

MATHEUS GIARETTA CANSIAN

RELATÓRIO DE ESTÁGIO CURRICULAR

Relatório apresentado ao Curso de Engenharia Mecânica do Centro de Ciências Tecnológicas, da Universidade do Estado de Santa Catarina, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Engenharia Mecânica

Orientador: Fernando Hummel Lafratta
Supervisor: Michael Thamm

Joinville, SC

2014

Sumário

1	Resumo	4
2	Abstract	5
3	Introdução	6
4	Apresentação da concedente	7
4.1	Marcas	7
4.1.1	Husqvarna	7
4.1.2	Gardena	7
4.1.3	McCulloch e Diamant Boart	8
4.2	Visão	8
4.3	Misao	8
4.4	Historia	8
4.5	Principais produtos	9
4.6	Mercado de construção civil na Alemanha	9
4.7	Tipos de clientes	9
4.8	Instalações	10
5	Conceitos de administração financeira	11
5.1	Preço, Custo e Valor	11
5.1.1	Preço	11
5.1.2	Custo	11
5.1.3	Valor	11
5.2	Finanças Corporativas	12
5.2.1	Receita	12
5.2.2	Desconto e Abatimento	13
5.2.3	Custos Variáveis	13
5.2.4	Lucro Bruto	13
5.2.5	Custos Fixos	13
5.2.6	EBIT	13
5.2.7	Impostos	14
5.2.8	Lucro Líquido	14
5.3	Efeitos Financeiros	14
6	Projetos Realizados	15
6.1	Política de precificação para peças de reposição	15
6.1.1	Indicador de valor	16
6.1.2	Preço de mercado	17

6.1.3	Movimentação de preços	18
6.2	Serviço de manutenção de serras de parede	19
6.2.1	Análise de custos e precificação	20
6.2.2	Documentação externa e interna	21
7	Observações referentes as informações do relatório	23
8	Considerações finais	24

Lista de Figuras

1	Husqvarna	7
2	Gardena	7
3	McCulloch e Diamant Boart	8
4	K760 e K1260 RAIL	10
5	Tipos de clientes	10
6	Representacao esquematica do calculo de lucro liquido	12
7	Representação esquemática dos efeitos de volume e preço	14
8	Objetivos do projeto de precificação	16
9	Cálculo de preço com base no indicador de valor	18
10	Serra de parede modelo WS220	19
11	Matriz BSC	20
12	Objetivos do projeto de servico	20
13	Calculo de custos do projeto	21

1 Resumo

2 Abstract

3 Introdução

Este relatório é referente ao estágio obrigatório realizado pelo aluno Matheus Giaretta Can-sian, do curso de Bacharelado em Engenharia Mecânica, da instituição UDESC campus Join-ville. O período no qual o estagiário atuou foi de 11 de abril de 2014 a 31 de dezembro de 2014, na empresa Husqvarna Construction Products, localizada na cidade de Niederstotzingen, Alemanha.

4 Apresentação da concedente

A Husqvarna é líder global em equipamentos para manejo de florestas, gramados e cuidado com o jardim. O grupo também é líder na Europa em produtos para irrigação residencial e um dos líderes mundiais em equipamentos para corte e ferramentas de diamante para a indústria da construção civil. As soluções desenvolvidas pelo grupo chegam ao mercado principalmente através de revendedores, tanto para uso doméstico quanto profissional. A Husqvarna está presente em mais de 100 países, com 14 mil funcionários e um faturamento anual de 4 bilhões de dólares.

4.1 Marcas

Para atingir grupos distintos de consumidores a empresa não só utiliza a marca Husqvarna, como também outras, sendo Husqvarna, Gardena, McCulloch e Diamant Boart as principais marcas do Grupo.

4.1.1 Husqvarna



Figura 1: Husqvarna

Husqvarna é, há muitos anos, uma marca premium e forte em todo o mundo, representando a liderança tecnológica, desempenho profissional, alta qualidade e foco no usuário. A marca Husqvarna é responsável por aproximadamente 50% das vendas do Grupo.

4.1.2 Gardena



Figura 2: Gardena

Gardena é a marca premium do canal varejo, líder na Europa em produtos para irrigação e ferramentas de jardim para o uso doméstico. A linha também inclui produtos movidos a bateria e representa aproximadamente 10% das vendas do Grupo.



Figura 3: McCulloch e Diamant Boart

4.1.3 McCulloch e Diamant Boart

McCulloch é uma marca premium global, incluindo produtos para manejo de florestas e jardins para consumidores exigentes do canal de varejo. Diamant Boart é reconhecida como a marca líder global na indústria de pedras. A oferta de produtos inclui uma linha completa de ferramentas diamantadas para o processamento de pedra natural.

4.2 Visão

Vislumbramos um mundo onde as pessoas possam desfrutar de jardins, parques e florestas bem cuidados e experimentar estradas e edifícios refinados.

4.3 Misao

Fornecemos soluções e produtos inovadores e de qualidade para tornar mais fácil o cuidado de jardins, parques e florestas, bem como as atividades do setor de construção, para profissionais e consumidores ao redor do mundo.

