

REESTRUTURAÇÃO DA ÁREA DE MANUTENÇÃO PREDIAL E LIMPEZA DE UM CENTRO DE SERVIÇOS COMPARTILHADOS

Pedro Eliã D. Teixeira

Universidade Estadual de Campinas

RESUMO

Da Divisão de *Facilities*, a Área de Manutenção Predial e Limpeza de uma grande organização enfrenta vários desafios. Neste trabalho serão demonstradas algumas ações tomadas em busca de otimização de processos da área para obter resultados significativos para a organização. Esta organização adota o modelo de atendimento ao cliente interno através de Centro de Serviços Compartilhados que busca a padronização de seus processos e implantações de projetos de melhorias contínuas. Assim, foram reformulados processos de atendimento ao cliente, redistribuição da rede logística, orçamentos e metodologias de compras.

ABSTRACT

Property Maintenance and Cleaning Area of a large organization's Facilities Division faces several challenges. In this work will be demonstrated some actions taken in seeking the area's processes improvement to obtain significant results for the organization. This organization has a Shared Services Center for internal customer service model that seeks the standardization of its processes and implementation of projects for continuous improvement. Thus, customer service processes, redistribution of the logistics network, budgets and purchasing methodologies were reformulated.

1. INTRODUÇÃO

As grandes organizações têm segregado as atividades operacionais de apoio para os Centros de Serviços Compartilhados (CSC), buscando a otimização da prestação de serviços transacionais para os clientes internos num nível de atendimento bom. As atividades administradas pelos CSC's são aquelas que saem do núcleo de atividades principais da organização. Os centros de serviços têm por objetivo padronizar os processos operacionais com excelência no atendimento ao cliente em prazo, qualidade e custo. Especificamente o Centro de Serviço que este trabalho analisa, busca ser o prestador de serviço preferencial na área de infraestrutura da organização. Diferente da maioria dos CSC's, o departamento de infraestrutura deixou de ter somente as atividades operacionais e passou a atuar também na visão estratégica da infraestrutura de todo o grupo, com as áreas de Frotas, Imóveis e *Facilities*.

A área de *facility* da empresa analisada possui três pilares: Serviços de Manutenção e Limpeza, Serviços Administrativos e Serviços de Segurança Patrimonial. Dessas diversas disciplinas, a área de manutenção predial e limpeza possui enormes desafios para manter a operação dos imóveis num funcionamento adequado para seus usuários. Hoje estruturada de forma descentralizada, esta coordenação assiste mais de 1400 imóveis, na região Sul e Sudeste do Brasil. As demandas são recebidas principalmente via sistema *CRM (Customer Relationship Management)* com solicitações dos clientes para casos pontuais relacionados às necessidades de melhorias e consertos na infraestrutura predial.

Dos desafios já mencionados, orçamento, fornecedores, aquisições, prazos de atendimento e qualidade dos serviços prestados são os principais deles. A logística da prestação de serviço é administrada pela equipe de analistas de infraestrutura descentralizados, com uma distribuição baseada nas localizações geográficas dos imóveis. A administração do orçamento é feita de forma distribuída por analista, por demandas solicitadas, o total é da ordem de R\$25 milhões entre *OPEX (Operation Expenditure)* e *CAPEX (Capital Expenditure)*. As aquisições e

contratações são realizadas tanto centralizadas, por requisição ao departamento de Suprimentos, quanto descentralizadas, via mapas comparativos realizados pelos próprios analistas. O tempo de atendimento às demandas inseridas nos sistemas está desatualizado, conforme *SLA (Service Level Agreement)*, e incoerente com a real necessidade dos clientes.

Com o objetivo de aperfeiçoar o atendimento, este trabalho busca revisar os critérios adotados na logística dos serviços de manutenção predial e limpeza, redistribuindo o orçamento com um critério mais estratégico envolvendo as demais áreas do departamento de infraestrutura do Centro de Serviços Compartilhados. Revisar também as áreas de atendimento por analista, não se baseando apenas nas distâncias das localidades, mas também na quantidade de demanda. Realizar análises prévias dos imóveis e priorizar as demandas recebidas com critérios estruturados, tendo a premissa de garantir a segurança dos usuários. Analisar o tempo de atendimento de cada demanda inserida no portal do sistema. Desenvolver um novo método de aquisição de materiais e serviços de forma mais ágil e assertiva, em parceria com o departamento de compras.

Fazendo as mudanças acima citadas, busca-se um melhor nível de atendimento ao cliente, que será aferido através de indicadores dos níveis de satisfação e prazo de resposta. A meta estabelecida pela empresa é um atendimento acima de 97% dentro do prazo determinado e nível de satisfação do cliente também acima de 97%.

1.1 Falta de informações dos imóveis

A necessidade de conhecer os imóveis com um critério mais técnico é essencial, sendo assim, identificou-se a necessidade de elaborar um modelo de avaliação técnica das unidades para que os analistas responsáveis pelas edificações se forcem a ir até os locais e preencher o “*check-list*” com julgamentos básicos das estruturas na escala de “péssimo” a “ótimo”, também deverão elaborar um relatório fotográfico das unidades. Esta planilha resultará numa pontuação que classificará os imóveis e conforme o índice apontado, as ações corretivas e preventivas para manutenção predial serão tomadas.

