

**LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE
FACULDADE NATALENSE PARA DESENVOLVIMENTO DO
RIO GRANDE DO NORTE – FARN**

CURSO: MBA Logística Empresarial – V
DISCIPLINA: Metodologia e Projetos de Pesquisa
PROFESSOR: Maria Valéria Pereira de Araújo
ASSUNTO: Caso para Ensino
COMPONENTES: Jailton Vieira

Natal/2011

TUDO PAROU. NÃO SE PODIA DAR O START. ALGO GRAVE, MUITO GRAVE ACONTECEU!

Introdução

Matheus trabalhava no setor de distribuição da empresa onde era responsável por controlar a rota das entregas, e acordou mais ansioso que o normal naquele dia, afinal não era um dia comum, dali em diante, a sua rotina de trabalho seria modificada. A empresa, na qual trabalhava, líder em vendas no segmento de gases industriais e medicinais (Oxigênio, nitrogênio e argônio), sabendo das necessidades de aprimoramento das operações e de oferecer uma melhor prestação de serviços ao cliente, tendo em vista um mercado cada vez mais competitivo, exigente e uma concorrência cada vez mais acirrada, estava comemorando o começo de uma nova era em suas operações. Iniciava-se um projeto ambicioso de modernização da logística da empresa, com a implantação de uma fábrica nova com produção própria, ampliação e modernização da frota, criação de um novo CDL, (Centro de Distribuição de Líquidos), mais amplo, com maior capacidade de armazenamento e consequentemente maior capacidade de distribuição, agilidade de entrega, menor gasto e custo com transporte (frete), independência em relação à produção, ampla flexibilidade operacional e maior margem de lucro. O novo projeto, moderno, inovador, ambicioso tinha tudo para ser um grande sucesso. Toda a engenharia da empresa focou o novo projeto como prioridade total, todas as atenções estavam voltadas para a “nova empresa” a “nova era”! Nada poderia sair errado tudo estava perfeitamente planejado e calculado como não poderia deixar de ser. Agora as novas carretas tanque foram entregues pelo setor de produção de equipamento rodoviário e com os novos cavalos mecânicos comprados foram encaminhadas à nova fábrica para dar início ao tão esperado e inovador sistema de

produção, transferência, armazenagem e distribuição dos gases industriais, a poderosa Logística da empresa apresentava sua independência!

Infelizmente houve uma falha no projeto que causou a paralisação do início da nova operação logística da empresa, todo o planejamento ficou comprometido. Um detalhe causou um enorme problema, todas as atividades foram travadas, pois os testes realizados para o carregamento na nova fábrica foram realizados com as antigas carretas que eram mais curtas que as novas carretas que eram maiores, mais compridas e por esse motivo não conseguiam realizar as manobras para se aproximar da área de carregamento.

A empresa

A Empresa GASOIND é a maior empresa de gases industriais e medicinais da América do Sul, presente em nove países do continente, responsável pelo o fornecimento de soluções que exibem inovação, tecnologia e resultados para seus clientes.

Sua linha de produtos e serviços é das mais completas do mercado: incluem gases atmosféricos (oxigênio, nitrogênio e argônio), gases de processo (gás carbônico, acetileno, hidrogênio, misturas para soldagem), além de gases especiais e medicinais. A empresa apresenta forte presença em setores que são os pilares da economia nacional, responsáveis por atender grande demanda interna e exportadora: setor metal-mecânico, gás natural, de alimentos, bebidas, meio ambiente e segmento de clientes de pequeno consumo; além de ser fornecedora de todos os pólos petroquímicos, uma das maiores parceiras da indústria siderúrgica brasileira e do setor médico-hospitalar.

A Empresa GASOIND representa, na América do Sul, a Empresa TECNOGGÁS, um dos mais fortes grupos industriais do setor de gases no mundo, e uma das líderes no fornecimento de dióxido de carbono e hélio.

A Empresa GASOIND é hoje símbolo da confiança que se renova. Isto porque seus clientes não são apenas atendidos por uma empresa inovadora e sólida. É mais do que isso. A Empresa GASOIND os considera como parceiros, entendendo a cultura e as necessidades de cada um deles. Só assim é possível oferecer a solução certa e o melhor produto para atingir grandes resultados.

O cliente da Empresa GASOIND conta ainda com uma equipe técnica altamente qualificada, com um sofisticado e eficiente sistema de logística - que assegura absoluta confiabilidade de abastecimento - e com o apoio da Central de Relacionamento que garante total assistência na compra e na pós-venda.

