

PRÊMIO GLP DE INOVAÇÃO E TECNOLOGIA

Edição 2014



Participante: Cia Ultragaz S.A. e Ernst Young

Categoria: Logística

Título

Gestão de Indicadores

PRÊMIO GLP DE INOVAÇÃO E TECNOLOGIA

Edição 2014

Participante: Cia Ultragaz S.A. e Ernst Young

Categoria: Logística

Título

Gestão de Indicadores

Autores:

[1] **Mauricio de Moraes Pahor**

[2] **Leny Evelini Pereira Borges Reiff**

[3] **Henrique Donaire Sertorio**

[4] **Caio Domingues Reina**

[1] Graduação em Engenharia Agrônômica, com ênfase em Economia (ESALQ – USP), especialização em Administração Industrial (Fundação Vanzolini – USP).

[2] Graduação em Engenharia de Produção pela UVA (Universidade Veiga de Almeida – RJ), especialização em Finanças e Banking na UNINOVE.

[3] Graduação em Engenharia de Produção pela Universidade Presbiteriana Mackenzie.

[4] Graduado em Engenharia Cartográfica pela UNESP; Mestre em Engenharia de Transportes pela Poli-USP

Abstract

This project has the objective of creating and managing indicators to follow up and optimize the Project “Malha Logística” (Logistics Network), that is under implementation in the Company. The indicator will be focused on the point where the network enable us to generate action plans and where the financial gains are concentrated.

Resumo

Este projeto tem como objetivo a criação e a gestão de indicadores para o acompanhamento e otimização do projeto Malha Logística. Os indicadores serão focados nos pontos em que a Malha nos dá a possibilidade de gerar planos de ação e onde estão concentrados os ganhos financeiros.

BREVE HISTÓRICO ENTRE AS EMPRESAS

A **Ultragaz** é pioneira na distribuição de gás liquefeito de petróleo (Gás LP, também conhecido como gás de cozinha) no Brasil. Operando nas regiões Sul, Sudeste, Centro-Oeste, Norte e Nordeste. Na Bahia, utiliza-se a marca **Brasilgás**, que se tornou uma das mais importantes da região.

Fundada em 1937 pelo imigrante austríaco Ernesto Igel, a Companhia Ultragaz é pioneira na introdução do Gás LP como gás de cozinha no Brasil. Mais de 70 anos depois, os fogões à lenha deixaram de fazer parte da vida das donas de casa e o mercado nacional passou a consumir, anualmente, mais de 6 milhões de toneladas do gás que é usado como combustível doméstico por cerca de 90% da população brasileira.

Foram muitas as mudanças nas últimas décadas, mas o pioneirismo continua a ser a marca da Ultragaz, empresa que deu início ao Grupo Ultra (Ultrapar Participações S/A), um dos mais sólidos conglomerados econômicos do País, cujas ações são negociadas, desde 1999, nas bolsas de valores de São Paulo e de Nova York.

O Grupo Ultra reúne quatro negócios com posição de destaque em seus segmentos de atuação. Além da Ultragaz, fazem parte do conglomerado: a Oxiteno, única fabricante de óxido de eteno e seus principais derivados no Mercosul; a Ultracargo, uma das líderes em oferecer soluções logísticas integradas para granéis especiais; distribuição de combustíveis com a Ipiranga e, recentemente, a Texaco do Brasil. Com a aquisição dessas duas últimas empresas, em 2007 e 2008, respectivamente, o Grupo Ultra passou a operar a maior rede de distribuição privada de combustíveis do País, e passa a ser uma das 5 maiores empresas nacionais privadas em faturamento.

