

GERENCIAMENTO DO PROCESSO LOGÍSTICO EM UMA EMPRESA DE TELECOMUNICAÇÕES

Márcio Ribeiro Mendes¹, Edson A. A. Querido Oliveira², José Luís G.da Silva³

1 Universidade de Taubaté/Pesquisa e Pós-Graduação, Rua Visconde do Rio Branco, 210, Centro, 12.200-000, Taubaté, SP, marcio.mendes@ericsson.com.

2 Universidade de Taubaté/Pesquisa e Pós-Graduação, Rua Visconde do Rio Branco, 210, Centro, 12.200-000, Taubaté, SP, gomesdasilvaster@gmail.com.

3 Universidade de Taubaté/Pesquisa e Pós-Graduação, Rua Visconde do Rio Branco, 210, Centro, 12.200-000, Taubaté, SP, edson@unitau.br

Resumo – Nas últimas décadas, as empresas apresentavam relacionamentos entre os clientes e os fornecedores na cadeia de suprimentos caracterizada por comportamento distante, e individualista, ou até mesmo conflituoso, onde cada empresa focava a atenção nas suas próprias atividades, planejando e executando suas operações de forma isolada e não cooperativa. Entretanto, o ritmo crescente de competição no mundo das telecomunicações, causado principalmente pelo processo de desenvolvimento dos países, levou as empresas a reverem suas antigas práticas de relacionamentos tanto com os fornecedores quanto com os clientes. Para não enfraquecer e/ou perder a sua parcela de negócio, tiveram que enfrentar mais alguns desafios, ou seja, além de mudar o comportamento entre seus clientes e fornecedores, foi necessário reduzir custos, aumentar a eficiência em suas atividades para obter vantagem competitiva e sinergia dentro da cadeia de suprimento. Dessa forma o objetivo deste trabalho é descrever os processos logísticos em uma empresa de produtos de telecomunicações, utilizando alguns conceitos de logística, tais como: Make-to-Order, Make-to-Stock; Master Production Schedule, Margin in Transit. Esta postura se caracterizava por um comportamento cooperativo atual e pela troca intensiva de informações entre os diversos membros da cadeia de suprimentos. Como pressuposto conclusivo, espera-se que por meio de uma maior visibilidade ao longo da cadeia é possível alcançar, simultaneamente, reduções de estoque e melhorias dos níveis de serviços fornecidos aos clientes.

Palavras-chave: Planejamento; Fabricação para estoque e Fabricação para ordem.

Área do Conhecimento: VI – Ciências Sociais Aplicadas

Introdução

Segundo Wallace (1999) o “Planejamento de Vendas e Operações (S&OP)” é um processo estratégico da empresa que ajuda a manter a “demanda” e os “recursos” balanceados. Ele é focado em grandes volumes consolidados (famílias e grupos de produtos), deixando para mais tarde (Plano de Produção) os detalhes com a “Variedade” (produtos individuais e ordens de clientes) e “Volume”.

Este processo ocorre em ciclos mensais e resulta na análises de valores monetários e de unidades para grupo de produtos. É um processo multifuncional que envolve desde a Alta Gerencia; Vendas, Marketing; Finanças; Produção; Logística; Planejamento de Materiais; até o Desenvolvimento de produtos. É também, um processo que permite o alinhamento entre o “Plano Estratégico da Empresa” e o “Plano Operacional”, este última ligado ao dia-a-dia ao Plano Mestre de Produção, e ao Plano de Produção e Compras, que usado de maneira adequada permite que os Gerentes da Empresa tenham uma visão holística do negócio e dê a eles uma janela para ver o futuro.

Partindo da definição de S&OP onde o processo que liga as necessidades do mercado à empresa, ocorre por meio de uma visão consolidada, podem-se identificar a partir deste momento as entradas (condições de mercado e metas da empresa) e as saídas (plano de vendas, plano de produção, plano financeiro, plano de pesquisas e desenvolvimento de novos produtos e o plano de entregas). Referenciado, o objetivo deste estudo é visualizar por meio de ferramentas da Logística e de técnicas de planejamento como uma empresa de produtos de telecomunicações, pode obter os melhores resultados de sua performance (baixo estoque, agilidade no fornecimento, e qualidade), utilizando o conceito de fabricação conforme pedido (Make to Order) para que se torne competitiva.

Materiais e Métodos

Para tanto a metodologia aplicada nesse estudo, teve como base a análise de desempenho (medidores) de uma empresa, onde se detectou que a sua participação do mercado estava sendo comprometida devido ao aparecimento de novos

concorrentes, assim gerando a necessidade e na obrigação de se adequar à nova necessidade do mercado.

