



# 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

**N**umerosos 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. [ ]