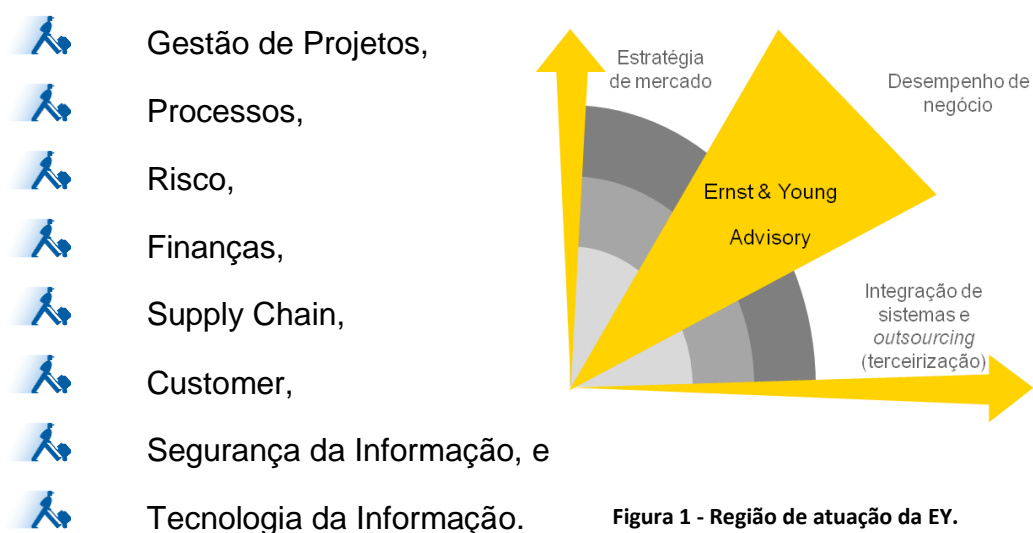
A **EY** é líder global em serviços de Auditoria, Impostos, Transações Corporativas e Consultoria. Nossos insights e os serviços de qualidade que prestamos ajudam a criar confiança nos mercados de capitais e nas economias ao redor do mundo. Desenvolvemos líderes excepcionais que trabalham em equipe para cumprir nossos compromissos perante todas as partes interessadas. Com isso, desempenhamos papel fundamental na construção de

um mundo de negócios melhor para nossas pessoas, nossos clientes e nossas comunidades.

No Brasil, a EY é a mais completa empresa de Auditoria, Impostos, Transações Corporativas e Consultoria, com 5.000 profissionais que dão suporte e atendimento a mais de 3.400 clientes de pequeno, médio e grande portes.

Em 2012, a EY Brasil tornou-se Apoiadora Oficial dos Jogos Olímpicos Rio 2016™ e fornecedora exclusiva de serviços de Consultoria para o Comitê Organizador. O alinhamento dos valores do Movimento Olímpico e da EY foi decisivo nessa iniciativa.







A Figura X apresenta a região de atuação capturada pela área de consultoria da EY nos diversos projetos que tem feito no Brasil e no Mundo. Está região, denominada “Desempenho de negócios”, se encontra entre a estratégia de mercado da companhia e a integração de sistemas e outsourcing (terceirização) e se divide em de 8 grandes áreas:



Nos últimos anos, a EY vem ampliando a sua atuação de consultoria em Supply Chain no Brasil e hoje conta com um time de 225 profissionais.

A perspectiva de integrar as estratégias de consumidores, shoppers e clientes com a lógica da visão e operação do Supply Chain pós-impostos diferencia as soluções que a EY consegue desenvolver e implementar no Brasil e no mundo.

A área de supply chain da EYT oferece um conjunto abrangente de serviços que geram e sustentam resultados tangíveis:

-  Estratégia de Supply Chain,
-  Go to market,
-  Logística inbound, outbound e logística reversa,
-  Planejamento,
-  Produção, e
-  Suprimentos.

A EY oferece ao mercado seus Instrumentos de Trabalho que utilizam sistemas analíticos de apoio à decisão na resolução de problemas logísticos, garantindo solidez nas análises que respaldam seus projetos. Além dessas ferramentas tecnológicas robustas, a EY utiliza a favor dos clientes toda a sua experiência prática na logística de diferentes indústrias e operadoras, assim como em Consultoria e Impostos.

Motivação

A Principal motivação para o projeto foi obter o controle dos dados e operações que estavam sendo realizadas com base no projeto Malha Logística. As informações não eram tratadas de forma que pudesse se ter um controle da evolução dos resultados e economias, assim, não se tinha a informação de onde estavam os locais com melhores desenvolvimento do projeto.

Desta forma surgiu a necessidade de se ter um acompanhamento destes dados, para que os planos de ação pudessem ser alocados nos pontos corretos. E então foram definidos os indicadores necessário para esse acompanhamento.

Método

O projeto foi desenvolvido com o intuito de ter uma maneira de acompanhar e gerar indicadores para que o processo do projeto “Malha Logística” possa ser otimizado e os pontos que necessitam de uma atenção e cuidado maior possam ser localizados.

Os Indicadores são divididos em 5 pilares, que são as operações que existem na empresa e que foram consideradas dentro do Projeto para otimização, tanto operacional quanto financeira. São eles:

-Fluxo Compra: É o fluxo de compra de matéria prima dos fornecedores da Companhia, nessa etapa o gás é movimentado por meio de carretas e dutos.