Na análise dos medidores da empresa perante as seus clientes e aos seus fornecedores, iniciou-se por uma revisão do seu conceito de planejamento e da aplicação de técnicas e métodos disponíveis para planejar e gerenciar o processo de integração de produtos de Telecomunicações, obtendo os resultados esperados.

Análise e Resultados

No início da implantação e benefícios dos projetos, as áreas responsáveis pela criação das ordens de vendas, continuavam colocando os pedidos para a área de Logística sem respeitar as premissas mencionadas nos projetos. Entretanto partir do momento em que houve o envolvimento do Corpo Diretivo da empresa e conseqüentemente elas foram aprovadas, os demais departamentos começam a seguir e a respeitar as instruções corretamente, o que veio a favorecer: (i) A estabilidade da cadeia de suprimentos, (planejada com antecedência e sem drásticas alterações); (ii) A padronização do Lead-time dos materiais; (tempo preciso); (iii) O planejamento de um pedido, (não há necessidade de planejar um pedido mais de uma vez, por não existir grandes alterações após a liberação da Ordem de Venda); (iv) Favorecimento do dimensionamento das áreas de recebimento e expedição de materiais para os dias em que ocorrem picos na demanda (contribuição com a redução do lead-time de produção e da entrega dos equipamentos, minimizando o custo de re-trabalhos na área logística).

Da mesma forma na implantação dos Indicadores de Performance pode-se observar que a implantação favoreceu a medição do desempenho dos sistemas logístico, o qual foi aplicado para controlar a utilização dos recursos.

Cabe ressaltar, que a medição do desempenho, assenta num conjunto de indicadores que são medidos e revistos internamente à medida que são recolhidos dados qualitativos e/ou quantitativos e analisados.

Dessa forma em função da combinação do abrandamento do crescimento econômico e do aumento da concorrência, a empresa se concentrou mais ainda no posicionamento efetivo dos recursos logísticos. Para tanto a empresa, necessitava que o sistema ERP lhe desse informação com qualidade, que lhe possibilite medir, comparar e orientar o desempenho da sua logística.

Cabe ressaltar também, que a medição do desempenho interno da empresa é baseada na comparação de atividades e processos, realçando principalmente o fato de que a medição das atividades afeta à logística, bem como a sua

comparação com metas e padrões, necessárias para melhorar o desempenho.

A empresa possui vários indicadores para fazer o acompanhamento da sua operação; o giro do inventário, o controle de estoques, o tempo de pagamento dos clientes e também dos parceiros, e a acuracidade na previsão de vendas.

Com a entrada do projeto, foram criados mais dois indicadores para garantir o bom desempenho na nova cadeia, foram eles: Off Time Delivery (OTD) indicador implantando para obter a visão da precisão de entrega dos equipamentos entregues pela área de Logística aos clientes (Data Request x Data de entrega), cuja performance é medido e apresentada, indicando o percentual das ordens que não foram entregues no prazo (off time), a mesma performance também é medido para os grupos de produtos pertinentes a área de Logística, ou seja, medir o número de ordens de venda não entregues e/ou entregues atrasadas em relação ao número total de ordens de venda planejadas para o período.

Outro indicador é o Lead-Time (LT) que foi utilizado para obter a visão do número médio de dias necessários no pronto atendimento de um pedido do cliente até a sua entrega, ou seja, foi a quantidade de dias necessária para executar o processo logístico.

Nas mudanças de Make-to-Stock para Make-to-Order a implementação do sistema Merge in Transit significa que o estoque físico dos produtos da Logística deve ficar nos fornecedores de primeiro escalão, ou seja, o Merge in Transit procura coordenar o fluxo dos componentes, gerenciando o respectivo lead times de produção e transporte, para que estes sejam consolidados em uma instalação próxima, sem implicar em estoques intermediários. As necessidades de coordenação são muito mais rigorosas que nos sistemas cross-docking tradicionais, e por isso utilizam sistemas de informação para rastreamento e controle dos fluxos.

Portanto, quando a empresa recebe a solicitação de um determinado produto, os planejadores solicitam os materiais para os fornecedores, e avisam o operador logístico para fazer a coleta dos materiais e fazer a consolidação e a entrega dos mesmos no site.

Dessa forma o Flow Control (FC): recebe a ordem de venda da área de venda (MU) e analisa os materiais contidos para enviar os pedidos para os fornecedores de materiais e para o DSP, fornecedor responsável pelo gerenciamento da coleta e entrega dos equipamentos.