1.2 Demandas incompatíveis

Serão levantadas todas as opções de demandas de manutenção predial e limpeza que estão disponíveis no portal CRM para os clientes. A primeira análise a ser feita é se as tais demandas são compatíveis com a real necessidade dos usuários. Feito isso, será analisado o tempo de atendimento dos itens demandados e compatibilizados com a realidade de todos os envolvidos, inclusive com a área de compras.

1.3 Modelo de compras e contratações ineficiente

Numa parceria entre área de suprimentos e infraestrutura, a forma que se tem feito para comprar os materiais e contratações de serviços será revisada. Em busca de uma maior agilidade, foi atribuído o processo de compras descentralizadas via mapas comparativos. Este processo consiste em cotações realizadas pelo próprio analista de infraestrutura que capta fornecedores, elabora cotações e efetua a aquisição, ou seja, a área demandante realiza a própria compra. Modelo o qual demanda muito tempo e expõe todo o processo a um risco de *compliance*, tornando-o ineficiente.

1.4 Distribuição logística ineficiente

A rede logística atual da prestação de serviços foi elaborada apenas com critério das distâncias geográficas para as áreas de atendimento. O balanço entre as distâncias e

quantidade de demanda é essencial para um bom nível de atendimento ao cliente. Sendo assim, há uma grande necessidade de reavaliar as localidades de atendimento por cada analista e sua equipe de manutenção predial.

1.5 Orçamento mal distribuído

A área de manutenção predial e limpeza possui três pacotes de orçamento: Manutenção Predial, Limpeza e Investimento em equipamentos (eletrodomésticos). O volume monetário é consideravelmente alto e a distribuição da verba não é assertiva. O orçamento foi distribuído por número de imóveis atendidos, o que o torna muito falho, pois as variáveis são muitas e este valor não pode ser fixo. As unidades devem ser analisadas em diversos critérios, tais como, sua estrutura física, a quantidade de usuários deste imóvel, o espaço em área (m²) das localidades e histórico de eventos ocorridos no local.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 Gestão da Cadeia de Suprimentos e Logística

Para compreender a cadeia, primeiro é necessário definir o que é logística. A logística tem uma importância enorme nas organizações, inclusive uma representatividade forte no faturamento das empresas. Sendo assim, nas últimas décadas têm se intensificado os estudos nesta área e as organizações tem investido bastante para obter uma logística eficiente. A definição de logística que pode ser considerada a mais fiel à prática é:

Logística é o processo de planejamento, implantação e controle do fluxo eficiente e eficaz de mercadorias, serviços e das informações relativas desde o ponto de origem até o ponto de consumo com o propósito de atender às exigências dos clientes. (BALLOU, 2008, p. 27).

O autor traz esta definição onde abrange a atuação da logística, transporte e armazenagem dos produtos. Além da logística, Ballou (2008, p. 28) também escreve sobre a gestão de toda a cadeia como “[...] as interações logísticas que ocorrem entre as funções de *marketing*, logística e produção no âmbito de uma empresa [...]”.

A logística não é restrita à distribuição de materiais, mas também pode ser atribuída à logística de prestação de serviços. A definição de serviços é bem ampla, e podem ser encontradas de diversas formas, uma forma bem direta é definida por Fitzsimmons (2010, p.26) “Um serviço é uma experiência perecível, intangível e desenvolvida para um consumidor que desempenha o papel de coprodutor”.

2.2 Planejamento logístico

Buscando solucionar os principais problemas da área logística, o planejamento logístico tem foco no cliente e nível de atendimento, instalações e seus estoques associados ao transporte dos mesmos. Pode-se associar um planejamento logístico à uma rede de ligações e “nós”, em que sua configuração deve ser planejada buscando o melhor equilíbrio possível (custos e nível de serviço. De acordo com Ballou (2008, p.55) “A rede do fluxo de mercadorias e a rede de informação combinam-se para formar um sistema logístico. ”, reforçando a importância da qualidade da informação para que obtenha um bom planejamento logístico.

Dentre vários itens que compõe as informações do sistema, um dos principais é a previsão de demanda. Corrêa (2014) afirma que é necessário fazer uma boa gestão na previsão de demandas para reduzir sua variabilidade e incertezas. Para isso, possui alguns métodos, dentre eles:

- **Qualitativos:** “[...] incorporam fatores de julgamento e intuição, em geral mais subjetivos, nas análises dos dados disponíveis. ”

- **Quantitativos:** “[...] baseados em séries de dados históricos nas quais se procura, através de análises, identificar padrões de comportamento [...]”

Para representar as quatro principais áreas focadas pelo planejamento logístico, Ballou desenvolveu a figura abaixo:

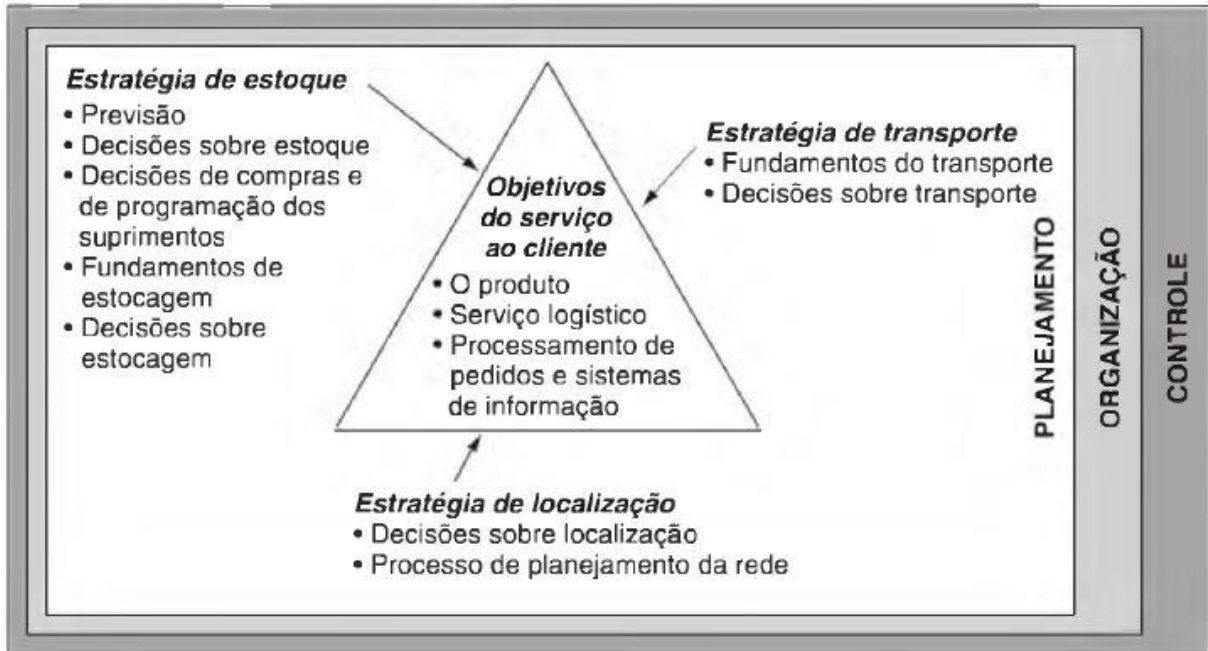


Figura 1: O triângulo de tomadas de decisões logística. BALLOU (2008, p. 54)

3. METÓDO/PROCEDIMENTO

Todo este processo de análise se iniciou numa etapa de reestruturação organizacional com mudanças nas lideranças. Foi identificado que o processo estava falho e assim se iniciou um mapeamento dos processos da área de manutenção. Neste projeto foram identificadas as principais ineficiências dos processos da área e assim serão propostas alterações para aprovação da diretoria do centro de serviços compartilhado. Mediante a aprovação, serão implantadas a cada etapa e analisada num período de conferência antes de se tornar num procedimento padrão a ser seguido na célula.

3.1. Realizar avaliações dos Imóveis

O documento de Avaliação de Imóveis foi elaborado com base nos três principais imóveis da organização. Foi feito um levantamento de todos os elementos relacionados à infraestrutura predial existentes nessas unidades. Feito este levantamento, junto com outra célula do departamento de infraestrutura, Área de Projetos e Obras Cíveis, foram envolvidos analistas e engenheiros para classificarem graus de prioridades para os itens levantados. Ao realizar essa classificação, os itens considerados essenciais foram divididos em treze grupos de avaliação, para cada grupo, foi atribuído um peso, e no total a planilha calcula a “nota” do imóvel avaliado.

Esta avaliação é a base para analisar a situação das edificações. Além de aspectos físicos, também são avaliados itens como documentações regulatórias, mobiliários e equipamentos domésticos. Com este documento preenchido, pode-se planejar uma manutenção corretiva

mais assertiva e também preventiva.

3.2. Análise das demandas e serviços

A visão da empresa é “Ser referência de mercado e fornecedora preferencial de nossos clientes”, e com isso, foi identificada a necessidade de atualizar o escopo dos serviços prestados pela área. Buscando melhorar o nível de atendimento ao cliente, realizou-se uma pesquisa de satisfação com diversos clientes de diversos cargos, de diretores às assistentes, com a lista das principais demandas atendidas. Para evitar o desinteresse, resumiu-se nos seguintes itens:

- Serviços de manutenções de obras civis;
- Serviços de instalações elétricas;
- Serviços de instalações hidros sanitárias;
- Serviços de manutenções de equipamentos;
- Serviços de instalações de redes lógicas (dados e voz);
- Serviços de limpezas;

O parâmetro de avaliação era se o serviço estava de acordo com o solicitado, numa escala entre “Muito Satisfeito” a “Muito Insatisfeito”. Nesta mesma pesquisa, foi solicitado um “feedback” de duas oportunidades de melhorias referente ao escopo de serviços prestados. Assim, identificaram-se subitens a serem inseridos.