Uma história rica em conquistas

O ano, 1912; a data, 24 de maio. Bairro de São Cristóvão, no Rio de Janeiro, então capital da República. Nascia a Empresa NEWGÁS, resultado da visão empreendedora de 04 sócios, que anteviram o potencial da soldagem oxiacetilênica no desenvolvimento industrial do Brasil.

Menos de um ano depois, foi inaugurada outra fábrica em Jundiaí, São Paulo e, após oito anos, a empresa mudou o nome para Empresa GASOIND.

Desde então, a Empresa GASOIND vem fazendo de cada ano desse quase um século de existência um capítulo especial de sua trajetória. Trabalho, inovação, dedicação de seus funcionários, respeito dos clientes e liderança no mercado de gases são alguns dos ingredientes e conquistas que preparam a Empresa GASOIND para outro século que vem pela frente.

A empresa olha seu passado e se orgulha de ter construído uma marca que expressa evolução e credibilidade para o mercado e para a sociedade. Tornou-se respeitada por várias gerações. A Empresa GASOIND mudou e se renovou sem nunca perder o foco no cliente.

Da crise mundial dos anos 30, os conturbados anos 40, ao salto industrial da década de 50, enfim, cada época teve seus fatos marcantes, e a Empresa GASOIND esteve presente em todos eles, sempre ajudando o Brasil a crescer.

Hoje a empresa atua em nove países da América do Sul e tem seus produtos e serviços presentes em diversos setores da economia brasileira. Isso significa que a Empresa GASOIND, além de fazer parte da História do Brasil, se integra ao dia-a-dia dos cidadãos, ajudando a criar produtos que tornam a vida mais fácil e os negócios mais produtivos.

Sistema de distribuição anterior

Matheus recebia os pedidos do setor de vendas e repassava para o setor de transporte a entrega com todos os itens para o atendimento ao cliente. A operação da empresa, que seria totalmente reformulada com o processo de modernização tinha o seguinte funcionamento: O CDL, (Centro de Distribuição de Líquidos) estava localizado em um município do interior do estado do Rio de Janeiro, vizinho a uma fábrica produtora de gases industriais, onde eram comprados e transferidos por carretas compostas de cavalo mecânico de um eixo simples e carreta tanque de dois eixos para os tanques do CDL que ali eram estocados e posteriormente comercializados, transportados e entregues aos clientes finais.

Os pedidos eram gerados pelos promotores de venda e atendimento ao cliente, pelo setor de telemarketing, ou pedido direto do cliente junto ao setor de vendas. Estes

pedidos geravam uma ficha de consumo dos clientes (histórico) e era repassado ao setor de distribuição que analisava a quantidade solicitada, o produto e a área (local) do cliente e processava as informações, repassando os dados ao setor de transporte que carregava a carreta para atender a rota pré-estabelecida.

As carretas saíam carregadas acompanhadas de documento fiscal, (manifesto) e o produto era entregue via “romaneio”, (documento não fiscal) e quando da prestação de contas dos motoristas, verificava-se se todos os dados estavam corretos e então gerava-se a Nota Fiscal que era encaminhada via correio ao cliente.

