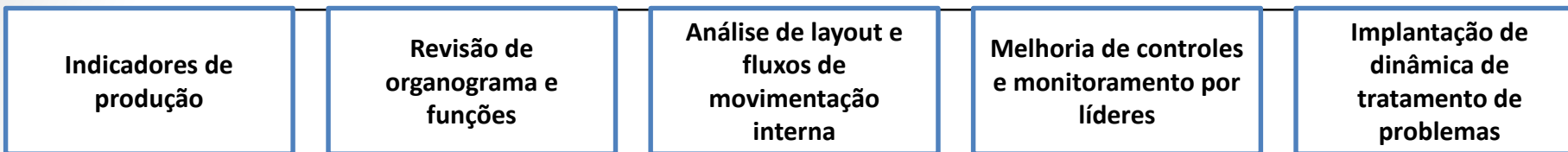


Caso de Alavancagem de Resultados em Empresa de Autopeças (1/4)

Projeto de aceleração de iniciativas e alavancagem de resultados

Escopo de projeto previa implantações de acordo com 5 temas:



9 iniciativas prioritizadas foram desenvolvidas pelas equipes do cliente com o apoio de inteligência e PMO da consultoria:

Iniciativas	Legenda:			
	Concluído	Atrasado	Avançando	Não iniciado
1. Gestão de indicadores e custos: criar processo de gestão baseado em resultados financeiros e custos	Criação de árvore de custos e indicadores	Construção de processo	Construção de dashboard	Implantação e acompanhamento
2. Terceirização de itens: implantar critérios e método de análise para terceirização	Definição de método e critérios	Implantação de processo para novos itens (SOs)	Priorização de itens correntes a terceirizar	Terceirização e acompanhamento
3. Revisão de organograma: estudar áreas, funções e pessoas para otimizar organização de equipes	Listagem de funções e pessoas	Desenho de novo organograma	Validação e comunicação de alterações	Acompanhamento de contratações e mudanças
4. Integração MT e GF: estudar integração de layout, processos, pessoas e viabilidade de mudanças	Propostas de novos layouts	Integração de processos e pessoas	Análise de viabilidade de novo layout**	Acompanhamento da mudança (CANCELADO)**
5. Redesenhar PCP: rever processo de PCP com implantação Delsoft e regras de sequenciamento	Cronograma de cadastro de itens no Delsoft	Acompanhamento de cadastros	Reformulação de sequenciamento (CANCELADO)*	Implantação e acompanhamento no Delsoft (CANCELADO)*
6. Implantar melhoria contínua: formar projetos CEDAC para aumentar eficiência e reduzir custos	Transferência de know how CEDAC	Adquirir materiais	Projeto CEDAC para melhoria de eficiência e inspeção	Implantar planos A3 de gerentes para lucratividade
7. Centralização de compras: desenhar novo processo de compras, centralizando e otimizando recursos	Desenho de novo processo	Crterios de avaliação de cotações	Crterios de avaliação contínua de fornecedores	Implantação e acompanhamento
8. Otimização de estoques: priorizar itens para reduzir estoque de baixo giro	Priorização de estoques de baixo giro a vender	Venda de estoque de reposição de baixo giro	Venda de estoque de MP de baixo giro	Venda de estoque de PA de baixo giro
9. Política de produção de amostras: definir regras para programação de amostras em máquinas	Crterios de priorização de amostras	Construção de fluxo de programação	Validação e comunicação de equipes	Implantação e acompanhamento

As iniciativas geraram ganhos validados pela Diretoria:

Cenário Otimista

R\$ 10,4 milhões por ano

Cenário Pessimista

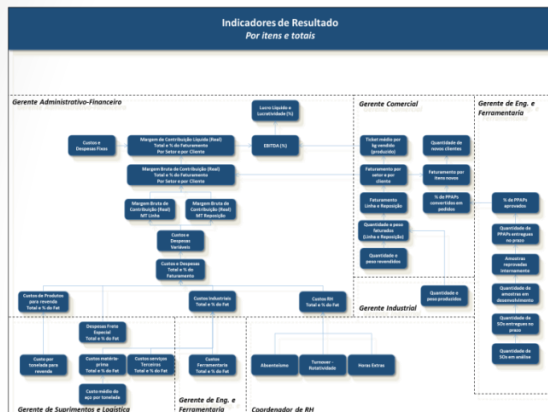
R\$ 9,3 milhões por ano

Caso de Alavancagem de Resultados em Empresa de Autopeças (2/4)