4.4 Historia

Em 1620, foi fundada a empresa “Jönköping Rifle Factory”, por decreto do rei da Suécia e durante os primeiros anos essa fábrica produziu cerca de 1.500 tubos de mosquete anualmente. A assinatura do produto inspirou o logotipo clássico “mira de mosquete” que, apesar de atualizado, é usado ainda hoje. Quando a Suécia começou a aumentar seu exército em 1689, nasceu oficialmente a fábrica da Husqvarna para perfuração e moagem de tubos de mosquete, a 7 km de Jönköping nas cachoeiras Huskvarna (escrita antiga de Husqvarna) - um lugar onde agora se localiza o moderno complexo da fábrica da Husqvarna.

O contrato de produção de rifles Husqvarna para a Coroa chegou ao fim e a empresa começou a procurar maneiras de diversificar. Isto se tornou o início de um período muito inovador e ambicioso, que resultou em uma ampla gama de novos produtos, tais como: máquinas de costura (1872), armas de caça (1877), fogões de madeira (1884), máquinas de moer (1890), a

primeira máquina de escrever sueco (1895), bicicletas (1896), motocicletas (1903) e fogões a gás (1912).

Em 1918 a Husqvarna adquiriu “Norrahammars Bruk”, adicionando dois novos produtos ao seu portfólio: caldeiras e cortadores de grama manuais. Em 1919, a empresa começou a fabricar seus próprios motores.

Em 1972 o nome da empresa foi oficialmente abreviado para simplesmente “Husqvarna”, que foi implementado juntamente com o logotipo atual.

4.5 Principais produtos

Os produtos na área de construção se dividem em categorias:

4.6 Mercado de construção civil na Alemanha

O mercado de construção civil na Alemanha é marcado pelo alto custo da mão de obra. Por este motivo, máquinas que agilizam a construção são muito funcionais e demandadas. No portfólio da empresa existem máquinas como uma serra de parede que custa mais de 150 mil reais. Esse custo se justifica, pois um equipamento desse porte agiliza o trabalho e faz com que uma obra seja feita em tempo padrão, com mão de obra menor. Existem outros produtos como uma furadeira automática que aumenta a produtividade em 2 vezes: o operador monta a máquina e realiza um furo e no tempo em que essa está operando, ele pode montar uma segunda máquina. Quando a segunda furadeira esta pronta, a primeira já terá terminado o furo.

Outra peculiaridade das construções alemãs é que os pré-moldados são muito utilizados. Isso diminui o tempo necessário para executar uma obra.

4.7 Tipos de clientes

O mercado da Husqvarna é composto por dois perfis de clientes com características distintas. O primeiro deles é chamado internamente de OTS (On-the-shelf) e corresponde aos revendedores de máquinas, que são responsáveis por distribuir essas máquinas aos profissionais de pequeno porte e outros consumidores interessados em produtos de construção. Para este grupo, a Husqvarna fornece máquinas mais genéricas e menos profissionais, sendo as serras circulares, as serras de mesa e as furadeiras mais simples os principais produtos consumidos. A decisão de compra é caracterizada por maior foco no aspecto marketing e menos em aspectos técnicos.

O segundo grupo é conhecido como "heavy users" e corresponde aos prestadores de serviço de médio e grande porte. Esse público necessita de máquinas mais profissionais e robustas e os principais produtos consumidos são as serras mais pesadas, serras de chão, robôs de demolição e serras de parede. A decisão de compra, nesse caso, é mais focada nos aspectos técnicos do produto (custo de manutenção, potência, eficiência) e isso exige da Husqvarna um portfólio com



Figura 4: K760 e K1260 RAIL

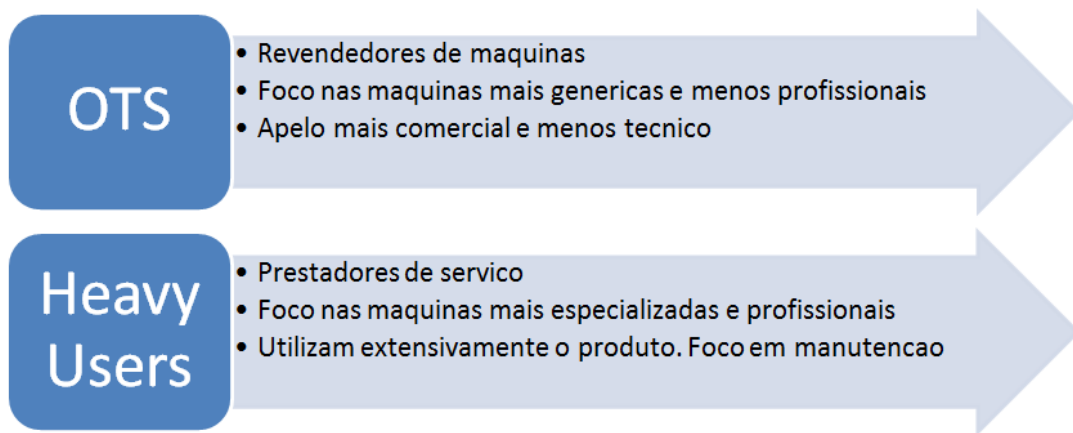


Figura 5: Tipos de clientes

soluções extremamente especializadas, que realizam determinados serviços com a maior eficiência possível. Os heavy users realizam serviços diversos de construção e em geral, utilizam o maquinário no dia-a-dia. A sofisticação dessa linha de produtos requer suporte e manutenção mais cuidadosos, pois alguns produtos tendem a ter mais de 400 horas de uso ao ano.

