

**PRÊMIO GLP DE INOVAÇÃO E TECNOLOGIA
2017**

MARCO ANTONIO CAMARGO BARRAL
ERIK RICARDO ROSSI



**EXCELENCIA OPERACIONAL - A UTILIZAÇÃO DE
SOFTWARE PARA ANALISE E ALCANCE DOS OBJETIVOS
ESTRATÉGICOS.**

CASE FILIAL SÃO JOSE DOS CAMPOS

**MAUA
2017**

MARCO ANTONIO CAMARGO BARRAL
ERIK RICARDO ROSSI

**EXCELENCIA OPERACIONAL - A UTILIZAÇÃO DE
SOFTWARE PARA ANÁLISE E ALCANCE DOS OBJETIVOS
ESTRATÉGICOS.**

CASE FILIAL SÃO JOSÉ DOS CAMPOS

EMPRESA

CIA ULTRAGAZ

CATEGORIA

LOGÍSTICA

MARCO ANTONIO CAMARGO BARRAL

Graduado em Engenharia Química – UNIVERSIDADE SANTA CECÍLIA

ERIK RICARDO ROSSI

Pós graduado em Gestão de Operações Logísticas e Supply Chain – FEI
Graduado em Tecnologia em Logística – FACULDADE ANCHIETA

MAUA

2017

RESUMO

Possuir acesso rápido à informação e seus resultados é imprescindível para que os indicadores de desempenho tenham uma contribuição real e significativa. Deste modo, o constante monitoramento por todos os níveis hierárquicos junto aos resultados, servirá como referência para uma tomada de decisão, alcançando de forma eficaz, o resultado esperado.

Neste case, será demonstrado como a implementação de um repositório de indicadores e a utilização de um software permitiu o alcance das metas, além de fornecer, armazenar, organizar, preservar e compartilhar de modo rápido e fácil, os indicadores usados pela área de logística.

SUMÁRIO

1.	HISTORICO ULTRAGAZ	6
1.1	INTRODUÇÃO	7
1.2	OBJETIVO.....	7
1.3	ESTRUTURA DE DISTRIBUIÇÃO LOGÍSTICA	7
1.4	INDICADORES E A ÁREA DE PLANEJAMENTO LOGÍSTICO	9
1.5	PROBLEMAS E OPORTUNIDADES	10
1.6	UM NOVO CONCEITO PARA GESTÃO DOS INDICADORES	10
1.7	RESULTADOS COM O NOVO MODELO	14
2.	CONCLUSÃO	17

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – FLUXO DAS VISÕES CRIADAS NO SOFTWARE.....	11
FIGURA 2 – ENVIO DOS RESULTADOS NO ANTIGO MODELO.....	12
FIGURA 3 – ENVIO DOS RESULTADOS NO NOVO MODELO	12
FIGURA 4 – PRIMEIRA ETAPA - IDENTIFICAR OS PRINCIPAIS DESVIOS.....	13
FIGURA 5 – SEGUNDA ETAPA - DISCUSSÃO PARA CRIAÇÃO DO PLANO DE AÇÃO.....	13
FIGURA 6 – TERCEIRA ETAPA – DISSEMINAÇÃO DO PLANO DE AÇÃO ENTRE OS NÍVEIS HIERÁRQUICOS.....	14

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 - INDICADOR DE NÃO VISITA - COMPARAÇÃO ENTRE OS ANOS DE 2016 E 2017. IMPLEMENTAÇÃO DO USO DO SOFTWARE JANEIRO/2017.....	15
GRÁFICO 2 - INDICADOR DE ALERTA DE HORA EXTRA MAIOR QUE 2 HORAS – COMPARAÇÃO ENTRE OS ANOS DE 2016 E 2017. IMPLEMENTAÇÃO DO USO DO SOFTWARE JANEIRO/2017.....	15
GRÁFICO 3 – INDICADOR KM'S RODADOS, COMPARAÇÃO ENTRE OS ANOS DE 2016 E 2017. IMPLEMENTAÇÃO DO USO DO SOFTWARE JANEIRO/2017.....	16
GRÁFICO 4 – INDICADOR QUANTIDADE DE ENTREGAS, COMPARAÇÃO ENTRE OS ANOS DE 2016 E 2017. IMPLEMENTAÇÃO DO USO DO SOFTWARE JANEIRO/2017.....	16

1. HISTORICO ULTRAGAZ

A **Ultragaz** é uma empresa do mercado brasileiro de distribuição de gás LP. Sua origem se deu na Empresa Brasileira de Gás à Domicílio, criada por Ernesto Igel, fundador do Ultra.

Maior distribuidora de GLP no Brasil, com 23% de participação de mercado, a Ultragaz fornece gás para aproximadamente 10,5 milhões de domicílios no segmento envasado e a mais de 50 mil clientes no segmento granel.

A companhia atua nacionalmente, por meio de revendas próprias, terceirizadas e através de sua frota de caminhões. Na Bahia, a empresa atua como Brasilgás.