Novo processo de gestão baseado em resultados financeiros e custos

1

Árvore de indicadores



Nova estrutura de indicadores por gerência: cobrança e direcionamento para efetivos resultados de negócio

2

Ferramenta de Custos e Margens

FABRICAÇÃO

SEGMENTOS	PESO VENDIDO (KG)	FATURAMENTO LÍQUIDO (R\$)	MBC FABRICAÇÃO (R\$ ACUM.)	MSBC FABRICAÇÃO (R\$ ACUM.)	MBC FABRICAÇÃO (%)	MSBC FABRICAÇÃO (%)
Agrícola	86.623,3	1.002.938,35	680.544,54	407.124,87	67,9%	40,6%
Automotivo	321.636,2	3.070.990,68	1.910.258,64	1.396.882,40	62,2%	45,5%
Eólico	108.653,7	1.320.095,00	833.146,40	739.246,07	63,1%	56,0%
Reposição	14.257,1	143.973,60	96.146,32	81.518,90	66,8%	56,6%

REVENDA

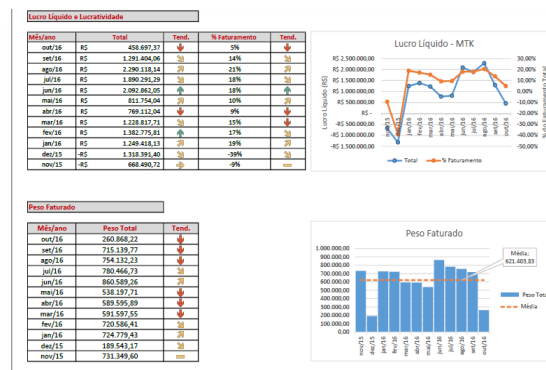
SEGMENTOS	PESO VENDIDO (KG)	FATURAMENTO LÍQUIDO (R\$)	MBC REVENDA (R\$ ACUM.)	MSBC REVENDA (R\$ ACUM.)	MBC REVENDA (%)	MSBC REVENDA (%)
Agrícola	78.274,9	783.761,59	252.872,36	216.155,01	32,3%	27,6%
Eólico	6.979,5	181.944,99	109.868,95	108.526,53	60,5%	59,8%
Reposição	27.571,1	261.437,88	93.991,19	93.029,35	36,0%	35,6%

* Não foram identificados itens de revenda para automotivo em out/16.

Ferramenta para comparação de margens entre produtos, segmentos, clientes e negócios

3

Dashboard de Indicadores



Ferramenta para viabilizar Árvore de Indicadores: visões executivas ou drill-down analítico

Implementações

- Dashboard de indicadores
- Ferramenta de Margens e Custos reais por produtos e linhas
- Dinâmica de reunião executiva com plano de ações A3
- Planos de ações iniciais de cada gerência

Destaques

- Reunião Gerencial Mensal com enfoque em apresentação dos indicadores + plano de ações
- Definição de metas tangíveis para os indicadores
- Confiabilidade dos dados: melhorias de input de dados por usuários de sistemas

Alteração de layout: propostas para melhorar os fluxos de estoque e produção



Layout atual

Áreas sem uso e deslocamentos desnecessários



Layout adotado

Redução de 18% de ton.m



Análise do Fluxo de materiais no Layout atual e criação de alternativas de layout mais eficientes com objetivo de reduzir a movimentação desnecessária, melhorar a eficiência e reduzir gastos



Opção escolhida de layout



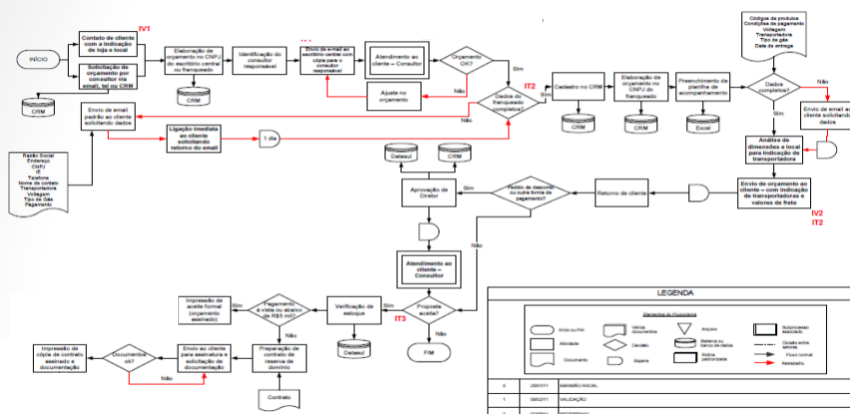
Metodologia de avaliação de ganhos com alternativas de layout:

Momento de Transporte Total:
Distâncias (m) x Fluxo (ton)

Diagrama de fluxos e *block layout*

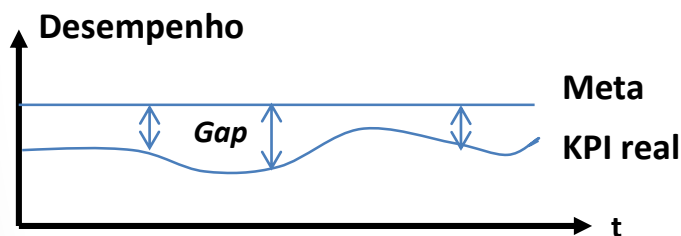
Metodologia de gestão de resultados com planos de ações corretivas e preventivas

Processos mapeados e seus KPIs medidos:



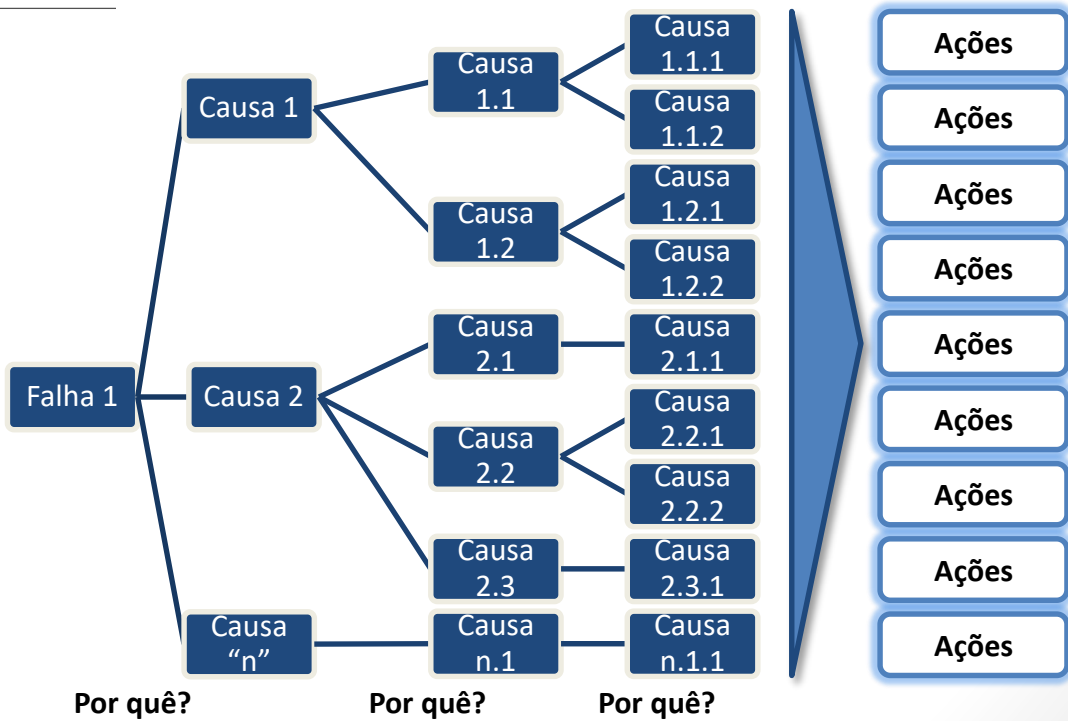
Exemplos de KPIs

- Prazo de resposta a cotações/orçamentos
- Prazo de entrega de amostras e produtos
- % de aprovação de pedidos
- Disponibilidade % de itens em linha e em estoque
- Prazo de reposição
- Conformidade de itens entregues



Exemplos de FALHAS que geram os Gaps:

- Erro na comunicação entre filiais e matriz
- Fila de itens em desenvolvimento
- Atraso na entrega de itens programados



Por quê? Por quê? Por quê?