Na figura 4, pode-se visualizar a diferença entre uma máquina genérica (à esquerda) e uma máquina especializada em cortar de trilhos de trem. A máquina especializada, apesar de executar apenas um tipo de serviço, o faz com melhor eficiência. Na figura 5 pode-se visualizar as principais características de cada grupo de clientes.

4.8 Instalações

Na Alemanha a empresa não possui plantas de produção, porém existem dois depósitos e um escritório de vendas. O escritório - responsável por toda a Alemanha - e um dos depósitos estão localizados na cidade de Niederstotzingen, em Baden-Wurtemberg, à cerca de 100 km de Stuttgart. O segundo depósito fica na cidade de Müllheim, próximo à fronteira com a França.

Diante da ausência de planta de produção no país, o número de funcionários na Alemanha é baixo. São menos de 50, que fazem todas as atividades de vendas, despacho, compras e afins.

5 Conceitos de administração financeira

5.1 Preço, Custo e Valor

Existem alguns conceitos financeiros envolvidos em operações de venda que é importante compreender, porém são normalmente confundidos entre si. São eles:

5.1.1 Preço

Preço é a quantidade de pagamento ou compensação dado por uma parte à outra em troca de produtos ou serviços. Na economia moderna, o preço é normalmente expressado em relação a uma moeda corrente. Juntamente com a definição de preço existe uma outra conhecida como Preço de Venda. Este nada mais é que o valor que uma parte pede à outra em troca de mercadorias ou serviços. O Preço de Venda pode ser diferente do Preço da Transação se, por exemplo, o vendedor der algum desconto.

5.1.2 Custo

Custo corresponde à quantidade de dinheiro utilizado para produzir algo. Os custos podem ser divididos em fixos e variáveis. Custos variáveis são todos aqueles que estão diretamente ligados à produção de algo. Quanto maior a quantidade de itens produzidos, maior o custo variável. Por outro lado, os custos fixos são custos necessários para a produção de algo, mas que não variam com a quantidade de itens produzidos. Um exemplo de custo fixo é o aluguel de um galpão de fábrica.

5.1.3 Valor

O valor é muitas vezes confundido com o preço, pois normalmente é expressado em unidade de moeda corrente, porém trata-se de um conceito econômico que é definido por alguns fatores como: usabilidade intrínseca ao produto, a demanda que o mercado tem por este produto, bem como a sua oferta. É possível resumir o conceito de valor respondendo à seguinte pergunta: "Qual é o preço máximo que um cliente pagaria por este produto?".

Dentro do marketing existe um outro conceito chamado de Valor Percebido. Ele é, basicamente, a divisão entre o Valor de um produto e o seu Preço. O Valor Percebido é o que rege a ação de compra de um determinado consumidor. Quanto maior for o valor percebido, mais provável é que o consumidor efetue a compra de um produto ou serviço. Vale lembrar que o Valor Percebido não é simplesmente o valor econômico, mas sim algo mais subjetivo, que leva em conta questões como popularidade, grife, sazonalidade, etc.

Um exemplo simples da subjetividade do Valor é um pacote de café brasileiro vendido no Brasil e na Europa. Os clientes europeus veem um valor maior no produto (por ter vindo do Brasil) do que os clientes brasileiros. Se o pacote de café fosse europeu, essa relação de valor provavelmente se inverteria.

5.2 Finanças Corporativas

Para uma empresa o indicador mais confiável do seu sucesso presente é o lucro líquido. No entanto, existem muito outros indicadores intermediários que também são muito importantes. Todos esses indicadores possuem uma regra geral definida academicamente, entretanto a sua aplicação no dia-a-dia da empresa nem sempre segue a regra a risca. Na maior parte dos casos, algumas simplificações são realizadas. Elas são O objetivo delas é a economia de tempo, com uma perda pouco significativa no resultado final.

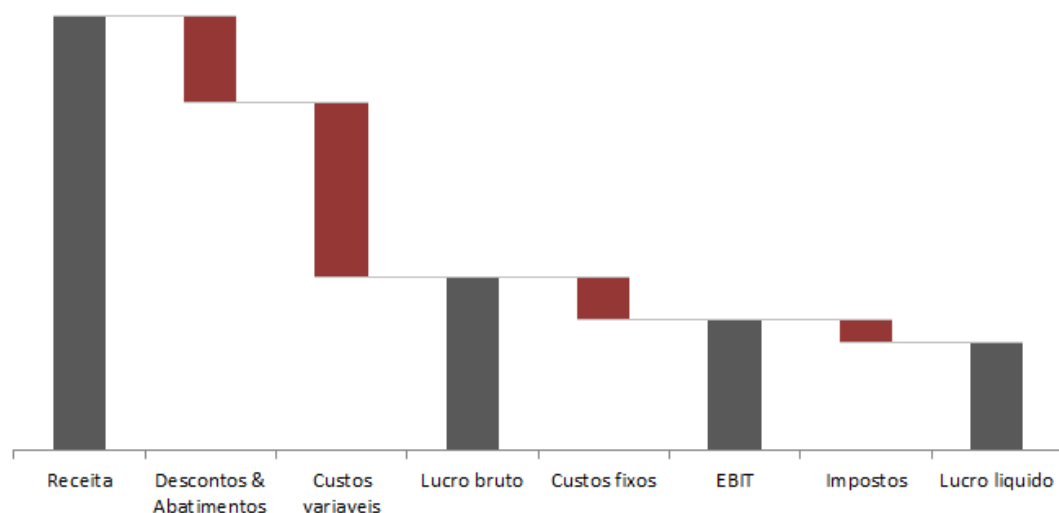


Figura 6: Representação esquemática do cálculo de lucro líquido

A figura 6 mostra uma das representações mais simples utilizadas para o cálculo do lucro líquido através de deduções da receita obtida pela empresa. Nos itens abaixo serão discutidos alguns dos indicadores intermediários, seus cálculos e utilização.

