



Transformando serviços automotivos: o caso de pneus

Alexandre Cardoso

A Garra Pneus é uma revenda de pneus com prestação de serviços de alinhamento, balanceamento e desempenho de rodas. Fundada em 1994, a empresa iniciou revendendo pneus MULTIMARCAS para caminhões em uma loja na Ceasa em Contagem – MG. Em 1997, inaugurou a 1ª filial na cidade de Betim – MG, focada em pneus de automóveis, caminhonetes e vans além de serviços automotivos. Em 2007, fechou uma parceria com o fabricante Continental Pneus e se tornou uma revenda exclusiva da marca e, em 2013, inaugurou sua sétima loja, seguindo sua estratégia de crescimento.

Em 2015, percebendo a necessidade de crescimento e expansão, a Garra entendeu que é preciso investir na melhoria de sua gestão e de seus processos a fim de melhorar a utilização de seus recursos materiais, movimentação e gestão de pessoas, eliminar desperdícios em geral e procurar aumentar a satisfação de seus clientes. Assim, decidiu iniciar sua jornada lean através da formação de seu dono.

O DESAFIO DE MANTER A FIDELIDADE DOS CLIENTES

A Garra percebeu que estava perdendo negócios e clientes. Muitas pessoas deixavam de realizar o serviço pelo fato de terem que aguardar um tempo elevado para realização dos serviços de troca dos pneus, alinhamento e balanceamento quando a loja estava movimentada.

O agitado mundo atual pressiona todos a procurarem melhorar a utilização do tempo pessoal. Assim, muitos clientes não querem esperar pela realização de um serviço em seus automóveis.

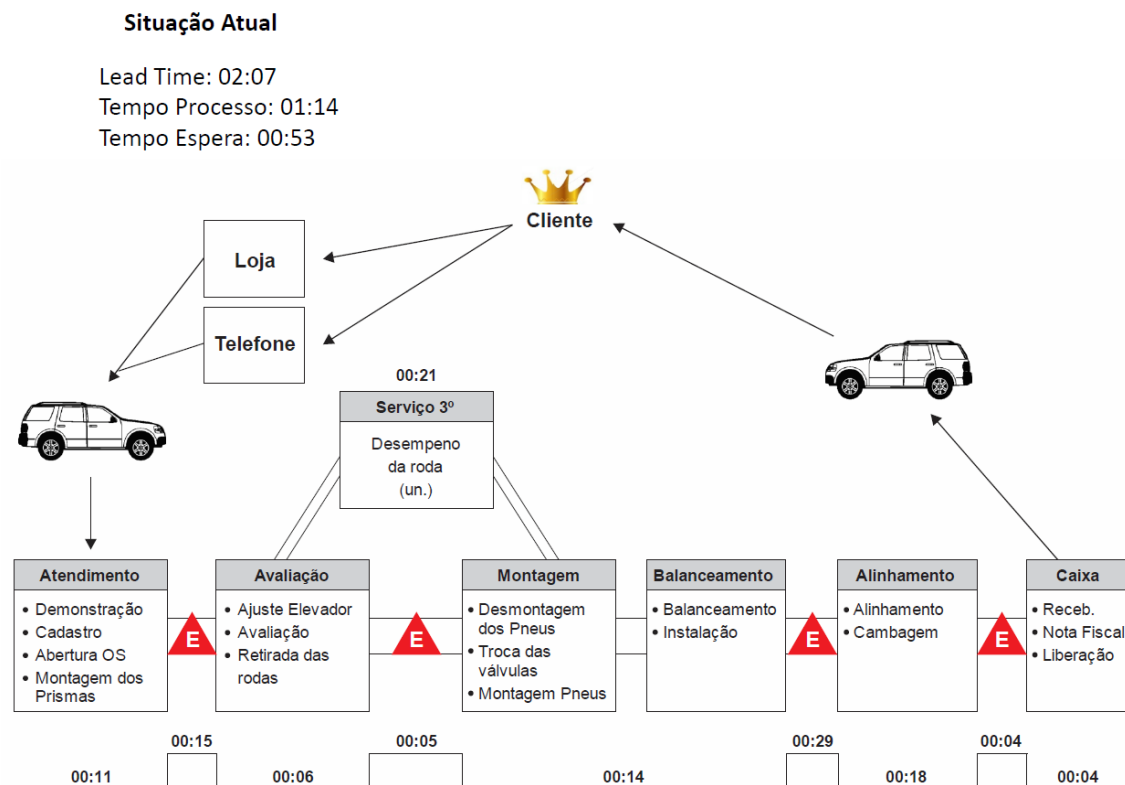
Além disso, há dias da semana em que faltam clientes e, como consequência, serviços para os profissionais realizarem, como às segundas-feiras, quando os clientes poderiam