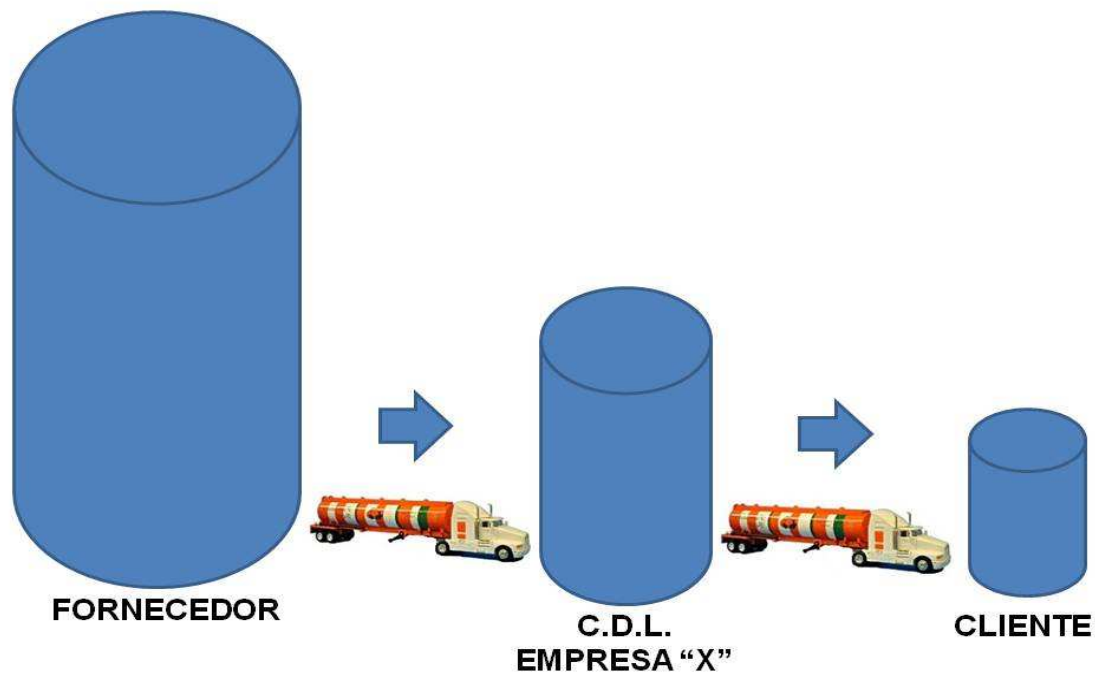


Figura 1: Sistema de distribuição anterior ao projeto

Novo projeto de distribuição

A nova fábrica produtora estava sendo construída em um estado vizinho, Minas Gerais, devido aos incentivos fiscais fornecidos pelo governo e município onde seria instalada. Já o novo CDL, estava sendo construído em outro município do estado do Rio

de Janeiro, mais próximo do centro e aos grandes clientes, o que reduziria tempo, distância e despesas com o transporte em relação às entregas, com amplas instalações, com maior capacidade e com equipamentos de última geração. Com a obra em ritmo acelerado e os cronogramas e prazos sendo cumpridos dentro do estipulado houve uma nova decisão, a de renovar, modernizar e adequar a frota para efetuar a transferência dos produtos da nova fábrica para o novo CDL de maneira rápida, eficiente e com o menor custo possível. Foram comprados novos cavalos mecânicos de dois eixos (trucados) e foram produzidas pela própria empresa, carretas tanque de três eixos, mais longas, com maior capacidade de armazenamento dos produtos que seriam transferidos da nova fábrica por estes novos conjuntos até o novo CDL que faria a entrega aos consumidores finais com os conjuntos antigos já utilizados até o momento.

Quase tudo pronto, os testes com a nova fábrica estavam sendo efetuados e o sucesso parecia inevitável, o novo CDL estava praticamente pronto, agora faltava pouco, uma grande festa estava sendo preparada, pessoas importantes seriam convidadas para a inauguração, o presidente nacional da empresa, o presidente mundial da empresa, políticos, imprensa, tudo que um grande evento merece e precisa afinal todos os detalhes foram pensados, planejados e nada poderia dar errado!

O problema

Mas, um fato não esperado, não planejado, não pensado, não calculado, emperrou toda a operação. Tudo parou não se podia dar o start. Algo grave, muito grave aconteceu! Ninguém acreditava no que estava acontecendo... Como isso pôde acontecer? E agora, o que fazer?

Mas afinal das contas qual foi o motivo do caos instalado na empresa?

Um erro de cálculo!

As carretas eram compridas demais para a área de manobra e não conseguiam chegar nem perto da área de carregamento, os testes foram realizados com as carretas antigas, mais curtas e menores.

Todo o planejamento baseava-se na transferência dos produtos da nova fábrica para o novo CDL em grandes quantidades com os novos conjuntos de transporte e a entrega aos clientes finais seriam realizadas pelos antigos conjuntos. Com o problema apresentado, todo o projeto ficou comprometido.

Fazer a transferência com os conjuntos antigos elevaria em muito os custos. O tempo gasto, o remanejamento de toda a frota para esta operação colocava toda a operação em risco devido aos problemas operacionais e com o prazo das entregas aos clientes.

Aguardar a transferência dos produtos da nova fábrica realizada pelos antigos conjuntos de transporte e utilizar os novos conjuntos para a entrega aos clientes, (inverter a ordem do projeto original), também era extremamente complicado, pois trafegar no centro das cidades com os novos conjuntos que foram projetados para transporte em estradas era praticamente inviável devido às limitações físicas e em algumas situações, limitações legais impediam a circulação dos mesmos.