5.2.1 Receita

Receita é a entrada monetária que ocorre dentro de uma empresa, normalmente relativa à vendas de mercadorias ou serviços. As receitas podem ser brutas ou líquidas e operacionais ou não-operacionais. A receita bruta é aquela que corresponde ao valor negociado na aquisição de um produto e é a utilizada para cálculo de impostos sobre as vendas. A receita líquida então é

a receita bruta descontada de devoluções, impostos diretos sobre o valor de venda e abatimentos. A receita operacional é toda aquela proveniente da atividade principal de uma empresa, enquanto a receita não-operacional é resultado de atividades não principais da empresa. Um exemplo de receita não-operacional são aplicações financeiras.

5.2.2 Desconto e Abatimento

Desconto e abatimento são reduções no preço de um produto realizadas para determinados clientes ou grupo de clientes. A diferença básica entre desconto e abatimento é que o primeiro refere-se a uma redução realizada antes da emissão da nota fiscal, enquanto o segundo é realizado depois. Comumente os descontos são utilizados por empresas para incentivar um cliente a comprar determinado produto ou a não comprar um produto similar do concorrente. Abatimentos são utilizados para incentivar um cliente a comprar quantidades maiores de determinados produtos. As compras podem ser realizadas em datas diferentes e o cliente recebe um abatimento no valor da compra quando atinge uma determinada meta de volume.

5.2.3 Custos Variáveis

Custos variáveis são todos aqueles que têm relação direta com a quantidade produzida. Para uma indústria, os custos variáveis podem ser: matéria prima, mão de obra direta, energia elétrica direta, entre outros. Para o caso de um escritório de vendas, os custos variáveis são o preço interno e o custo de transporte da fábrica até o depósito.

5.2.4 Lucro Bruto

Lucro Bruto corresponde à receita líquida menos os custos variáveis. Ele revela o quanto o produto gera de lucro, sem levar em consideração a estrutura administrativa e seus respectivos custos fixos.

5.2.5 Custos Fixos

Custos fixos são todos os que não são proporcionais ao volume produzido. Isso inclui o salário do setor administrativo, aluguel, energia utilizada em atividades não produtivas, etc.

5.2.6 EBIT

EBIT é a sigla em inglês para Earnings Before Interest and Taxes (Lucro antes de Juros e Imposto de Renda). Ele é correspondente ao lucro total obtido pela empresa sem levar em conta a política de distribuição de lucros, juros de empréstimos anteriores, bem como impostos sobre o lucro. O EBIT tem duas finalidades: a primeira é enquanto indicador de como a empresa está performando no presente - como este valor não leva em conta o pagamento de juros, o lucro da empresa do período não é punido por empréstimos que a empresa fez no passado; a

segunda função é ter uma relação entre duas empresas distintas - como o EBIT desconsidera o pagamento de impostos, ele não está punindo uma empresa que encontra-se em um país no qual os impostos são maiores. O EBIT também não considera a distribuição de lucros, ou seja, não pune uma empresa que distribui mais lucros para os seus acionistas.

5.2.7 Impostos

Impostos são a última dedução realizada antes do lucro líquido. O imposto deduzido nesta etapa corresponde ao imposto sobre o lucro obtido.

5.2.8 Lucro Líquido

Lucro líquido é o capital que sobra para a empresa após cumprir todas as suas obrigações fiscais e legais.

5.3 Efeitos Financeiros

Efeitos financeiros são os impactos que ocasionam uma diferença financeira entre dois períodos. A maior utilização desse conceito é para verificação de quais podem ter sido as causas que trouxeram uma diferença de lucro, rentabilidade ou custo num determinado período. Não existe classificação fixa para quais são os efeitos financeiros. Por regra, os mais utilizados para o cálculo de diferença de lucro são: Volume, Preço, Custo e Mix.

