, sempre havendo um rodízio das fábricas fornecedoras, através de patrocínio em campanhas promocionais/marketing negociando descontos por metas no volume de vendas atingido. Essas campanhas atuam com stands dos fornecedores dentro da empresa, estimulando e orientando as vendas juntos aos nossos clientes. Dando um suporte técnico, demonstrativo e treinamento para nossos vendedores também.

In Plant Representatives:

Representante permanente junto aos clientes para um melhor balanceamento entre as necessidades dos mesmos e a capacidade do fornecedor. Ex.: Tetra-pak.

Há uma parceria com a indústria de alguns produtos, fornecendo máquinas para nossa empresa sem custo de aquisição, e sim apenas comprando seus produtos e serviços. São máquinas que auxiliam a colocação desses produtos no veículo. O fornecedor fornece a máquina, treinamento para utilização da mesma, assistência técnica; e nós compramos seus produtos fidelizando sua marca na empresa, trabalhando apenas com essa marca do produto.

CRM: (Customer Relationship Management)

Usamos esta ferramenta para se aproximar do cliente. Usamos a junção do marketing de relacionamento e Tecnologia da Informação (TI) para desenvolver meios eficazes e produtivos de reconhecer, atender e cuidar de clientes.

Esse trabalho é feito a partir de analises das informações geradas pelo sistema. O CRM exige, portanto, que as equipes de todos os departamentos de uma mesma empresa sejam treinadas para fazer o uso adequado das informações, que deverão ser filtradas e analisadas periodicamente para compor a base de dados que orientarão as decisões.

Todos os contatos dos clientes com a empresa – seja para fazer um novo pedido, agradecer, criticar ou apresentar sugestões precisam ser devidamente anotados.

É feito através de visitas de nossos vendedores externos e do telemarketing junto aos nossos clientes.

Todo cliente atendido no Centro Automotivo é consultado pelo telemarketing depois de uma semana para ter uma opinião do atendimento. O Telemarketing também é responsável pelas vendas de peças com clientes pré-determinados.

Todo entregador/motorista recebe treinamento para vender e também para consultar (pesquisa de mercado) os clientes sobre seus interesses e necessidades, com a finalidade de estreitamento de relacionamento formando parcerias para a venda de peças.

Fornecemos também aos nossos clientes cursos, palestras, treinamento, etc. junto às fábricas, as quais temos parceria, onde nossos fornecedores nós utilizam para chegar até o nosso cliente em troca nós dão apoio, suporte técnico, treinamento, etc.

Consórcio modular:

Participar como um fornecedor de módulos (modulista) em uma planta pioneira representa oportunidade para obter novas competências em processos, tecnologias e administração da produção. Em outras palavras, significa subir e ampliar a largura da escada de transformações, conseqüentemente eles deverão participar no desenvolvimento de novos veículos desde a fase inicial do projeto e poderão acompanhar a montadora em novas plantas em outras partes do mundo.

Cross-docking:

Aumentando a eficiência na distribuição evitando a armazenagem desnecessária.

Condomínios:

Planejar a possível instalação de um condomínio (shopping) de empresas ligadas ao ramo de atividade automobilística, formando uma parceria forte, com uma total integração entre elas para fortalecer a marca do Shopping, onde serviria de exemplo para uma possível expansão homogênea com as mesmas empresas atuantes.

Com objetivo de atender melhores os clientes que se utilizam de algum automóvel, concentrando tudo referente a veículos dentro de um condomínio, para uma total comodidade para os clientes que conseguiria resolver qualquer problema com seu veículo ou futuro veículo, deste a compra, manutenção até a troca de veículo.

O shopping seria dividido em espaços com empresas de diversos ramos de atividade: Vendas de Autopeças, Centro automotivo (oficina), Funilaria, Acessórios, Elétrica, Abastecimento de combustíveis, Lavagem, Vendas de Automóveis, Seguradora, Despachante, área de alimentação/recreação, etc, onde a APB seria responsável pelos módulos de Vendas de Auto Peças e do Centro Automotivo.