Até meados da década de 1930, não existia no Brasil o sistema, hoje muito comum, de venda de botijões de gás domiciliar, muito menos a entrega na casa do consumidor. O pioneirismo coube a Ernesto Igel, um austríaco de Viena que veio para o Brasil em 1920 e, em 1937, fundou a Empresa Brasileira de Gás a Domicílio.

A Empresa Brasileira de Gás a Domicílio começou pequena, com três caminhões de entrega e menos de 200 clientes. Entretanto a ideia rendeu frutos e, no início da década de 1960, já com o nome Ultragaz, o negócio criado por Ernesto Igel possuía 1 milhão de consumidores em sua carteira.

Em 1997, a Ultragaz introduziu o UltraSystem, sistema de entrega de GLP a granel.

Fruto do processo de expansão, a Ultragaz adquiriu em 2003 a operação de distribuição de GLP da Shell no Brasil, Shell Gás, o que permitiu à empresa alcançar a liderança no mercado de GLP. A Ultragaz também introduziu sistemas de encomendas pela internet e por SMS e permitiu que, nos caminhões de entrega da marca, o consumidor pudesse pagar o gás com cartões de crédito e débito, além de fazer recarga de celulares.

1.1 Introdução

Tudo se movimenta com muita rapidez e para diversos lados no âmbito empresarial. Isso porque os nossos clientes estão cada vez mais exigentes e a concorrência cada vez mais acirrada. Buscamos a redução de custos e a satisfação do cliente, mas para isso, é preciso entender onde estamos errando, e através das nossas falhas buscar uma tratativa o mais rapidamente possível. Aquilo que não se pode medir, não se pode melhorar, essa frase é usada quando o assunto é gestão e tomada de decisão. Hoje graças a utilização da tecnologia é possível ir além, divulgando o resultado de maneira uniforme para todos os níveis da empresa de forma rápida e padronizada. O projeto apresenta um case, onde será demonstrado como a filial de São Jose dos Campos alcançou os resultados esperados.

1.2 Objetivo

Demonstrar através deste case, como a utilização do repositório digital de indicadores e uso de um software vem ajudando a equipe logística na tomada de decisões. Promovendo uma visão que a empresa necessita, para enxergar seus processos e conseguir uma base sólida para alcançar os objetivos traçados.

1.3 Estrutura de distribuição logística

As organizações mais ágeis e flexíveis estão sempre à frente, tornando-se capazes de mudar e adaptar-se rapidamente ao ambiente que estão inseridas, sendo aquelas que conseguem sobreviver e crescer por questão de agilidade, adaptabilidade e ajustamentos contínuos. Possuir um bom produto não basta. É necessário que esse produto chegue até o cliente certo, na quantidade correta e no momento ideal.

Atuando com base nesse conceito, atualmente a logística de distribuição da Ultragaz conta com uma rede de distribuição dividida por regiões, sendo elas as regiões Nordeste, Sudeste, Interior, GSP e Sul.

Para garantir a qualidade dos atendimentos realizados pela Ultragaz a Granel, existem 3 setores dentro da estrutura logística responsáveis pela distribuição de GLP no Brasil para nossos clientes, com as seguintes responsabilidades:

Planejamento:

- Analisar e definir os recursos necessários para as filiais (Caminhões e Equipes);
- Criar e adequar os territórios das filiais;
- Realizar o processo de rateio do Custo de Servir;
- Gerir e prover os resultados qualitativos e quantitativos para tomada de decisão;
- Gerenciar a qualidade das informações da área e orientar filiais e mercados para correção;
- Garantir o funcionamento adequado dos equipamentos e rastreamento dos veículos e garantir qualidade de informação de monitoramento;

Distribuição:

- Garantir a realização da programação de abastecimento diariamente conforme direcionadores;
- Garantir os abastecimentos sem ruptura de estoque;
- Garantir os cumprimentos de prazo e metas do departamento
- Garantir a sinergia entre os departamentos;

Operação:

- Prover recursos e equipamentos para execução das atividades de distribuição;
- Garantir a execução da rota programada e reportar possíveis ocorrências;
- Atuar na supervisão de controle de custos, estoque e matéria prima;

- Acompanhar desempenho das equipes de abastecimento;
- Gerenciar desvios de conduta das equipes de abastecimento;
- Reportar resultados da área mensalmente;

1.4 Indicadores e a área de planejamento logístico

Incorporado na estrutura da logística encontramos a área de Planejamento Logístico. Uma frente da Gerencia de Logística Empresarial da Ultragas. Área na qual se estuda novos métodos e estratégias para redução de custos, garantido mais efetividade nos resultados da companhia. Um dos papeis do planejamento é gerir e divulgar os indicadores para todos os níveis hierárquicos, ajudando clientes internos (Operação e Distribuição) e clientes externos (Comercial e Instalação, etc.) a alcançar os resultados esperados. Atualmente os indicadores mensurados estão divididos em 4 classes:

1. Operacionais - Procuram mensurar a eficiência com que a organização conduz as suas operações logísticas.
2. Financeiros - Realiza um breve diagnóstico de como os custos logísticos estão, nos permitindo ter tempo hábil para consertar pequenos desvios.
3. Conduta - Esse indicador possibilita a análise da performance do motorista em relação ao uso e cuidado dos equipamentos.
4. Cutover – Nos ajudam a apontar problemas relacionados com interfaces entre sistemas ou a qualidade da informação.