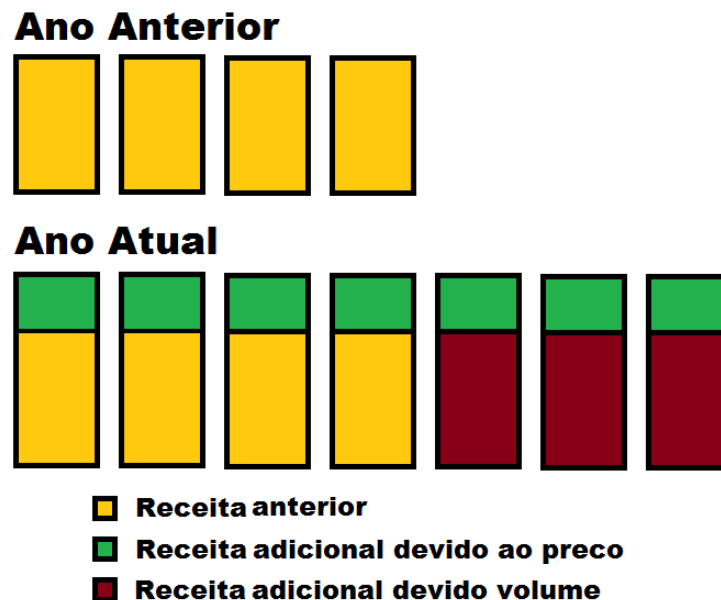


Figura 7: Representação esquemática dos efeitos de volume e preço

Na figura 7 pode-se ver uma representação simples dos efeitos de volume e preço na rentabilidade entre dois anos. Cada retângulo corresponde a um produto vendido e a sua área a rentabilidade total. No primeiro ano foram vendidos quatro produtos. No ano seguinte, foram

vendidos sete produtos, com um leve aumento de preço. A área em amarelo corresponde ao faturamento referente ao ano anterior; em verde, devido ao aumento de preço e em vermelho, devido ao aumento de volume.

6 Projetos Realizados

O estágio foi realizado no escritório de vendas da Alemanha, sendo as principais atribuições do estagiário o desenvolvimento de projetos para aumentar indicadores de vendas e a prestação de apoio nas atividades do dia-a-dia. Durante o período, dois projetos foram de grande importância e ajudaram a desenvolver áreas da empresa que estavam aquém de seu potencial. O primeiro deles trata-se de uma nova metodologia para precificação de peças de reposição, enquanto o segundo foi direcionado ao desenvolvimento de um programa de manutenção para um dos produtos fabricados pela Husqvarna. Devido ao tempo do estágio, o segundo projeto limitou-se a apenas uma máquina, mas o modelo de negócio escolhido pode ser utilizado para os demais produtos.

6.1 Política de precificação para peças de reposição

Os equipamentos da Husqvarna para a construção civil são focados no público profissional. Isso significa que as máquinas devem ser desenvolvidas para uma alto número de horas de uso. Por esse motivo, falhas são frequentes e a disponibilidade e preço das peças de reposição são dois dos principais motivadores que fazem as empresas comprar os produtos do Grupo. O objetivo deste projeto foi analisar a precificação que a Husqvarna e seus concorrentes fazem para as peças de reposição, bem como a maneira como o cliente avalia o "valor" de uma peça. A partir disso, foi montada uma estratégia de preços visando aumento do faturamento da empresa e da satisfação do cliente.

Na maioria das empresas, a conta que se realiza para o cálculo de preço é, basicamente, utilizar o custo de determinado produto e adicionar uma margem esperada. O problema dessa abordagem é que, não levando em conta o preço do mercado, pode-se estar vendendo mais caro do que o cliente esperava pagar (perdendo assim volume) ou vendendo mais barato do que o cliente pagaria (perdendo assim lucro). A maneira ideal de se obter o preço de um produto é fazer a análise inversa: Qual é o preço máximo que o meu cliente estaria disposto a pagar por este produto? Através da resposta à essa questão, é possível descontar do preço uma margem interessante e lucro para a empresa e, com isso, estabelecer o custo máximo viável para que esse produto seja considerado rentável.

A Husqvarna, por ser uma empresa global, tem uma dificuldade especial: a diferença de preços entre países. A Europa é um continente no qual os laços comerciais entre os países são muito fortes e é fácil para uma empresa analisar o preço de determinado produto no exterior. Diante disso, os preços da Husqvarna devem fazer sentido não só para a Alemanha, mas devem

estar alinhados com o que os outros países cobram (França, Países Baixos, Áustria, etc). Via de regra, os preços em determinado país poder ser mais altos, mas isso aplica-se a todo o portfólio de produtos e não apenas a um produto, isoladamente.

Outro fator importante nessa análise é o fato de que muitos clientes heavy users possuem várias máquinas diferentes. Isso permite que eles façam comparações entre máquinas. Um exemplo disso seria um cliente que possui uma serra grande e uma pequena: ele pode comparar os preços das peças de reposição e aceitar que o filtro de ar para uma máquina grande é mais caro que um para máquina pequena, porém julgar que o contrário não é coerente. Neste caso, o cliente pode entender que o filtro para a máquina pequena está muito caro.

O primeiro passo desse projeto foi levantar esses problemas e realizar um Brainstorming de soluções. Sendo a Husqvarna uma empresa grande, o problema torna-se de difícil resolução e é esperado que nem todos os pontos para todos os produtos possam ser completamente solucionados. A ideia do projeto, entretanto, é ao menos amenizar essas dificuldades.