Considerações finais

Sempre existirá uma crescente conscientização que o melhor produto não garante vantagem competitiva e lucratividade. Muitas empresas têm planejado e com isso objetivando uma nova maneira de aumentar seus lucros por meio de uma melhora no gerenciamento de suas cadeias de suprimentos, a rede de parceiros, utilizando tecnologia e evitando os extremos de internalizá-la ou terceirizar a maioria das funções. Estas ferramentas estratégicas citadas acima visam o perfeito equilíbrio, pois as empresas estão usando a rede de cadeia de suprimentos para reduzir custos e complementar seus produtos e serviços com adição de valor agregado aos seus clientes.

Este sistema produtivo de consórcio modular deve se apresentar as empresa de forma competitiva, como uma forma viável de se organizar e gerir a cadeia produtiva e com grande potencial competitivo.

A empresa que adotar o sistema deve estar atenta aos ganhos de *market share* e os indicadores de desempenho. Uma vez que uma parceria extremamente significativa já foi estabelecida e que os parceiros não são fornecedores convencionais, mas sim fornecedores que participam interativamente do processo produtivo.

O comprometimento de todos os envolvidos é um dos elementos centrais do relacionamento. Pode ser definido como um desejo em desenvolver um relacionamento estável, uma tendência em realizar sacrifícios de curto prazo para manter o relacionamento. Além do comprometimento, a confiança também deve ser desenvolvida entre as empresas.

Referências

ALBERTIN, A. L.; **Comércio eletrônico**: modelos, aspectos e contribuições. 1ª edição; Editora Atlas; 2004.(10)

Ballou, R. H. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos** – Logística Empresarial.

Banzato, E. – **Tecnologia da Informação aplicada a Logística**.

CAIÇARA JUNIOR, C. - **Sistemas Integrados de Gestão ERP**: Uma Abordagem Gerencial.

CARNEIRO DIAS, A. V. - **Consórcio** modular **e condomínio industrial**: elementos para análise. 1998.

CHIAVENATO, I., **Empreendedorismo** - São Paulo – Saraiva- 2004(31)

DEGEN, R. **O Empreendedor** - Fundamentos da Iniciativa Empresarial – São Paulo: Editora Makron Books, 2000. (20)

DOLABELA, F. **Oficina do empreendedor**. . São Paulo: Cultura, 1999(20)

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo** - Transformando idéias em negócios - Rio de Janeiro: Editora Campus, 2001

DOZ, Y. L. **A vantagem das alianças:** a arte de criar valor através das parcerias. 1.ed. Rio de Janeiro Quality Mark. 2000

DRUCKER, P. F., **Inovação E Espírito Empreendedor** (Intrepreneurship) - São Paulo Pioneira. 2000.

DRUCKER, P. F. **O melhor de Peter Drucker** - O homem, a Administração, a Sociedade – editora Exame Nobel

GIOSA, L. A. 1997 - **Terceirização**: uma abordagem estratégica.

Harvard Business Review, Empreendedorismo e Estratégia – Rio de janeiro-Campus.

KALAKOTA, R., ROBINSON, M.; **E-business**, 2ª Edição; Editora Bookman; 2002(12).

KOTLER, P. **Administração de Marketing**; 10ª edição; Editora Pearson; 2000.

MOURA, B. - **Logística**: Conceitos e Tendências 1ª Ed. Centro Atlântico 2006

NOLETO, M. J. - **Parcerias e alianças estratégicas**: uma abordagem prática. 1ª Ed. SP, Global 2001

PORTER, Michael - **Vantagem Competitiva**. 24 ed. RJ Campus 1989.

PORTER, M. **Estratégia Competitiva**. 25.ed. Rio de Janeiro Campus – 2002.