Parar a produção da nova fábrica para remodelar e liberar a estrutura de espaço que era necessário para as manobras das carretas era inviável e praticamente impossível devido à “planta” (fábrica) ter seu sistema de produção a pleno vapor e ainda em fase de testes de operacionalidade e não se podia simplesmente “desligá-la”.

Comprar os produtos do antigo fornecedor, além de causar grande impacto nos gastos, também elevaria os custos, pois o novo CDL já estava em funcionamento e em local muito distante do antigo CDL, (já desativado) e que era vizinho ao antigo fornecedor.

Como se trata de uma empresa de grande porte e com filiais espalhadas por todo o Brasil, um apoio logístico poderia ser muito útil.

Então pergunta-se, com tantas variáveis negativas, impacto estrondoso nos gastos e custos em qualquer direção a ser tomada, riscos operacionais, prazo de entrega aos clientes, mercado extremamente competitivo, como equacionar uma solução específica ou quem sabe equacionar todas as soluções possíveis, correr contra o tempo e sanar todo o problema, assumindo um risco demasiado elevado para a operação como um todo ou saná-lo por partes e em conjunto com outras opções disponíveis, como racionalizar o quadro apresentado e por em prática soluções coerentes e em acordo com a gravidade e urgência deste caso?

Notas de Ensino

Resumo

A história vivenciada por Matheus relata a modernização de todo o sistema de logística da empresa, onde abandona-se o sistema de armazenagem, distribuição e transporte existentes por outro maior, melhor, mais lucrativo e competitivo, porém diante de uma mudança incluída no projeto original e pela falha de atualização no planejamento, a não observação da tal mudança comprometeu todo o projeto, criou-se um enorme problema. Fica muito claro que todos os setores devem trabalhar em conjunto, a logística deve trabalhar de forma integrada e que mudanças isoladas devem ser estudadas conjuntamente por todos os setores envolvidos no processo. A partir da descoberta do problema é que a competência logística da empresa é colocada à prova, começa uma corrida contra o tempo para reverter um quadro desastroso, onde não existe tempo a perder, decisões precisam ser tomadas, os fatores críticos precisam e devem ser sanados, para não comprometer o nível de serviço e o funcionamento das atividades dos clientes.

Palavras-chave: Integração dos processos, logística empresarial, nível de serviço ao cliente.

Abstract

The history experienced by Matheus recounts the modernization of the whole company logistics system, which abandons the system of warehousing, distribution, and transport that the others have who is bigger, better, more profitable and competitive, but when a change was included in the original design and update failure and this change wasn't notice, the entire project was committed, creating a huge problem. Is very clear that all

sectors must work together, logistics must work seamlessly and that isolated changes should be studied jointly by all sectors involved in the process. when the problem is discovered is that the company's logistics needs to prove his tests, so begins a race against time to reverse a disastrous, where there is no time to lose, decisions need to be taken, the critical factors need and should be solved, in order not to compromise the level of service and the functioning of the activities of customers.

Keywords: Integration of processes, logistics enterprise, level customer service.

Fonte dos dados

Os dados deste estudo foram obtidos através da vivência do pesquisador no problema enquanto funcionário da empresa GASOIND. Todos os dados foram obtidos através de observações e anotações dos fatos ocorridos, troca de informações com funcionários e gestores envolvidos na época. Infelizmente não houve como solicitar autorização para a publicação do caso, portanto não temos como fornecer o nome real da empresa e a tratamos no caso apresentado com o nome fictício de empresa GASOIND.

Sugestões para discussão do caso

Este caso pode ser lido em 30 min. na sala de aula e sugere-se a sua aplicação nas turmas de graduação e/ou de pós-graduação em administração, logística e engenharia. Recomenda-se: 1) uma breve explanação sobre nível de serviço ao cliente e sobre uma visão sistêmica dentro de uma organização; 2) leitura individual; 3) discussão em pequenos grupos; 4) discussão em plenária; 5) a exposição da temática e da situação pelo professor

Objetivos de Aprendizagem

O estudo de caso da empresa GASOIND tem como objetivo levar o aluno a refletir sobre uma visão sistêmica dos setores com os quais a logística tem contato, e não só pensar nos setores da logística de forma individualizada, mas sim pensar o processo em conjunto com outras áreas, pois uma área, em maior ou menor grau, pode contribuir para o sucesso ou o fracasso de qualquer operação como um todo e a importância no planejamento e execução de toda e qualquer implantação.