A pesquisa aplicada no início do ano de 2018 teve os seguintes resultados:

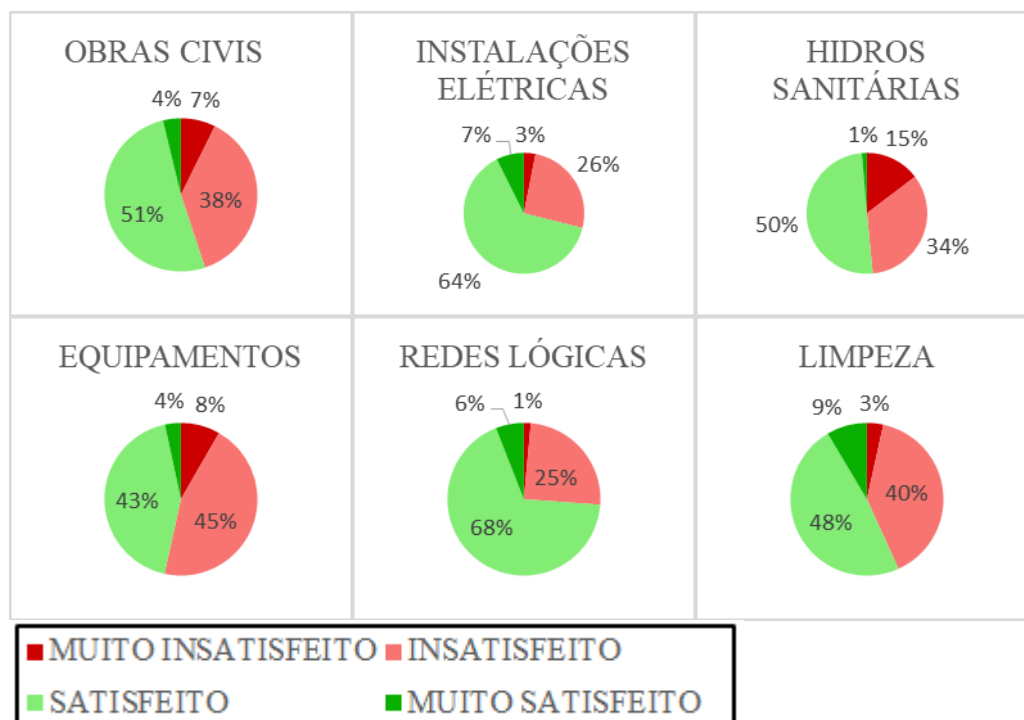


Figura 2: Níveis de satisfação dos clientes – JAN/2018

Ao verificar os resultados, confirmou-se que o índice de insatisfação dos clientes estava muito elevado. Com isso, iniciaram-se planos de ações sobre os principais itens descritos como critério de insatisfação, sendo:

- Prazo de atendimento;
- Cordialidade da equipe de manutenção e limpeza;
- Qualidade dos serviços prestados;
- Falha na comunicação entre analistas de infraestrutura e cliente solicitante;
- Custos elevados para atendimento das demandas;

Sobre comunicação e cordialidade, foram elaborados treinamentos e workshops com os colaboradores, inclusive os terceirizados prestadores de serviços, buscando aprimoramento nesses pontos. Como a demanda é recebida através de “chamados” no CRM, e a única forma de retorno ao cliente era “solucionar chamado” através do sistema, em que o cliente recebia apenas um e-mail padrão notificando a solução da demanda, e muitas das vezes a tarefa executada não era exatamente o esperado pelo solicitante, o que gerava um sentimento de falta de atenção.

Numa simples mudança de comportamento, incentivou-se o estreitamento da relação entre analistas e clientes através de maiores contatos telefônicos e presenciais. Estabeleceu-se o procedimento de ligar sempre que fosse encerrar um chamado no sistema. Além deste aprimoramento na comunicação, também se iniciou a boa prática de verificação dos serviços junto com o cliente, principalmente os serviços mais impactantes.

Sobre os prazos de atendimento, foi apontada uma falha no SLA referente ao tempo de atendimento nos itens de chamados, sendo este um tempo impraticável na maioria dos casos. Foram expostas ao cliente, através de um trabalho junto com a área de comunicação, as etapas dos processos de compras de materiais e contratações de serviços, estabelecendo novos prazos mais específicos para cada atividade. Desta forma, houve uma maior transparência ao cliente, que se sentiu envolvido no processo, e mesmo nos casos em que o prazo de atendimento aumentou, o cliente ficou mais compreensivo.

Tabela 1: Exemplo de item de atendimento de chamado – Antes da revisão

ITEM	DESCRIÇÃO DO SERVIÇO	SLA (atendimento em horas úteis)
1	Elevadores	
1.1	Manutenção nos elevadores	24

Tabela 2: Exemplo de item de atendimento de chamado – Depois da revisão

ITEM	DESCRIÇÃO DO SERVIÇO	SLA (atendimento em horas úteis)
1	Elevadores	
1.1	Liberação de usuários presos dentro do elevador	0,5
1.2	Manutenção corretiva mecânica nos elevadores	12
1.3	Manutenção corretiva em acessórios (Lâmpadas, botões, espelho...)	72
1.4	Manutenção preventiva nos elevadores	48

Sobre os custos dos serviços prestados, foi elaborado um projeto em parceria com a área de suprimentos revisando as formas de contratações de serviços e aquisições de materiais.

Ao revisar os itens que levaram à insatisfação dos clientes, iniciou-se a implantação dos novos processos. Em junho/2018 foi realizada uma nova pesquisa de satisfação com os usuários e foram apresentados melhores resultados. Muitos se posicionaram mais satisfeitos pelas mudanças apresentadas, pois mesmo não tendo a certeza de que realmente melhoraria o atendimento, viram uma atitude sendo tomada em busca de aprimoramento dos procedimentos.