-Fluxo Transferência: É o fluxo de transferência de gás entre as filiais da Companhia, nessa etapa o gás já se encontra envasado.

-Fluxo Venda Envasado: É o fluxo em que a Companhia vende o gás para revendas no forma de vasilhames.

Fluxo Venda Granel: É o fluxo em que a Companhia vende o gás destinado para fins empresarias, o gás é vendido por carretas, que abastecem as empresas conforme pedido.

Operação: É um fluxo que nos mostra a operação envolvida dentro das filias da Companhia para a transformação do gás em matéria prima até em produto final, a logística envolvida nesse processo até o processo de venda.

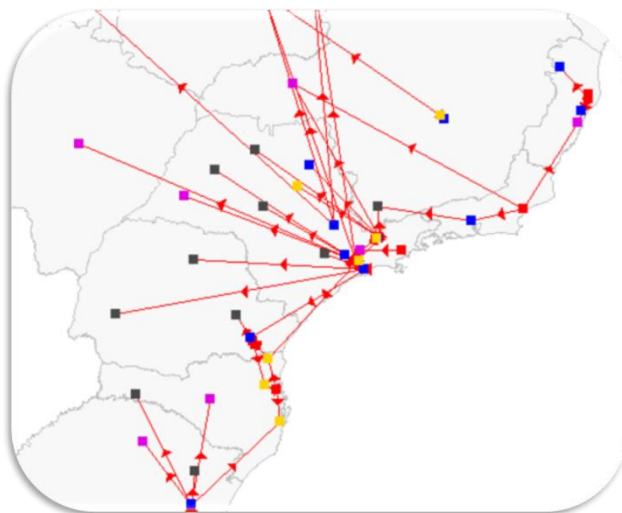
Os Indicadores são focados nesses cinco fluxos, e eles têm como objetivo medir a aderência do que está sendo sugerido pelo projeto “Malha Logística” e o que está sendo realizado dentro da Companhia, os parâmetros utilizados para essas medições são volume de gás e rotas exceto para “Operação” em que os parâmetros são abertura ou fechamento de filial e alteração de filial para outro tipo de base.

Implementação

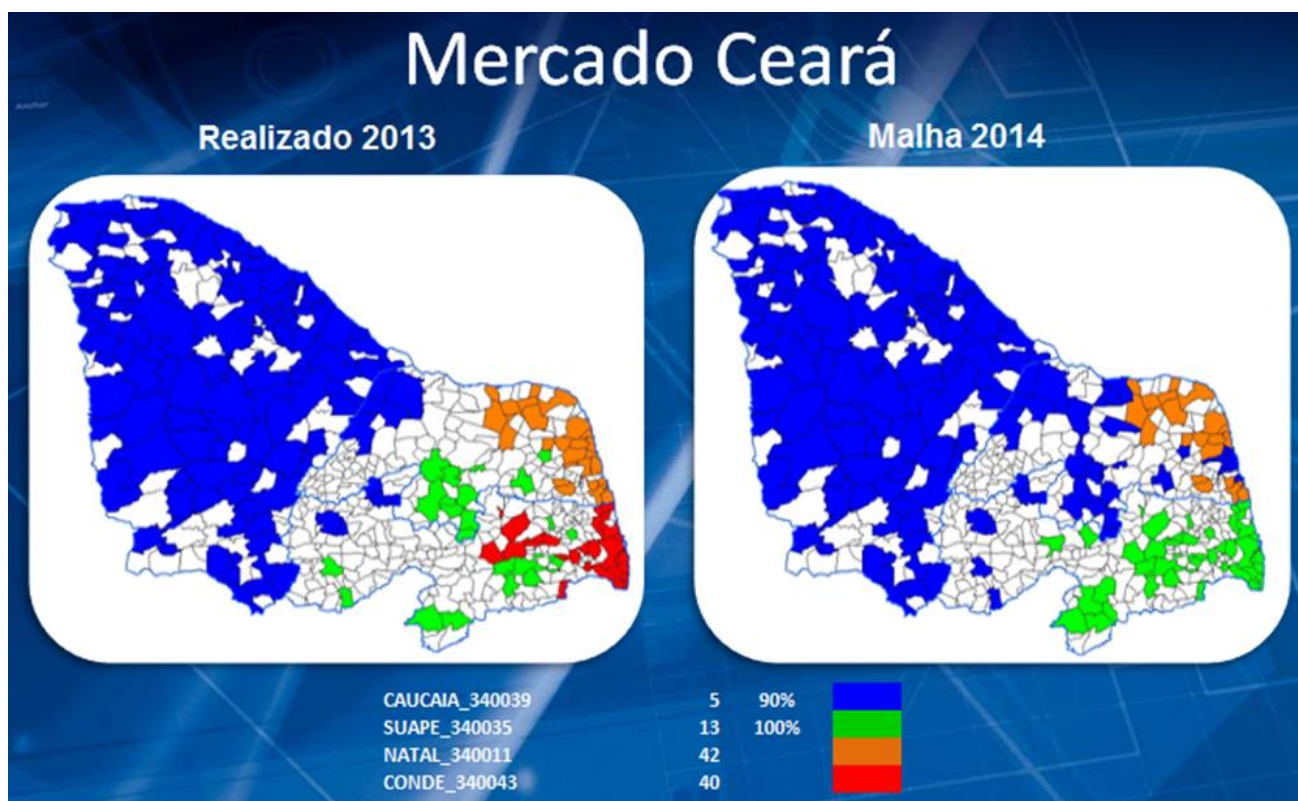
Depois de estruturado e em fase de implantação na Companhia, o projeto “Malha Logística” começou a ser medido e acompanhado de forma estruturada pelo projeto “Gestão de Indicadores”.