ser atendidos em pouco tempo, assim como há dias em que os mecânicos não dão conta de atender toda a demanda, em particular aos sábados, gerando elevadas esperas e insatisfação dos clientes.

Definitivamente, a empresa precisava entender o que estava acontecendo e fazer alguma coisa.

Pensando nisso, decidiu mergulhar a fundo entendendo a operação de uma das lojas de serviços como piloto para poder focalizar seus esforços de melhoria.

A figura 1, a seguir, representa o fluxo de trabalho do serviço dessa loja, com ênfase nos tempos alocados para a realização das várias etapas e atividades.



A empresa decide, então, buscar uma redução do *lead time* e do tempo de espera entre as etapas do processo. E decidiu, então, estabelecer as seguintes metas:

1. Reduzir o *lead time* de 2h07 para 1h.
2. Reduzir o tempo de execução do alinhamento de 18 minutos para 11 minutos.
3. Reduzir a zero o tempo de espera entre as etapas do processo.

PROCURANDO AS CAUSAS DAS ESPERAS E DA DEMORA DO BALANCEAMENTO

A partir de observações mais detalhadas e minuciosas nos locais onde os serviços eram realizados, a empresa percebeu que havia muitas oportunidades de melhorias.

Entre a realização do balanceamento e o alinhamento, exatamente onde havia o maior tempo de espera (% do total do tempo de espera), havia muitas movimentações dos veículos, em grande medida devido ao leiaute existente, que dificultava as manobras internas dos veículos.

O leiaute original pode ser visto na figura 2, que mostra as dificuldades e os excessos de manobras que os mecânicos eram obrigados a fazer e que não eram parte do trabalho de agregação de valor para os clientes.

O leiaute também não organizava os materiais e equipamentos para que ficassem mais próximos das pessoas que executavam o trabalho. Por exemplo, a impressora.

Havia demora no desempenho de rodas, pois o serviço era feito por uma empresa terceirizada, o que exigia transporte.

Outro problema notado foi a inexistência de parafusadeira pneumática para todos os mecânicos, o que ocasionava espera durante a realização do trabalho.

Além disso, cada mecânico fazia o trabalho ao seu modo, gerando diferenças importantes nos tempos de execução.

NOVO FLUXO DO SERVIÇO PARA REDUZIR ESPERAS E O TEMPO TOTAL DE EXECUÇÃO

Para atingir as ambiciosas metas, foi definido um novo fluxo de trabalho, desde a chegada do veículo até a sua saída, com o serviço feito, com o tempo total esperado de 1h, conforme pode ser visto na figura abaixo.