Fornecedores de primeiro escalão (First Tier) recebem o pedido de compra da empresa e embalam os materiais conforme os pedidos, seguindo as datas requisitadas, anexas o packing list, isto é, a descrição de todos os materiais e quantidades contidas na embalagem, coloca a

etiqueta de identificação com as seguintes informações: Endereço de entrega, número da ordem de venda, data etc. e deixa os materiais prontos para embarque no horário combinado com a DSP (Empresa Panalpina).

Distribution Service Provider (DSP): recebe todas informações referente aos materiais que deverão ser coletados nos fornecedores e a entrega dos mesmos junto aos cliente. Estas informações são encontradas no Distribution Order o qual é um arquivo enviado todo o dia aos fornecedores de primeiro escalão. O DSP é responsável por gerenciar a coleta com os fornecedores, obedecendo aos horários de recebimento e de consolidação dos materiais na empresa estudada.

Dessa forma, os fornecedores são informados sobre o novo processo de planejamento que a empresa está implementando, e esses realizam as mudanças necessárias. É desenvolvida uma etiqueta especial de identificação das embalagens junto aos fornecedores. Viu-se esta necessidade para que o DSP pudesse separar os materiais por ordem de venda e cliente, e para que o equipamento fosse entregue corretamente em seu destino. Ocorre também o Desenvolvimento do sistema Distribution Order para que o DSP tenha todas as informações necessárias de coleta junto aos fornecedores e de entrega ao cliente. É realizada a revisão e modificações dos acordos entre a empresa e os fornecedores devido as mudanças, como por exemplo: anteriormente os fornecedores tinham que entregar os produtos no recebimento da empresa, e agora a Panalpina vai coletar os materiais por conta da empresa; antes de alterar o sistema de planejamento existente. Durante duas semanas é realizado o processo manualmente para identificar possíveis erros e repará-los; e dessa forma as alterações necessárias são realizadas; assim como o treinamento para os usuários; implantação do novo sistema de planejamento (Make-to-order).

Vantagens na implantação do Make-to-Order: (i) Redução nos custos na Supply Chain; (ii) Redução nos estoques, pois os materiais de uma determinada ordem de venda eram entregues quando solicitado pelos planejadores; (iii) Aumento no giro do estoque; (iv) Redução no Lead Time da cadeia de fornecimento, ou seja, fornecimento dos materiais embalados e prontos para ser expedido para o cliente (Não é necessário efetuar a conferência individual - fornecedores com qualidade assegurada);

Conclusão

As análises dos dados, retrata que a empresa estudada passou por intensas mudanças de seus processos, não só logísticos, mas uma reestruturação global, para atender às novas

necessidades de seus clientes, bem como, uma adequação a toda a cadeia de suprimento para proporcionar uma maior interação entre os diversos setores da empresa, mas também entre as empresas de um modo geral.

É válido ressaltar que as adequações dos processos e ferramentas não foram em função dos processos/ferramentas anteriores estarem erradas, mas sim, porque estes não atendiam mais as necessidades do mercado, o qual solicita cada vez mais agilidade no atendimento dos pedidos e redução dos custos totais dos projetos, que nestes se englobam tantos os custos logísticos quanto os custos dos materiais.

Acredita-se que a empresa agiu da maneira correta nesta reestruturação, executando todo os ciclos lógicos de melhoria, começando por identificar os gargalos nos processos, dimensioná-los, criar novos processos ou adequar os antigos de modo a atender a nova necessidade, implementá-los de maneira ordenada e consistente.

Neste caso pode-se ressaltar as grandes vantagens observadas com a aplicação dessa nova tecnologia, implantando o conceito MTO (Make to Order) e assim modificando toda a rotina operacional da empresa e o seu relacionamento com clientes e fornecedores. Porém, com a integração das ferramentas/conceitos, pode-se atingir a redução dos custos e redução do Lead Time do Supply Chain (Cadeia de Suprimento) ajudando assim a empresa se torna mais competitiva, com a redução nos estoques, melhora do giro de estoque e a sua performance junto aos seus credores e investidores.

Referências

APICS – The Performance advantage June 2003: ERP meet roi – Capture the benefits, 2003.

CORRÊA, H.L.; GIANESI, I.G.N.; CAON, M. Planejamento, programação e controle da produção: MRP II / ERP conceitos, uso e implantação. 3 ed. Atlas.São Paulo, 2000.

KHOTER, A. Administração de Marketing. Cidade: Pearson, 2005.

MAXIMIANO, A. C. A. Teoria Geral da Administração. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

NAVARRO, J. C. Planejamento de vendas e operações. Estudo de caso em empresa da industria de telecomunicações. UNIFEI, 2006.

WALLACE, T. F. Sales & operations Planning. Cincinnati: T. F. Wallace & Company, 2001.