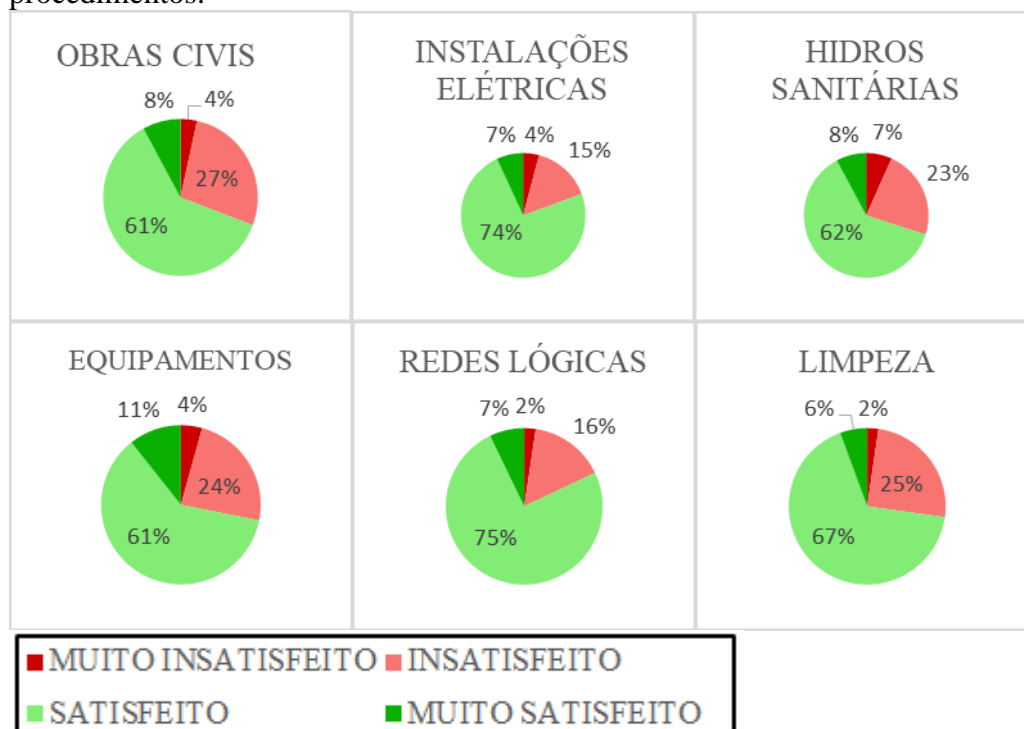


Figura 3: Níveis de satisfação dos clientes – JUN/2018

3.3. Modelos de compras e contratações

Em busca de maior agilidade e otimização no processo de compras e contratações de serviços, a área de infraestrutura junto com suprimentos iniciou o processo de “Compras Descentralizadas”. Ao se tratar em demandas de compras de materiais e serviços o assunto é muito complexo, assim identificou-se a necessidade de dividir o processo para simplificar e ser mais assertivo. Assim para o ano de 2018 focou-se em mudança de processos para compras abaixo de R\$20K que eram realizadas pela própria área demandante (infraestrutura).

A realização de pedidos de compras pelos analistas de infraestrutura, através da elaboração de mapas comparativos para a contratação de serviços, desencadeou numa exposição muito grande dos colaboradores, dos prestadores de serviços e principalmente da organização. A falta de *expertise* de compras torna ineficiente o processo acarretando riscos trabalhistas, civis, ambientais, além de um custo mais elevado no fechamento da contratação por inexperiência de negociação. Ressaltando que a atividade principal de um analista de infraestrutura não é compras, ou seja, desvia o foco das atividades.

A revisão do processo teve o objetivo de absorver os processos com valores entre R\$5.000,00

(cinco mil reais) e R\$20.000,00 (vinte mil reais) que eram realizados pela infraestrutura, e criou-se a célula de **Compras Descentralizadas** no departamento de suprimentos. Com isso, busca-se uma maior garantia dos processos seguirem as políticas, normas e expectativas da organização, “otimizando” os recursos das áreas de negócios e mitigação dos riscos comerciais, passivos trabalhistas e *compliance*. Além disso, é possível uma maior rastreabilidade dos processos, obtenção de indicadores de satisfação do cliente via CRM e há expectativa de gerar uma maior economia nas contratações.

Este é um projeto piloto que será implantado no departamento de infraestrutura, e consequentemente expandido para toda a organização, a partir de seu amadurecimento. Para realizar este projeto, foi utilizado como base de dados os casos ocorridos no segundo semestre do ano de 2017 e primeiro semestre de 2018 para parâmetro de comparações futuras:

Tabela 3: Volume de requisições com valores entre R\$5K – R\$20K

	Nº DE REQUISIÇÕES	VALOR TOTAL	MÉDIA DE VALOR
2º Semestre/2017	638	R\$ 4.299.622,00	R\$ 6.739,22
1º Semestre/2018	953	R\$ 7.690.879,00	R\$ 8.070,18

Percebe-se um aumento significativo na quantidade de requisições através de mapas comparativos realizados pelos analistas de infraestrutura. Além da quantidade de requisições, também aumentou consideravelmente o valor médio das requisições. Estes dados mostram uma fixação no “modelo mental” dos analistas em não utilizar a área de suprimentos para seus devidos fins, além de uma ineficiência no processo.

O processo proposto será feito através de chamados no portal CRM. Estes chamados deverão incluir a lista de materiais necessários e escopo de contratação para caso de serviços. Há a liberdade de sugerir (não exigir) fornecedores da região, buscando uma maior agilidade do processo. A área de compras terá 07 dias úteis para que todo o processo esteja concluído. As exceções aplicam-se apenas para casos emergenciais que devem ser pré-aprovados por um Gerente da Infraestrutura, por exemplo, casos em que se expõe vidas à riscos de segurança (acidentes).