O primeiro projeto gera um cenário sobre a movimentação logística total da Companhia, depois disso os resultados começam a ser implantados nas filiais. Depois de implantados é feito um tratamento de dados e um controle do que foi validado, a partir desta etapa começa o trabalho da gestão dos indicadores. Para cada fluxo é feito uma medição específica de acordo com a necessidade de informação do mercado.

Forma de saída do sistema:



Forma de apresentação para o Mercado: Antes da construção dos indicadores é apresentado para o mercado os resultados do sistema da Malha Logística, e então os dados são validados na medida são possíveis as alterações sugeridas pelo sistema. A apresentação é feita de maneira comparativa.

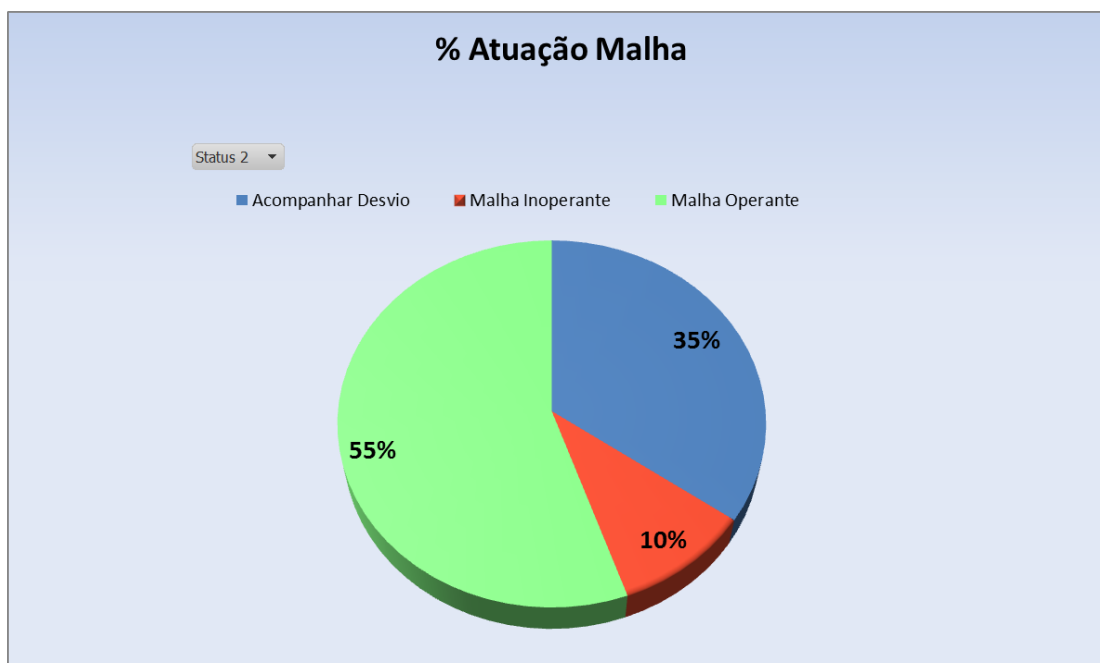


Os indicadores mostram a foto mensalmente de como está a evolução do projeto. Todos os dados para comparação são extraídos de sistemas da Companhia que mostram o que foi realizado dentro daquele mês, estes dados são utilizados junto com os dados que foram validados com o mercado, assim são gerados os indicadores.