Pretende-se desenvolver no aluno: 1) uma visão abrangente da logística e quais são os fatores que podem interferir na sua operação; 2) reconhecimento das peculiaridades de um planejamento logístico, a execução deste e como isto afeta os demais setores de uma organização; 3) reconhecimento da possibilidade de aplicação dos conceitos de logística e adaptação aos imprevistos; 4) capacidade de diagnosticar, compreender e desenvolver alternativas para a solução de problemas; 5) um senso crítico sobre as referências teóricas e a práticas abordadas.

Alternativas para a análise do caso

Para compreensão do impacto que os setores citados no problema têm um sobre o outro, pode-se começar a discussão do caso abordando o contexto da organização e quais as influências exercidas sobre ela, que fatores podem alterar o fluxo da sua operação logística, visto que hoje em dia, a competitividade empresarial exige que as empresas ofereçam o melhor composto de serviços, além da qualidade do produto. E para que isso ocorra de forma adequada, é preciso haver um delineamento entre a gestão de diversas variáveis operacionais – processamento de pedidos, transportes, armazenagem e outros sem sobrepôr as responsabilidades, afinal, o consumidor não

quer saber da estrutura necessária para que o produto esteja onde ele quer e na hora que ele deseja, ele simplesmente quer.

Deve-se destacar o nível de serviço ao cliente como objetivo comum a todos os setores que envolvem a logística. Tendo em vista que a tendência é de que os clientes sejam cada vez mais exigentes na qualidade dos produtos e serviços que irá utilizar, tendo mais valia quando está em suas mãos na hora e na forma que deseja (GOMES e RIBEIRO, 2004). Ballou (1993) define nível de serviço logístico como sendo a qualidade com que o fluxo de bens e serviços é gerenciado, resultado direto dos esforços de toda a organização. Fleury ET AL (2000) diz que a qualidade percebida do serviço tem sua origem na comparação entre as expectativas do cliente e o real desempenho do fornecedor do serviço, além de um conjunto de fatores que incluem a facilidade de completar a transação, a disponibilidade do produto, o prazo de entrega, o sistema de informação de apoio, a remediação de falhas, o desempenho na entrega física, a flexibilidade e itens como a marca e a embalagem também são percebidos pelo cliente como valor agregado ao produto. Sendo assim, o fornecedor é avaliado pelo resultado de todas as atividades desenvolvidas ao longo da sua operação, desde o momento em que o cliente solicita o pedido até o momento em que ele toma posse da mercadoria e considera a transação satisfatoriamente concluída, a totalidade do que é ofertado é que produz valor para o cliente, já que as pessoas compram expectativas e não coisas.

Destaca-se ainda a importância do investimento em um programa de conscientização de todos os processos operacionais da empresa, o que já amenizaria o problema em questão, visto que os setores de engenharia, arquitetura e produção não tiveram a preocupação de adequar o projeto às mudanças realizadas pelo setor de

transporte e que a logística necessita seguir para que a operação que ela quer saia na hora certa e para que não haja retrabalho.

Para Bowersox e Closs (2001), a fixação de um nível de serviço ao cliente deve partir da alta administração da empresa, podendo ser definido em termos de tempo de ciclo de pedidos, de quantidades atendidas e da combinação deles. Entretanto, Fleury ET AL (2000) ressalta que é importante conhecer os custos de atendimento ao cliente para que seja fornecido um nível de serviço de acordo com a rentabilidade que a empresa pode conseguir de seus clientes.

Christopher (2007) relata que o serviço logístico representa um equilíbrio entre a prioridade de serviço e o custo, sendo medido em termos de disponibilidade, da confiabilidade do serviço e do desempenho operacional. A disponibilidade significa ter produto em estoque para atender rapidamente a demanda, a confiabilidade do serviço envolve atributos de qualidade logística e, por fim, o desempenho operacional está ligado ao *lead time*. A redução desse *lead time* – período decorrido entre o recebimento do pedido do cliente e a entrega do produto – torna-se um fator estratégico em uma organização, e gerenciar esse tempo é a chave do sucesso para o aumento no nível de serviço. O início desse processo está no setor comercial, que deve ser ágil em concretizar o pedido e enviá-lo a logística.

Eis a questão chave da problemática abordada, não é fácil realizar essa tarefa e obter sinergia entre os setores de uma organização. Contudo, para que essa sinergia ocorra da melhor forma possível, é fundamental que o fluxo de informações exista de forma efetiva entre o meio externo e interno que envolve a organização, para que não haja maiores problemas, perda de tempo e um custo desnecessário (BALLOU, 1993).