3.4. Rede logística de atendimento ao cliente

A forma de atendimento é descentralizada, dividindo-se em 17 regiões para diversas cidades e imóveis. Os analistas de infraestrutura estão localizados em pontos, não tão estratégicos, para atenderem seu determinado “grupo de suporte”. Esta divisão foi baseada apenas numa logística geográfica, numa divisão não tão equilibrada.

Buscando aprimorar essa realidade, levantaram-se demais critérios do cenário atual para análise da distribuição da rede. Não só as distâncias de deslocamentos, fator muito importante, pois está diretamente relacionado ao tempo de deslocamento da equipe de manutenção, foi analisada também a quantidade de cidades, quantidade de demanda (chamados no portal), e quantidade de imóveis para essas demandas.

No cenário do início do ano de 2018, encontrou-se:

Tabela 4: Rede logística atual – Distribuição das regiões dos analistas de infraestrutura

REGIÃO	CIDADES	DESLOCAMENTO MÉDIO (KM)	Nº IMÓVEIS	Nº DEMANDAS
Região 01	35	104	170	607
Região 02	34	144	163	548
Região 03	63	167	194	818
Região 04	35	109	117	694
Região 05	5	65	44	383
Região 06	22	100	87	999
Região 07	32	69	84	111
Região 08	46	125	152	451
Região 09	22	118	22	246
Região 10	28	86	47	205
Região 11	31	81	93	182
Região 12	31	123	124	799
Região 13	24	115	55	312
Região 14	49	119	85	487
Região 15	51	109	56	247
Região 16	1	5	1	5.537
Região 17	1	15	3	337
TOTAL	510	109	1.497	12.963

Após o levantamento realizado, iniciou-se a análise dos dados. Algumas regiões eram imutáveis por se tratarem de localidades isoladas e estratégicas. Outras regiões foram compatibilizadas com as regiões de atendimento por grupo de suporte e também com as necessidades dos clientes. Após análise e substituições, foi proposta uma redistribuição:

Tabela 4: Rede Logística Proposta – Distribuição das regiões dos analistas de infraestrutura

REGIÃO	CIDADES	DESLOCAMENTO MÉDIO (KM)	Nº IMÓVEIS
Região 01	36	114	107
Região 02	35	111	103
Região 03	38	121	114
Região 04	37	118	109
Região 05	5	65	44
Região 06	36	114	106
Região 07	37	118	110
Região 08	38	121	112
Região 09	22	118	22
Região 10	39	124	115
Região 11	34	108	103
Região 12	38	121	109

Região 13	37	118	112
Região 14	39	124	117
Região 15	37	118	110
Região 16	1	5	1
Região 17	1	15	3
TOTAL	510	118	1.497

3.5. Orçamento

Um grande desafio enfrentado pela área é a distribuição orçamentária e realização de orçamento para os serviços. Por processo da empresa, deve-se estimar os valores para o orçamento do ano com uma antecedência considerável. Normalmente, deve-se aprovar junto ao departamento de custo e controle da organização o orçamento anual, este processo denomina-se “*bottom-up*”. Por exemplo, no ano de 2018, o processo de *bottom-up* para o orçamento de 2019 iniciou-se em julho/2018 com aprovação em setembro/2018.

A grande dificuldade é a falta de critério para este orçamento. O fato de não haver um contrato global para os serviços, e o processo de contratação e compras ser muito descentralizado, dificulta muito a estimativa de valores a serem gastos no OPEX anual. Além disso, como não se conheciam os imóveis de forma analítica, também não se tinham noção dos estados físicos das unidades dificultando a distribuição de verba por imóvel. Além de não ser assertivo no montante final, falhava-se muito nessa distribuição.

Tabela 5: % de Distribuição orçamentária atualmente

REGIÃO	DISTRIBUIÇÃO ORÇAMENTÁRIA
Região 01	4,32%
Região 02	5,71%
Região 03	4,80%
Região 04	6,55%
Região 05	3,94%
Região 06	5,74%
Região 07	4,08%
Região 08	3,77%
Região 09	5,76%
Região 10	4,25%
Região 11	2,39%
Região 12	6,13%
Região 13	5,19%
Região 14	4,92%
Região 15	4,55%
Região 16	26,37%
Região 17	1,52%

Com isso, foi revisada a forma de previsão orçamentária. Com todos os trabalhos sendo

executados acima, iniciou-se um processo mais assertivo nos orçamentos. Passou-se a ter argumentos técnicos para solicitação financeira e distribuição desta verba da maneira mais equilibrada possível:

Tabela 6: % de Distribuição orçamentária futura

REGIÃO	DISTRIBUIÇÃO ORÇAMENTÁRIA
Região 01	4,06%
Região 02	4,82%
Região 03	3,50%
Região 04	3,80%
Região 05	8,65%
Região 06	5,15%
Região 07	2,45%
Região 08	3,38%
Região 09	6,10%
Região 10	3,50%
Região 11	2,97%
Região 12	4,55%
Região 13	5,45%
Região 14	2,76%
Região 15	2,43%
Região 16	23,90%
Região 17	12,52%