Veja como ficou o fluxo proposto:

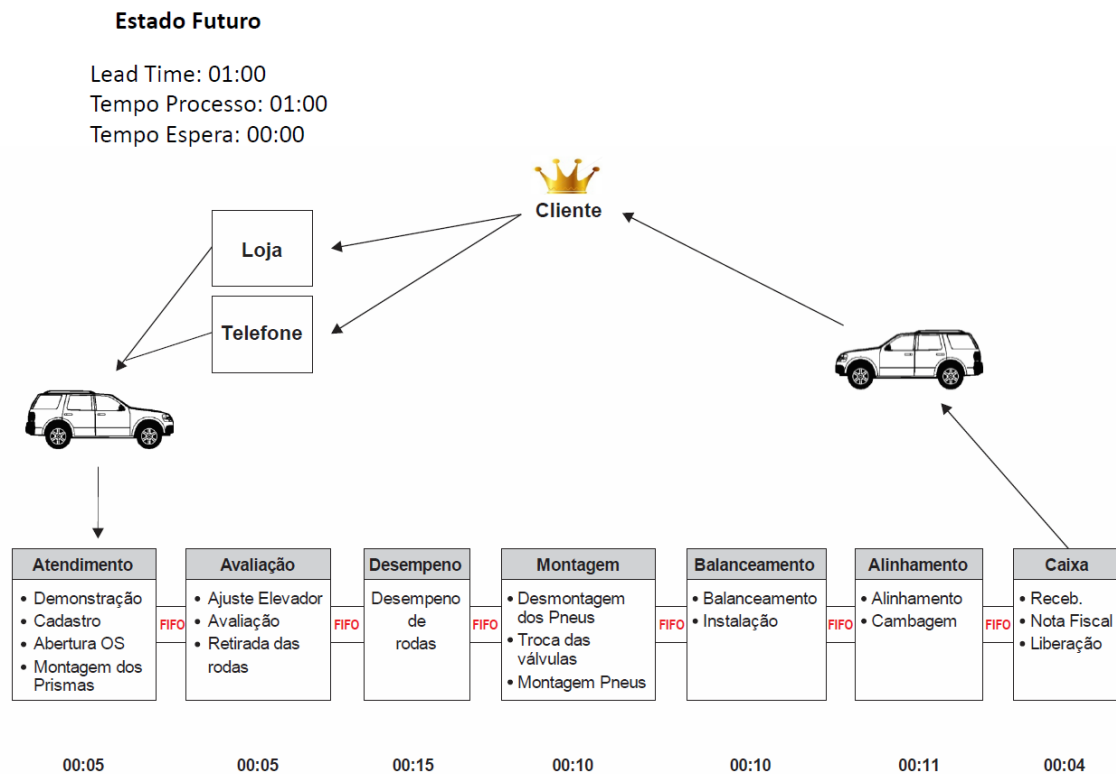


Figura 2: Novo fluxo do serviço da Garra Pneus – loja piloto.

Nesse novo fluxo do serviço, o *lead time* passaria de 02h07 para 1h, e o tempo de processo se tornaria o mesmo do *lead time*, ou seja, todo o tempo de espera seria eliminado.

IMPLEMENTANDO O NOVO FLUXO DO SERVIÇO

Para ter sucesso na implementação do fluxo proposto, a empresa precisou comunicar, engajar e qualificar os colaboradores nas novas práticas e métodos.

Nesse processo, pouco a pouco, os colaboradores foram ajudando a apontar os problemas e a propor melhorias.

Desse modo, foi possível definir o trabalho padronizado dos mecânicos, foram feitos alguns investimentos, como a compra de uma máquina de desempenho das rodas para reduzir o tempo de espera, pois o desempenho era terceirizado.

Junto com o novo leiaute, algumas sinalizações desenhadas no chão da loja facilitaram a organização, pois todos que chegam ou saem da loja agora sabem muito bem aonde ir, onde estacionar, em quais áreas não se pode transitar etc. (ver figura 4).

O fim das terceirizações de serviços de desempenos de rodas acarretou em maior rapidez e qualidade quanto à prestação desse serviço. Além do fato de os colaboradores terem aprendido a realizar um novo serviço, qualificando-os dentro de seu horário de trabalho.

O trabalho padronizado auxiliou todos os colaboradores a saberem o que fazer quando situações diversas acontecerem dentro da loja.