Em face disto, sugere-se a discussão da aplicação da visão sistêmica na logística. Pois as intensas mudanças do mundo moderno estão requerendo dos profissionais uma

revisão da sua forma de atuação. Portanto, é imprescindível que esta característica seja trabalhada ainda na formação do profissional, desenvolvendo uma nova visão, repensando suas práticas e construindo novas formas de ação que permitam lidar de forma eficiente com situações inesperadas, integrando-se em redes mais amplas de relações. A organização que possui funcionários com essa forma de visão responde rapidamente as mudanças em sua volta (SENGE, 2004).

Deve ainda ser abordado o tema de previsão de demanda, pois ela está fortemente ligada com a política de estoque adotada pela empresa. Política esta que consiste em normas sobre o que comprar, quando pedir e quais as quantidades, incluindo também decisões de posicionamento e alocação de estoques. A logística de armazenagem está diretamente relacionada com as previsões de demanda, pois estas decisões envolvem estoques de alto risco e de alto impacto. Sem uma previsão de estoque adequada, fica difícil planejar uma estrutura logística para atender o setor comercial, a área de marketing começa a detectar perda de vendas e uma diminuição da satisfação dos clientes, consequência do declínio do nível de serviço ao cliente pela falta do produto no mercado em tempo hábil. (BOWERSOX e CLOSS, 2001).

Também cabe nesse contexto, uma breve explanação sobre a importância da tecnologia e sistemas de informação na logística. Ao perceber que o ativo mais importante de uma organização é a informação, bem como a necessidade de armazenar e recuperar de forma estruturada o dado requerido, as empresas passaram a desenvolver sistemas de informação que atendessem a sua necessidade.

Diante deste contexto, deve-se estimular o aluno na busca de alternativas de ação na situação que foi exposta.

Questões para discussão

- 1) Identifique quais os principais problemas enfrentados por Matheus quando o problema foi descoberto e a operação logística da empresa viu-se travada.
- 2) Que estratégias a empresa deve adotar para minimizar os problemas em questão a curto e a longo prazo?
- 3) Que ações a logística da empresa pode tomar, pois em se tratando de uma grande empresa, com filiais espalhadas pelos estados da região sudeste, um suporte destas filiais seria viável?
- 4) Como é sabido por todos, o cliente é a razão de ser de toda empresa e para não haver prejuízo aos mesmos, qual seria a prioridade a esta altura, atendê-los a qualquer custo para se cumprir os contratos e os pedidos, utilizando-se todos os recursos disponíveis, não se importando com os prejuízos decorrentes do insucesso provenientes da falha estrutural no planejamento, ou tentar de qualquer forma minimizar os gastos e custos, correndo o risco de comprometer o nível de serviço e o nome da empresa no mercado?

Bibliografia recomendada

ALLIPRANDINI, D. **Aprendizagem organizacional**. Disponível em: <http://www.numa.org.br/conhecimentos/conhecimentos_port/pag_conhec/learning_entprise.html>. Acesso em: 19/02/2011.

BALLOU, R. **Logística Empresarial**: transportes, administração de materiais e distribuição física. 1. Ed. São Paulo: Atlas, 1993.

BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. J. **Logística empresarial**: o processo de integração da cadeia de suprimentos. São Paulo: Atlas, 2001.

CHOPRA, S.; MEINDL, P. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos**: estratégia, planejamento e operação. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003.

CHRISTOPHER, M. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos**: criando redes que agregam valor. 2. Ed. São Paulo: Thomson, 2007.

FLEURY, P. F.; WANKE, P.; FIGUEIREDO, K. F. **Logística Empresarial**: A perspectiva brasileira. Coleção Coppead de Administração. São Paulo: Atlas, 2000.

GOMES, C. F. S.; RIBEIRO, P. C. C. **Gestão da cadeia de suprimentos integrada à tecnologia da informação**. São Paulo: Thomson Learning, 2004.

NONAKA I.; TAKEUCHI, H. **Criando conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NOVAES, A. G. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição**: estratégia, operação e avaliação. Rio de Janeiro: Campos, 2001.

_____. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição**: estratégia, operação e avaliação. 2. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

SENGE, P. M. **A Quinta disciplina**: arte e prática da organização que aprende. 16 ed. São Paulo: Editora Nova Cultural, 2004.

SCHEWE, C. D.; HIAM, A. **MBA Curso Prático Marketing**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

TAYLOR, D. A. **Logística na cadeia de suprimentos**: uma perspectiva gerencial. São Paulo: Person Addison Wesley, 2005.