4. CONCLUSÃO

Embora alguns dos resultados necessitem de um tempo maior para serem coletados e analisados, já é possível notar diferenças nos dados. Com as mudanças dos processos e comportamentos realizadas na Área de Manutenção Predial e Limpeza, pode-se notar bons efeitos em pouco tempo. Com a principal meta, que é ser o prestador de serviço preferencial dos clientes atendidos pelo Centro de Serviço, ao mudar a forma de atendimento para algo mais personalizados, no final do ano de 2018, foi realizada uma nova pesquisa de satisfação, com índices melhores:

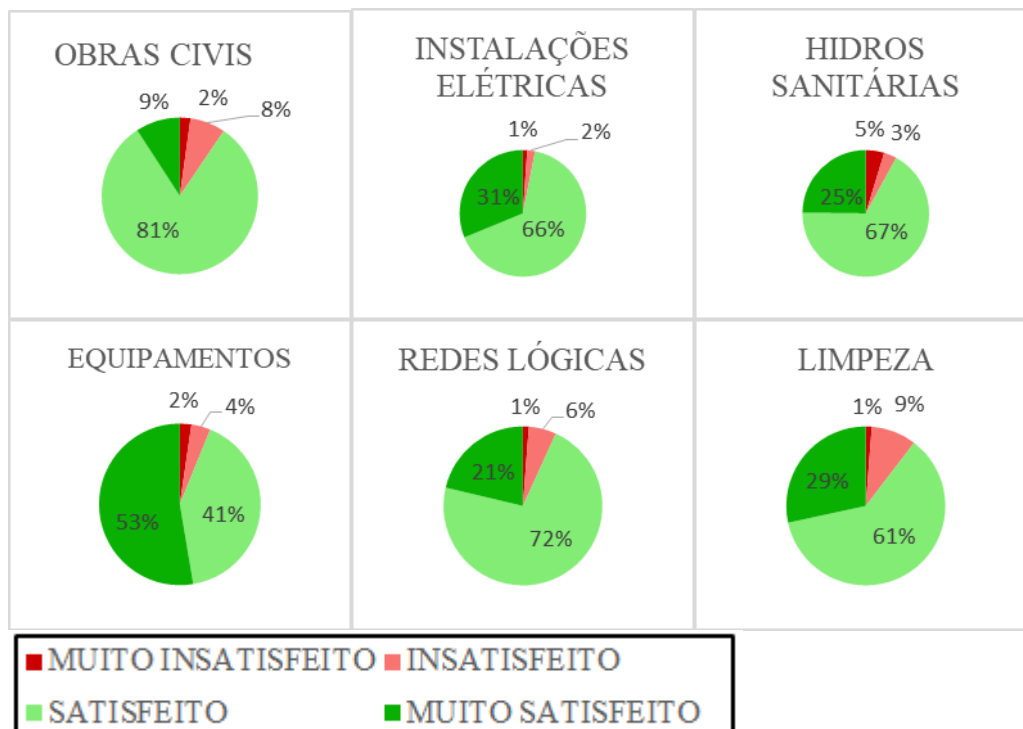


Figura 4: Níveis de satisfação dos clientes – DEZ/2018

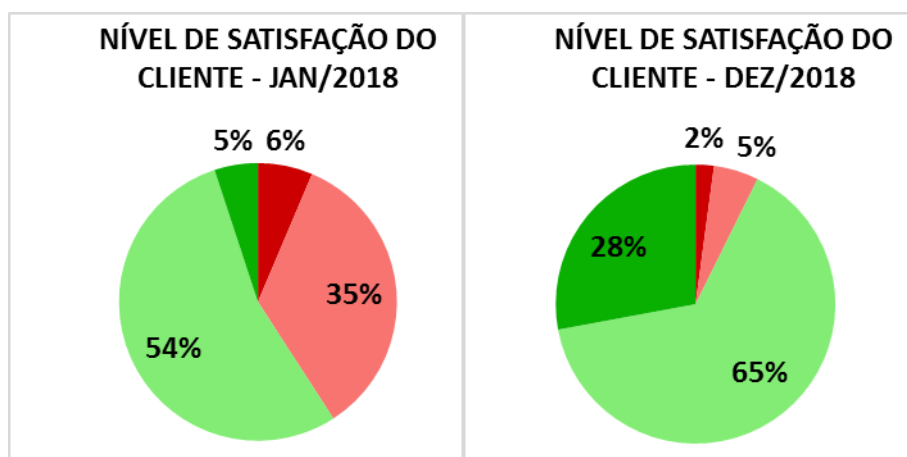


Figura 5: Comparativo entre o nível de satisfação em 2018

Não só o nível de satisfação dos clientes melhorou, com o novo SLA (*Service Level Agreement*) implantado em junho/2018, como também houve uma melhora significativa no

índice de atendimento aos chamados inseridos no CRM dentro do prazo:

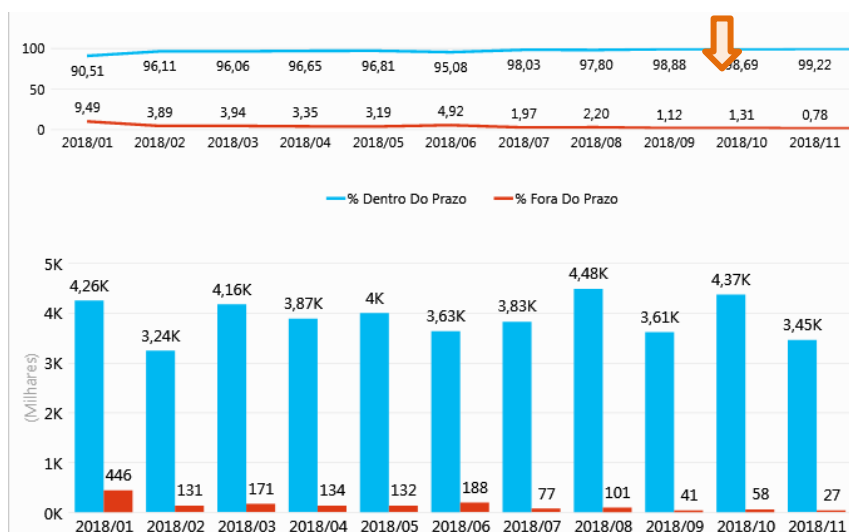


Figura 6: Índice de Prazo de Atendimento às Demandas – DEZ/2018

Com o aumento da eficiência e produtividade após o aprimoramento dos processos, no mês de outubro/2018 foi possível realizar uma nova redistribuição das regiões, mantendo o número de cidades e imóveis e reduzindo o número de analistas de infraestrutura. Mesmo reduzindo a quantidade de pessoas no time não houveram impactos significativos no atendimento ao cliente.

Tabela 6: % de Distribuição orçamentária futura

REGIÃO	CIDADES	DESLOCAMENTO MÉDIO (KM)	Nº IMÓVEIS
Região 01	36	114	107
Região 02	35	111	103
Região 03	38	121	114
Região 04	37	118	109
Região 05	5	65	44
Região 06	36	114	106
Região 07	37	118	110
Região 08	38	121	112
Região 09	22	118	22
Região 10	46	146	136
Região 11	41	130	125
Região 12	45	143	130
Região 13	47	149	140
Região 14	45	143	135
Região 15	1	5	1
Região 16	1	15	3
TOTAL	510	118	1.497

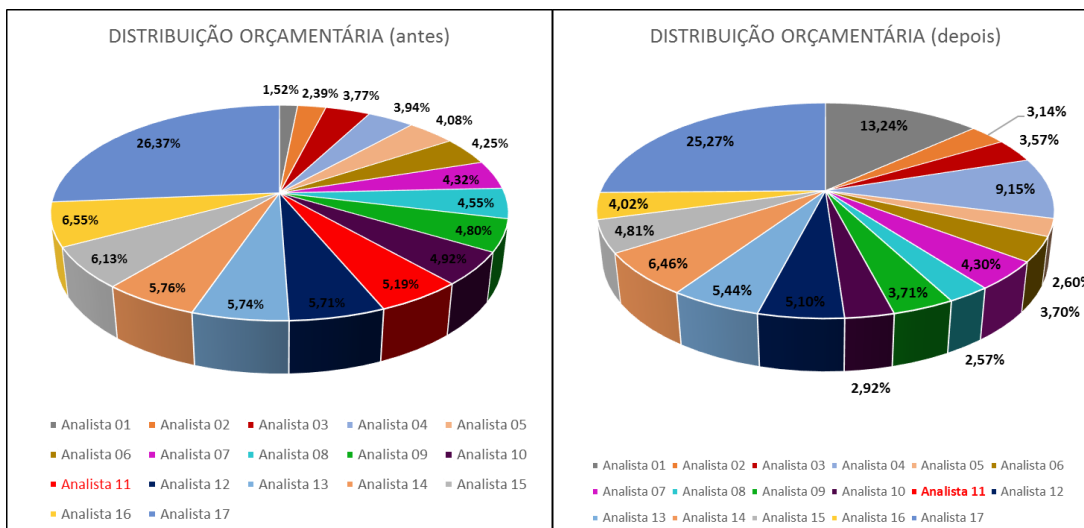


Figura 7: Remodelagem da rede logística.

Adotando a nova metodologia de compras descentralizadas, na quais requisições entre R\$5.000,00 e R\$20.000,00 devem ser feitas através de chamados no sistema para área de suprimentos, houve-se uma redução de 27,71% no valor médio por compras.

Tabela 7: Comparativo de compras realizadas pela Infraestrutura e Suprimentos

2º SEMESTRE/2018	Nº DE REQUISIÇÕES	VALOR TOTAL	MÉDIA DE VALOR
Infraestrutura < R\$5k	148	R\$ 550.000,56	R\$ 3.716,22
Suprimentos > R\$5k	714	R\$ 4.165.386,10	R\$ 5.833,87

Pode-se concluir que ao remodelar o planejamento logístico da prestação de serviços da área, obteve-se resultados quantitativos, economia de 4,70% (R\$ 1.197.618,35), como qualitativos, nível de satisfação do cliente aumentou, atividades de infraestrutura mais eficientes, agilidade no processo de contratações e menor risco de fraudes.

5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BALLOU, R. H. Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos/ Logística Empresarial, 5.ed. Porto Alegre, Ed. Bookman, 2008.

FITZSIMMONS, J.; FITZSIMMONS, M. Administração de Serviços, 6.ed. Porto Alegre, Ed. Bookman, 2010.

CORRÊA, H. L. Administração de Cadeias de Suprimento e Logística, São Paulo, Ed. Atlas, 2014.