Indicadores

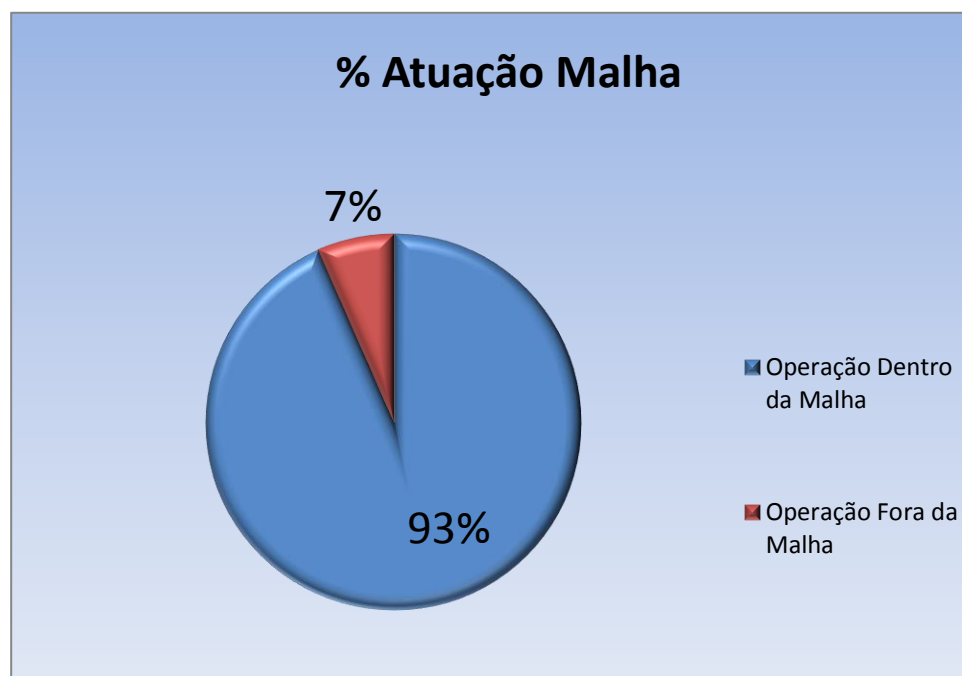
Os indicadores foram divididos de forma que pudesse avaliar e estudar os cinco pilares da Malha logística, são eles:

-Indicador Fluxo Compra: Mostra a porcentagem de aderência do que foi realizado e a sugestão da Malha Logística, a comparação é feita através de porcentagem de abastecimento e rotas aderentes.