SURPRESA: MENORES CUSTOS E AUMENTO DA CAPACIDADE DE SERVIÇO!

A Garra focalizou na busca pela melhoria da satisfação dos clientes, procurando, para isso, reduzir o tempo de execução do serviço para, assim, diminuir o tempo de espera dos clientes.

As mudanças feitas trouxeram os resultados esperados em termos de redução do tempo total de 2 horas para apenas 1 hora, conforme desenhado no fluxo futuro.

Mas, além disso, a empresa percebeu que o novo fluxo de serviço trouxe outras consequências, como a liberação de equipamentos que estavam em excesso, como no caso dos elevadores, que eram utilizados como suporte para a retirada das rodas: No novo leiaute seriam necessários apenas dois, liberando o restante para serem utilizados em novas lojas, conforme plano de expansão em 2016.

Com a nova configuração, o investimento em equipamentos de uma nova loja foi reduzido em R\$ 76.000, sem contar que os elevadores que foram retirados da loja (4) podem ser utilizados em 2 novas lojas.

Layout
Antes

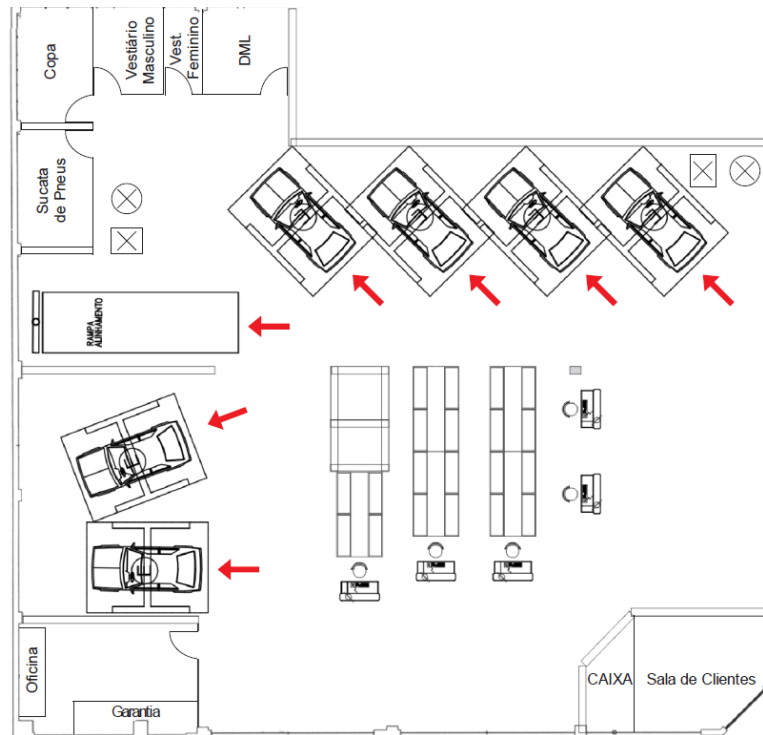


Figura 3: Leiaute antes da implementação lean.

