

Seu planejamento de redes pode ser mais eficiente

Conheça um método sistemático para planejar redes logísticas



gerentes de operações aceitem nossas conclusões e recomendações?

Outra forma de determinar sua eficiência no planejamento é fazer uma auditoria focalizada (veja mais adiante). Ela é baseada em dez importantes considerações para cada projeto.

Chandra S. Natarajan recomenda a aplicação do Planejamento Sistemático de Redes Logísticas (SNP, “systematic network planning”). “Ele pode ser facilmente assimilado e aplicado por qualquer gerente, planejador ou membro de equipe de projeto de operações de distribuição”, afirma. Em sua forma mais simples, o SNP segue seis etapas.

Etapa 2: Defina as variáveis

Esta é uma das etapas mais difíceis do planejamento de redes. Antes de formular as variáveis para um modelo e uma ferramenta de software adequada, ele recomenda:

- A visualização das rotas e nós a serem modelados com um diagrama claro e explícito.
- A identificação e confirmação dos elementos de dados e suas fontes, em termos de sistemas de informação específicos, arquivos, registros ou planilhas.
- A divulgação das restrições e premissas pertinentes.
- Definir e documentar fórmulas ou expressões algébricas que serão usadas.
- A revisão de toda a documentação sobre as variáveis consideradas com as pessoas adequadas.

Etapa 3: Analise as sensibilidades

Chandra denomina isto como a etapa da formação de credibilidade. Aqui você cria uma linha básica comprovada através da comparação dos resultados de seu modelo com o desempenho real da rede atual durante um período recente. Chandra conta que é uma boa prática explicar por escrito a variância nos resultados do modelo. Isso ajudará você e sua equipe a se tornarem melhores modeladores com o aprendizado de cada projeto.

Etapa 4: Crie os cenários

A elaboração e a apresentação de múltiplos cenários e planos são fundamentais para o planejamento de redes

Você suspeita que seu planejamento de redes não é tão produtivo e eficiente. Mas como dizer isso?

A revista **INTRALÓGÍSTICA** conversou com o diretor de Supply Chain da Pepsi Bottling Company e especialista em planejamento de redes, Chandra Natarajan. Segundo ele, você deve se fazer três perguntas para determinar se existe algum problema:

1. Nossos projetos de redes levam mais tempo do que o esperado?
2. Temos dificuldades em comunicar nossos resultados e obter a aceitação?
3. Temos que passar por múltiplas iterações (repetições) antes que os

Etapa 1: Oriente o projeto

- Escreva, circule e obtenha o consentimento inicial da finalidade, escopo e objetivos do projeto.
- Entenda o problema e os elementos a serem modelados.
- Liste todos os tópicos, os problemas ou oportunidades esperadas que poderão afetar o planejamento da rede logística ou sua operação subsequente. Em seguida, classifique suas importâncias relativas e designe-as para as pessoas específicas a fim de serem solucionadas.
- Divulgue um plano e um cronograma para o projeto.

logísticas. Sempre existem dois ou mais cursos de ação, e a gerência escolherá com maior rapidez e eficiência ao selecionar a partir de um conjunto de boas alternativas.

- Identifique os cenários possíveis que modelem os elementos do problema.
- Acrescente ou retire variáveis para representar cada cenário possível.
- Colete a estatística de cada alternativa e documente os resultados. “Elabore sempre duas ou mais alternativas, cada uma com boas características,” aconselha Chandra. “Em seguida, envolva o pessoal

operacional na decisão de qual é a melhor.”

Etapa 5: Avalie as alternativas

Avalie as alternativas formalmente, pontuando seus desempenhos contra um conjunto de fatores ou considerações ponderadas – reconhecendo que o menor custo é apenas um fator. As considerações comuns intangíveis incluem o risco do negócio, a facilidade de implementação, o efeito no moral dos colaboradores, os problemas sociais ou ambientais, a imagem e os problemas de disponibilidade de capital.

Etapa 6: Detalhe e execute

Esta é a etapa em que os detalhes são elaborados para a alternativa selecionada, e em seguida são feitas as mudanças na rede. Para ser mais eficiente no modelo futuro, os planejadores devem estar envolvidos na implementação. “É importante trabalhar de perto com a equipe de operações e monitorar os efeitos das mudanças na rede”, explica Chandra. Não deixe de fazer uma auditoria de pós-implementação para garantir o alcance da economia projetada do modelo. Isso ajuda a captar as lições aprendidas para os futuros modelos.

AUDITORIA FOCALIZADA NO PLANEJAMENTO DE REDES LOGÍSTICAS

Características dos seus projetos de rede:					
	Excelente	Muito Bom	Bom	Razoável	Ruim
1. Início rápido dos novos projetos – sem confusão na finalidade, escopo e método.					
2. Término dentro do prazo ou antes do esperado – sem atrasos, sem iterações e retrabalhos em excesso.					
3. Visualização da rede sendo modelada – com diagramas claros e explícitos das rotas e locais.					
4. Comunicação eficiente das informações e elementos do modelo – fontes de dados, premissas, restrições, estrutura do modelo.					
5. Documentação eficiente da análise realizada – quem não estiver diretamente envolvido consegue ver e explicar o trabalho.					
6. A gerência escolhe a melhor alternativa a partir de múltiplos cenários – cada um sendo um curso de ação econômico.					
7. Avaliação formal dos fatores intangíveis além do custo – facilidade de implementação, risco do negócio, flexibilidade.					
8. Envolvimento do pessoal de operações – especialmente na definição e avaliação dos cenários e planos.					
9. Pronta aceitação dos resultados do modelo pelo pessoal de operações – sem descrença, objeções e questionamentos dos resultados.					
10. Resultados acurados – os resultados reais ficam muito próximos à economia projetada.					

Considerações sobre o software

Embora o planejamento de redes logísticas exija o uso de software, Chandra conta que o “software só é útil depois que você tiver o ‘thoughtware’ correto.”

Segundo o especialista, existem muitos provedores de software que fizeram do planejamento de redes um domínio interessante. “Com o avanço da capacidade de computação, os problemas que outrora eram difíceis de solucionar hoje são viáveis e mais fáceis.”

Mas nenhum programa de software ensina ou fornece um método sistemático para os projetos de planejamento de redes. Trabalhando com Lee Hales, presidente da empresa de consultoria Richard Muther & Associates, Chandra desenvolveu o Planejamento Sistemático de Redes Logísticas (SNP) para atender essa necessidade e ajudar os planejadores a aplicar com maior eficiência suas ferramentas de software. []



Para conhecer mais sobre o assunto, adquira o livro “Planejamento Sistemático de Redes Logísticas”, de Chandra S. Natarajan e Lee Hales, pela Editora IMAM.

Chandra S. Natarajan