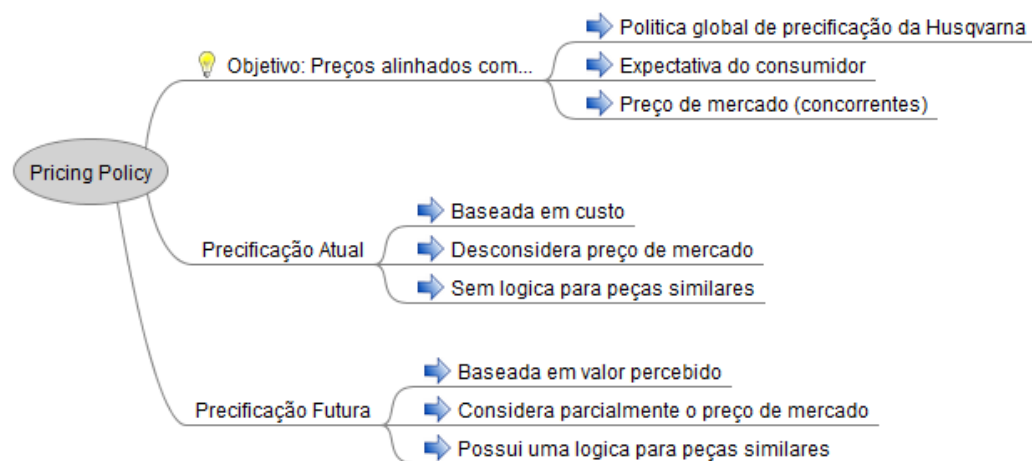


Figura 8: Objetivos do projeto de precificação

Historicamente, os preços das peças de reposição eram calculados com base no custo. As margens de cada filial eram previamente definidas e somando-as ao custo, obtinha-se o preço final. O principal ponto de atenção desse método é que ele não leva em conta o preço de mercado. Simplesmente adicionando uma margem ao custo, não existe qualquer garantia de que o produto vendido tem preço competitivo. Além do exposto, essa visão não contribui para a redução de custos da empresa, tendo em vista que ela não proporciona a definição de qual custo alvo deve ser buscado.

6.1.1 Indicador de valor

O primeiro passo para corrigir esse problema foi trabalhar em conjunto com a matriz, obtendo preços de outros países para cada produto. Como primeiro balizador, obteve-se a média internacional de preços para cada produto. Observando esses números, notou-se que eles apre-

sentavam alguns problemas.

É conhecido que o custo de fabricação de um produto depende muito da quantidade produzida. Quanto maior a quantidade, menor o custo. O fato é que as máquinas mais vendidas pela Husqvarna são as máquinas menores (pois atendem tanto ao público de uso doméstico quanto o profissional) e por isso o custo de suas respectivas peças de reposição são menores do que as de máquinas maiores. Para o cliente final, a estratégia de produção da Husqvarna, ou o seu portfólio de clientes, não tem nenhuma relação com a decisão de compra. O cliente utiliza mecanismos mentais simples para tomar essas decisões. Por exemplo, para o cliente, um motor de uma máquina menor deve ser necessariamente mais barato do que o de uma máquina maior. Entretanto, devido a produção da Husqvarna, nem sempre isso acontecia.

Para contornar essa visão do cliente, novos critérios tiveram que ser definidos para o cálculo do preço. Foi criado um índice chamado de "indicador de valor" que é, basicamente, o parâmetro que o cliente enxerga no produto como valor. No caso de um motor por exemplo, utilizou-se a cilindrada. Quanto maior a cilindrada, maior o preço. No caso de parafusos, foi o peso. Quanto mais pesado e aparentemente robusto um parafuso, mais ele custa. A tabela I mostra o indicador de valor utilizado para alguns grupos de peças.

Tabela I: Exemplos de indicador de valor

Produto	Indicador de valor
Filtro de ar	Potência do motor
Motor	Cilindrada
Parafuso	Peso

6.1.2 Preço de mercado

Através do indicador de valor, foi possível melhorar a análise de preço. Os preços que antes eram baseados apenas em custo, agora não dependem mais da estratégia de produção da Husqvarna e fazem mais sentido para o cliente final. No entanto, isso não foi suficiente. Para que fosse obtido preço ainda melhor, foi necessário descobrir qual era o preço de mercado de cada produto.

O preço de mercado corresponde a uma média de preços realizada por todas as empresas dentro de um mercado específico. Com o objetivo de obter essa informação, realizou-se uma pesquisa de mercado através da obtenção de lista de preços de revendedores multi-marcas, pedidos de cotação enviados para revendedores de concorrentes e através da análise do time de vendas. Utilizando os dados coletados, foi realizado ajuste dos preços já calculados. Na figura 9 pode-se visualizar o preço médio internacional de um cilindro de motor após a aplicação do "indicador de valor" (linha azul fina); O preço na Alemanha após o "indicador de valor" (linha azul grossa); Os preços de mercado obtidos através de pesquisa (pontos); e o preço calculado após os dados de mercado (linha roxa). O eixo horizontal corresponde às cilindradas do motor que é o seu indicador de valor.

