



Uma cadeia de suprimentos reinventada

Muitas organizações industriais e comerciais desenvolvem diversas formas de serviços e garantem receitas adicionais, desenvolvendo ao mesmo tempo suas relações com o cliente

Numerosos conceitos e métodos de gestão da cadeia logística foram desenvolvidos nos contextos de produção ou de distribuição em grande escala, com uma dinâmica de fluxo e de grandes estoques reguladores. Hoje, as demandas de serviços tomam uma proporção crescente. As cadeias de suprimentos apresentam características bem particulares, como o desenvolvimento de outras estratégias, diferentes daquelas

adotadas na produção e na distribuição.

A gestão da pós-venda ou mesmo da manutenção após a compra de novos equipamentos implica em diversos riscos, tais como a qualidade, o serviço, a confiabilidade, o controle dos custos e dos imobilizados, sem contar a gestão dos riscos propriamente ditos e da segurança. Este contexto é marcado essencialmente por eventos aleatórios, não exatamente repetitivos, pelos quais os processos de produção e de suprimentos não podem

ser determinantes: como saber qual peça trocar antes do diagnóstico?

Assim, numa cadeia de suprimentos tradicional com demandas repetitivas, as restrições principais serão, por exemplo, a gestão otimizada do estoque e das expedições ou a capacidade limitada dos equipamentos de produção. Novas restrições são acrescentadas, referentes tanto à disponibilidade das competências, quanto ao acesso dos dados, depois que os técnicos estão em

campo, ou à visibilidade da configuração atual dos equipamentos.

O número de referências dos materiais (SKU – “stocking keeping unit”, unidade distinta mantida em estoque) costuma ser mais elevado numa cadeia de suprimentos, levando em consideração a diversidade dos equipamentos nas plantas ou frotas de veículos a manter. A metodologia a ser aplicada deverá ser, por conseguinte, diferente em cada caso.

Como inovar

Manter ou atingir uma alta eficiência na cadeia de suprimentos de serviço implica no domínio das competências organizacionais intimamente coordenadas entre si e perfeitamente adaptadas à empresa. A gestão de uma manutenção centrada na confiabilidade concebe-se atualmente como uma técnica de prevenção de riscos e de disfunções, por meio de planos de manutenções preventivas, condicionais

- baseada na supervisão permanente dos parâmetros dos equipamentos, - e preditiva, que interpreta os parâmetros e antecipa riscos e diagnósticos.

A gestão das necessidades e planejamento do serviço trata-se de melhorar as interações com os clientes, sejam internos ou externos, e garantir que as demandas serão executadas conforme as condições de qualidade e prazos especificados nos contratos de serviço.

O dimensionamento otimizado das peças sobressalentes abrange, de um lado, a definição das metas de estoque em função das previsões das necessidades e dos prazos de reposição. Por outro lado, a definição aperfeiçoada da localização, eventualmente combinando estoques internos e externos.

A coordenação dos retornos, reparação e garantias é toda a cadeia logística inversa que deve ser adaptada a esses ciclos. Ela permite disparar no momento certo as ações necessárias (de um ponto

Muitas empresas estatais no Brasil que se apoiam no processo licitatório são levadas a uma diversidade de equipamentos

de vista técnico bem como contratual) e que orientarão o fluxo de maneira confiável e rápida.

A informação local em tempo real é a base de toda intervenção produtiva, reativa e eficaz. Esta informação diz respeito a alocação das tarefas; acompanhamento da execução, dos tempos e custos; disponibilização da documentação técnica necessária à intervenções – cujos contextos estão em constante evolução e visibilidade das peças sobressalentes disponíveis ou em estoque bem como de seus prazos de ressurgimento.

Uma ferramenta metodológica e tecnicamente adaptada

Esses processos devem basear-se em objetivos da taxa de disponibilidade e de serviço por categoria de materiais ou de clientes, conforme o custo dos volumes de utilização, a divisão geográfica, entre outros fatores. Convém permitir a instalação e a gestão eficiente da manutenção preventiva com o histórico das intervenções e dados de envelhecimento dos materiais. Para isso é necessária uma gestão individualizada das configurações e do posicionamento do material (esses últimos constituindo parques ou frotas).

Uma logística reversa inteligente deve permitir a garantia, o disparo e o acompanhamento reativo dos fluxos de retorno de materiais enviados para reparo, pois o tempo de ciclo de execução deve ser minimizado e a quantidade total de peças imobilizadas precisa ser reduzida. Aperfeiçoar a gestão de estoques supõe igualmente a definição dos objetivos que se deve ter e uma estratégia adequada de localização – quais as categorias que devem ser mantidas localmente, centralmente ou nem ser mantidas em estoque.

Ferramentas tecnológicas adaptadas

Instalar um sistema que atenda as necessidades específicas da gestão de serviço é um processo complexo. Diversas soluções do mercado estão à disposição das empresas, como as clássicas ERP (“enterprise resources planning”, planejamento dos recursos empresariais), que permitem cobrir compras e gestão dos estoques (movimentações, requisições, recebimentos, expedições) dos armazéns. Para que possam ser aplicadas à gestão de serviços e de pós-vendas, foram necessárias adaptações. Os desenvolvedores dessas soluções investiram pesadamente para completar e oferecer novas funcionalidades integradas.

As ferramentas especializadas originadas da gestão da manutenção assistida por computador foram muito centradas na manutenção das instalações. Suas

funcionalidades específicas mostraram-se muito úteis em determinados setores. Já as soluções orientadas de planejamento da cadeia de suprimentos concentram-se no estoque e nas peças sobressalentes. Outra opção é consultar o cliente por meio de contatos telefônicos e, até mesmo, relatórios produzidos por técnicos em campo. A gestão dos dados técnicos cria respostas que reduzem o material necessário após as configurações e tarefas de caráter técnico.

Encontrar novas etapas de crescimento

A tendência atual é antecipar o pós-venda e conceber uma estratégia de serviços de assistência técnica desde o lançamento de um novo produto para garantir o faturamento extra e fidelizar clientes pelo recebimento de um valor agregado. Essas ofertas de serviços complementares mostraram-se maneiras importantes de criação de receitas e de valor agregado. O faturamento aumenta com a introdução de novos serviços e ofertas, assim como a margem operacional cresce graças ao desenvolvimento de ofertas de valor agregado e a taxa de retenção de clientes melhora pela extensão de relação além da simples ação de vendas.

Além do aumento do desempenho operacional, as vantagens dessa estratégia manifestam-se particularmente na relação cliente, que percebe uma diferenciação competitiva sustentável. O contato privilegiado e perene com o cliente torna-se uma fonte de informações de marketing e comerciais de valor agregado durante toda a vida do produto. A melhor compreensão das necessidades dos clientes é uma fonte de otimização de alocação dos meios durante a fase de concepção dos produtos.

Porém, instalar e gerir todos os serviços e sua pós venda pode se mostrar uma tarefa delicada para as empresas, cujo núcleo de atividade é a produção ou distribuição em série. Um contrato de parceria pode permitir repassar a um parceiro uma parte da cadeia de suprimentos de serviço, conforme as modalidades de funcionamento contratualmente definidas. []