Layout
Depois

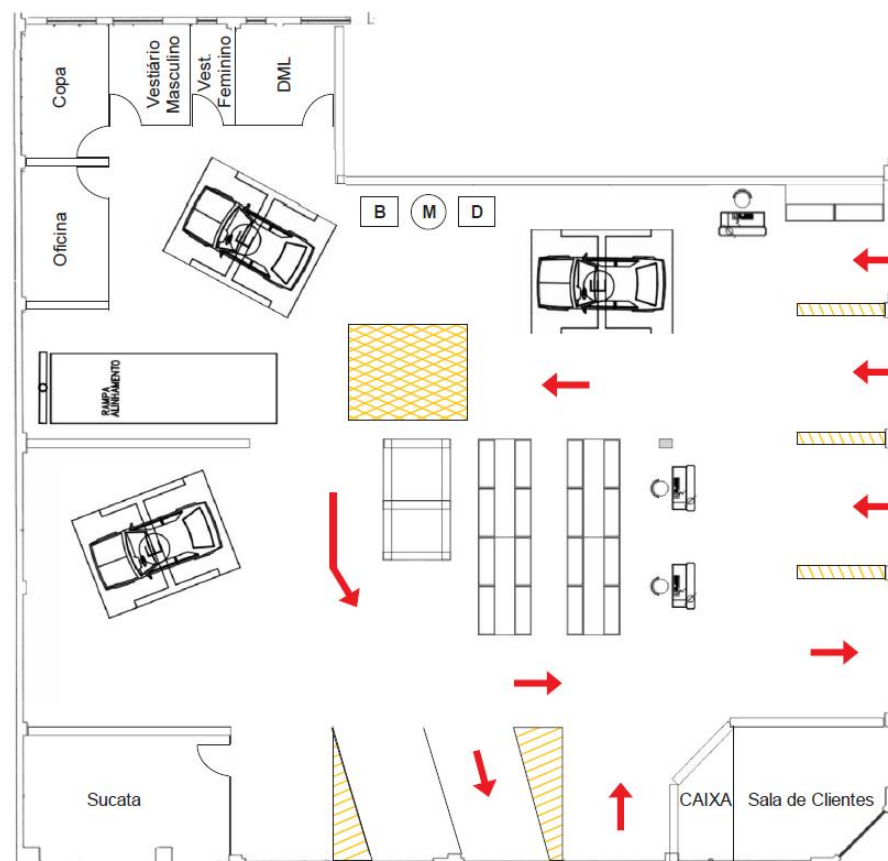


Figura 4: Leiaute depois da implementação lean.

As mudanças feitas permitiram que a loja piloto tivesse um crescimento no volume de atendimento e também no faturamento, conforme mostra a figura 5.

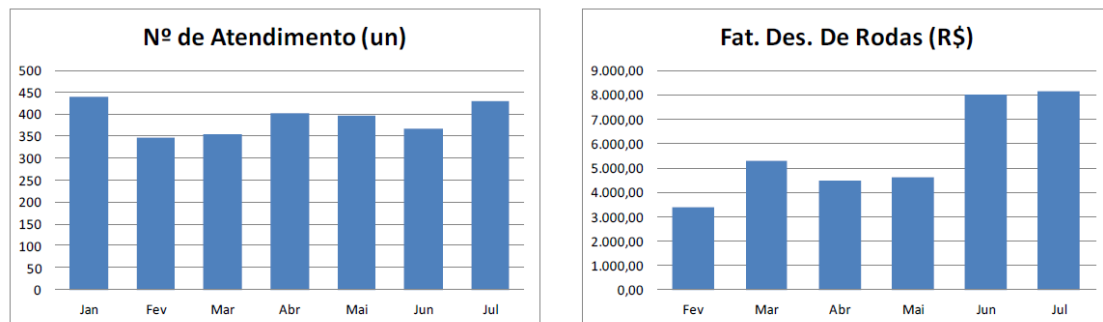


Figura 5: Crescimento do negócio na loja piloto

As mudanças foram as mais significativas desde o início da empresa. Para isso, foi fundamental o engajamento de seus colaboradores para a melhoria desses processos e para repensar todo um sistema tradicional de execução de serviços que já se fazia há tempo e não se atualizava.

Hoje seus colaboradores se sentem pertencentes à mudança organizacional ocorrida na Garra, sentem-se responsáveis pela melhoria de seus serviços e processos e entendem que melhorar os processos e resultados da empresa significa melhorar seu próprio trabalho e sua qualidade e crescimento profissional.

Toda essa experiência com a loja piloto serviu de inspiração para muitas melhorias futuras, entre elas a expansão dessas práticas para outras 6 lojas existentes.

E, para as novas lojas que surgirão no próximo ano, já pensa em começar de maneira lean.