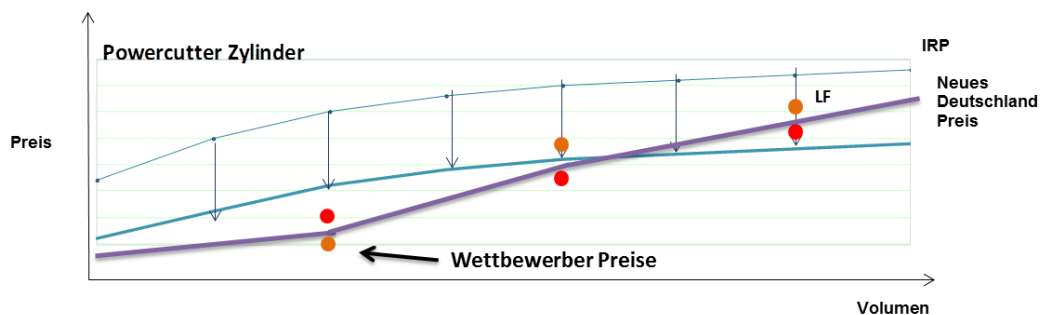


Figura 9: Cálculo de preço com base no indicador de valor

6.1.3 Movimentação de preços

Apenas o cálculo dos preços não é o suficiente, pois outro fator importante sobre precificação é que ela não pode ser realizada em movimentos bruscos. O aumento muito acentuado de preços pode fazer com que os consumidores troquem de fornecedor, mesmo que os preços estejam agora em patamares justos. Da mesma forma, uma redução drástica, sem nenhuma campanha de marketing, gera um impacto negativo na margem de lucro e quase nenhum aumento no volume de vendas. Para contornar o problema foram definidos algumas categorias de produtos e, para cada uma, cenários de mudança de preço.

A primeira categoria são os "preços errados". Foram detectados alguns preços que estavam significativamente desconexos da realidade de mercado. Algumas peças possuíam um valor muito aquém ou além do seu preço alvo, provavelmente resultantes de erros de digitação ou análise realizadas no passado. Para esses produtos a solução é direta. Todas as peças tiveram o seu preço modificado para o preço alvo, independente do tamanho da alteração.

Uma particularidade de precificação vem do termo "transparência de mercado", o qual representa o quanto o cliente sabe sobre o preço de mercado de determinado produto. Dentro dessa teoria, o cliente só tem como saber se algo é caro ou barato se ele tiver alguma outra referência para calcular. Utilizando-se disso, criou-se uma segunda categoria. Essa categoria contém as peças antigas que não obtiveram nenhuma venda desde 2011. Isso corresponde a reposição de máquinas antigas que estão aos poucos saindo do mercado. Como o cliente não tem a possibilidade de realizar a comparação histórica de preços, ficou definido que todos seriam modificados direto para o alvo.

A terceira categoria, foram as peças de pouco valor agregado. Essas são peças com um preço inferior a 10 euros e correspondem a parafusos, pequenas juntas mecânicas, gaxetas, etc. Como o seu valor monetário é baixo, mudanças grandes em porcentagem, se convertem em pequenos valores em euros. Um exemplo disso é por exemplo uma peça com um preço de 2 euros. Um aumento de 30% corresponde apenas a um adicional de 60 centavos. Para essas peças foi definida a mudança direta para o preço alvo quando ele também for inferior a 10 euros.

Por último, para todas as outras peças, foi definido um cenário onde a mudança máxima de

preço é 3%. Esse valor foi calculado para se aproximar da média de aumento anual de preços da Husqvarna. Fazendo a análise de todas as mudanças de preço o aumento médio ponderado foi igual a todos os outros anos. Isso garante que o aumento da margem de lucro será equivalente ao histórico, só que desta vez, com os preços melhores calculados, um aumento de volume é muito provável.

6.2 Serviço de manutenção de serras de parede



Figura 10: Serra de parede modelo WS220

Para uma empresa prestadora de serviços de construção na Alemanha, os gastos referentes à aquisição e manutenção das ferramentas de trabalho correspondem a um valor expressivo do custo total da empresa. Além disso, o ambiente agressivo e o uso constante ao qual as máquinas são expostas são motivos frequentes de falhas, até mesmo nas máquinas mais robustas. Para uma empresa menor, que possui poucas máquinas, a falha de uma delas pode ter consequências devastadoras na prestação de serviços. Além dos custos de reparo, os dias em que a empresa fica impossibilitada de trabalhar gera grande impacto negativo no fluxo de caixa.

O objetivo do projeto foi desenvolver um pacote de manutenção para transferir o risco de fluxo de caixa do cliente para a Husqvarna. Uma venda suficientemente grande de pacotes de manutenção é para a Husqvarna uma boa maneira de mitigar o risco de fluxo de caixa, tendo em vista que apesar das falhas serem imprevisíveis, é possível que a empresa calcule uma média de gastos anuais. Com um número suficientemente grande de máquinas, a probabilidade de as falhas ocorrerem em um mesmo mês é extremamente baixa. Para esse projeto específico, foi

escolhida uma serra de parede modelo WS220. O motivo da escolha deve-se ao fato que esse modelo é lançamento no mercado, e por isso é mais fácil apresentar a novidade aos clientes.

Utilizando a metodologia do Balance Scorecards (BSC), o projeto foi dividido em etapas, cada uma correspondendo a um fator crítico de sucesso. Os fatores do BSC podem ser visualizados na figura 11. Para o quesito Financeiro foi definida a realização de uma análise de custos do produto; para o fator Cliente, foi realizada análise na questão de precificação do produto e serviços; na questão de Processos Internos foi desenvolvida toda a documentação relacionada ao pacote, de forma que a aplicação desse projeto fosse realizada de forma fácil e sem erros por parte da empresa; por último, na questão Aprendizagem e Crescimento, foi criada documentação do projeto visando que a replicação para outros produtos fosse relativamente fácil. Na figura 12 pode-se ver uma análise geral das questões a serem respondidas pelo projeto.