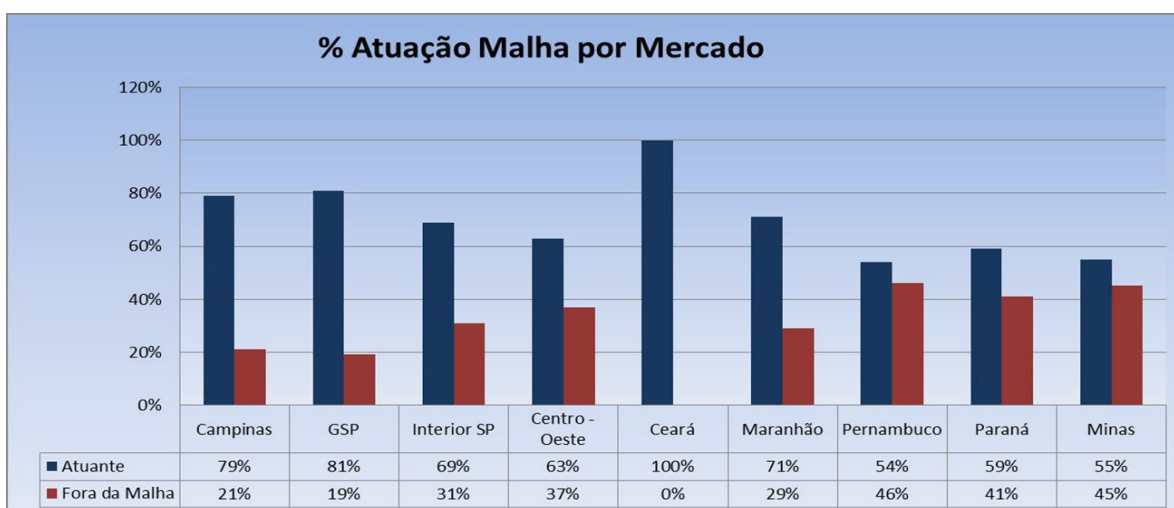
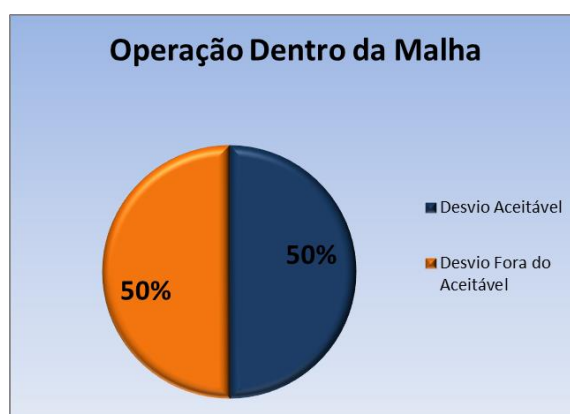
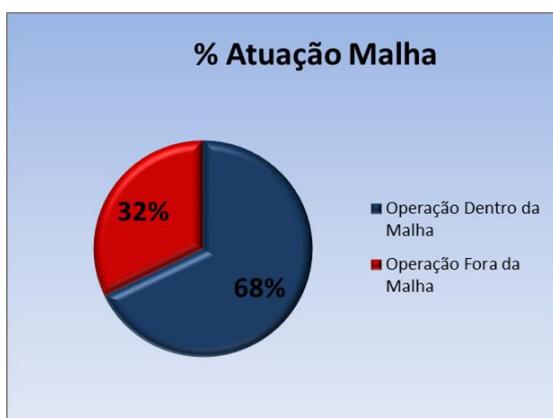
Filial	Fornecedor	Malha Realizado	
ARACAJU	ARACAJU	78%	71%
ARACAJU	MARECHAL DEODORO	9%	
ARACAJU	MATARIPE	12%	29%
ARACAJU	SUAPE	2%	
ARACATUBA	MAUA	11%	
ARACATUBA	SAO JOSE DOS CAMPOS	32%	77%
ARACATUBA	UTINGAS SANTO ANDRE	57%	23%

-Indicador Fluxo Transferência: Mostra a porcentagem de aderência do que foi validado com o mercado (segundo a sugestão da Malha Logística), com o que foi realizado, a comparação é feita através de porcentagem de abastecimento e rotas aderentes.



Filial Origem	Filial destino	Realizado	Validado
ARAUCARIA	CASCADEL	100%	100%
ARAUCARIA	CHAPECO	100%	100%
ARAUCARIA	JOACABA	100%	100%
ARAUCARIA	LONDRINA	100%	100%
CANOAS	CAXIAS DO SUL	100%	100%

-Indicador Fluxo Venda Granel e Envasado: Mostra a porcentagem de aderência do que foi validado com o mercado (segundo a sugestão da Malha Logística), com o que foi realizado, a comparação é feita através de volume de abastecimento e rotas aderentes. Neste caso o indicador para Venda Granel e Venda Envasado tem o mesmo formato, mudando apenas o seguimento que será avaliado no estudo.



Filial Origem	UF	Cidade	Realizado	Validado
Aracaju	AL	ARAPIRACA	65,4	
		ATALAIA		27,3
		BOCA DA MATA	3,3	
		CAMPO ALEGRE	1,4	

-Indicador Operações: Mostra a porcentagem de alterações que foram realizadas segundo a sugestão da Malha Logística, neste caso as alterações podem ser, fechamento de filiais e mudança do tipo da base.



Filial	Alteração	Status
MOGI DAS CRUZES	Fechar	Concluído
CARRAO	Fechar	Concluído
CASA VERDE	Fechar	Concluído
JABAQUARA	Fechar	Concluído
SAO CAETANO DO SUL	Fechar	Concluído
PONTA GROSSA	BS / BSG	Concluído

Diversos valores foram apresentados para demonstrar a versatilidade e a precisão de informações que podem ser obtidas. Contudo, estes indicadores devem servir de suporte a tomada de decisão do gestor, de maneira presente funcione como um instrumento que disponibiliza dados para a análise e decisão mais confiável e segura. Além, de se poder atingir informações com muito mais precisão e detalhe.