Figura 11: Matriz BSC

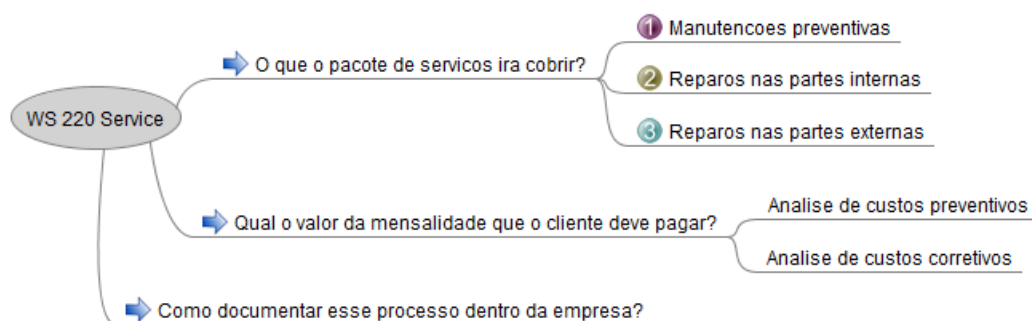


Figura 12: Objetivos do projeto de serviço

6.2.1 Análise de custos e precificação

Para o custo de manutenção preventiva, utilizou-se o manual de reparos do produto para efetuar lista de serviços de manutenção que devem ser realizados a cada intervalo de tempo.

Com base nesses dados, foi calculado o custo desses serviços com base no preço interno. Além disso, o custo da mão-de-obra foi determinado pelo time de manutenção. Com base nos serviços que devem ser realizados, o time deu uma estimativa de horas para completar. Com base nessa estimativa e no custo de uma hora de trabalho foi estimado o custo de mão-de-obra.

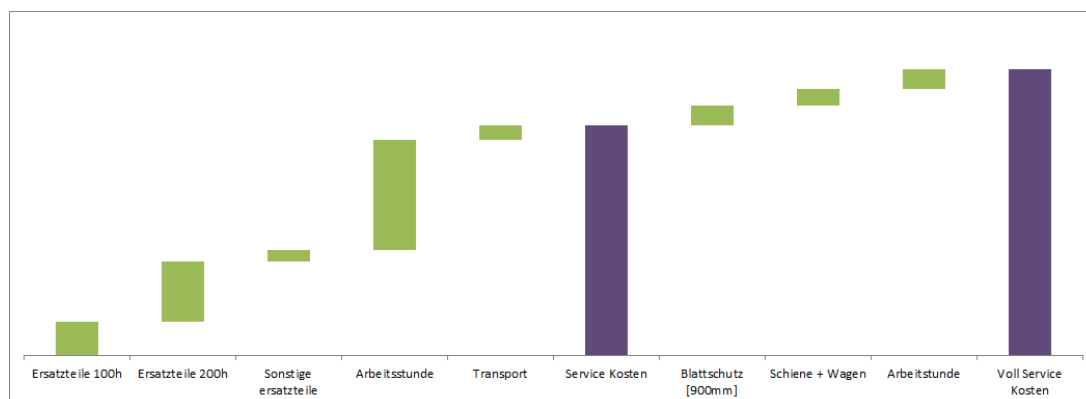


Figura 13: Cálculo de custos do projeto

Em relação à análise de custos, primeiramente foram obtidos os dados sobre taxas de falhas para cada componente da máquina. Esses dados correspondem à média de produtos que apresentam falha a cada 100 horas de uso. Esses dados foram então calculados para um cenário de mil produtos e 500 horas de uso. Os resultados obtidos correspondem as peças que a empresa deveria repor na vida útil de mil máquinas.

A partir da lista de peças o custo total de reposição foi calculado utilizando como base no preço interno + frete. Esse custo corresponde ao de manutenção corretiva, pois representa apenas a substituição de componentes após eles apresentarem falha. A mão de obra foi calculada utilizando o custo das peças e a estimativa da manutenção preventiva. Na figura 13 pode-se visualizar os dados finais da análise de custo (os valores foram removidos do gráfico por serem dados confidenciais). O custo total de manutenção é a soma dos custos de manutenção preventiva, corretiva e transporte da máquina. Com base nesse custo foi possível adicionar a margem de lucro da empresa e obter o preço final para o cliente.

6.2.2 Documentação externa e interna

Seguindo a análise do BSC para os quesitos de Processos Internos e Aprendizagem e Crescimento, foram desenvolvidas documentações externas e internas. Para atender essa demanda, foram produzidos 4 documentos diferentes: Contrato; Caderno de Serviço; Protocolo de Entrega e Manual Interno.

Para o contrato, utilizou-se o modelo padrão da Husqvarna, onde a definição das cláusulas fizeram parte do escopo do projeto. O caderno de serviços é um folheto onde o usuário tem as informações sobre a sua máquina, os planos de manutenção, e um espaço onde o técnico de manutenção pode carimbar a cada serviço feito. O protocolo de entrega constitui em um

contrato assegurando que o cliente recebeu todas as partes da máquina e suas devidas instruções e, por último, o manual interno contém os processos que devem ser seguidos dentro da empresa em relação a esse projeto.

7 Observações referentes as informações do relatório

Informações como dados financeiros, estratégias de marketing e dados sobre produtos são consideradas sigilosas e portanto, foram omitidas neste relatório, respeitando a política de confidencialidade da Husqvarna.

8 Considerações finais