Levando em consideração os tipos de indicadores, conclui-se que a área de Planejamento Logístico é responsável em monitorar a qualidade da informação, garantir a integração dos dados entre sistemas, mensurar os custos e desvios operacionais, acompanhar desvios de conduta da equipe de entregas e prover informações para diversas áreas da companhia.

1.5 Problemas e oportunidades

Somente o que é medido pode ser gerenciado. Por outro lado, aquilo que não é medido, merece pouca ou nenhuma atenção. Indicadores permitem medir o desempenho de uma empresa e garantem que todos os indivíduos, em todos os níveis hierárquicos, caminhem em direção aos mesmos objetivos e estratégias. Eles funcionam como "veículos de comunicação", pois permitem que os executivos do alto escalão comuniquem a missão e visão da empresa aos mais baixos níveis, envolvendo diretamente todos os colaboradores na realização dos objetivos estratégicos da empresa. Para se alcançar o resultado de um indicador, além de analisar o problema, ter acessibilidade no acompanhamento do resultado logo no início do período, ajudará a criar um plano de ação garantido tempo hábil para reverter o resultado negativo. Sem o uso de um software o manuseio da informação torna-se oneroso. Quanto mais dados usados, mais vamos exigir do hardware, e por sua vez o tempo para execução se tornará longo e será impraticável a análise diária.

Hoje cada vez mais empresas estão usando software para monitorar e administrar os indicadores de desempenho, usando uma interface única e 100% web ajudando na comunicação dos resultados para toda a empresa. Entre os vários sistemas encontrados no mercado, optamos por um sistema que trabalha com banco de dados. O manuseio deste volume de informações permite gerar gráficos e relatórios. A ferramenta oferece diversos recursos para gerenciar e administrar de forma simples e organizada dos resultados. Mas para tanto, houve a necessidade de um curso para desenvolvimento e manutenção dos indicadores, pela a área de Planejamento Logístico.

1.6 Um novo conceito para gestão dos indicadores

O Excel é uma ferramenta que permite criar indicadores (financeiros e de performance, por exemplo). Com o programa, é possível traçar cenários e analisar tendências. Entretanto ele não é um banco de dados. Analisar um cenário sazonal

com uma grande quantidade de informações (como é do segmento de GLP) fica muito complicado, tornando inviável uma análise diária para alguns indicadores. Outro problema encontrado é o de como divulgar as bases, com fórmulas e levando em consideração a capacidade restrita do tamanho do e-mail. A utilização do software nos permitiu ter acesso às informações 24 horas, sendo possível o acesso através de aplicativo ou de um computador em rede doméstica. O sistema também permite a extração da base de dados facilitando conferência quando necessária. Além de permitir a criação de visões para atender todos os níveis hierárquicos e assim tornar a busca da causa do problema mais fácil.

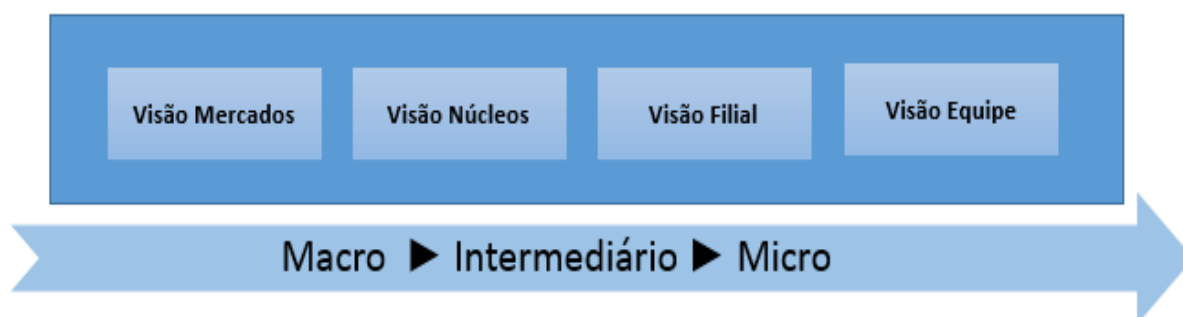


Figura 1 - Fluxo das visões criadas no software:

Outra vantagem foi quanto a divulgação dos resultados. Com o uso do software, todos passaram a ter acesso ao mesmo resultado ao mesmo tempo.

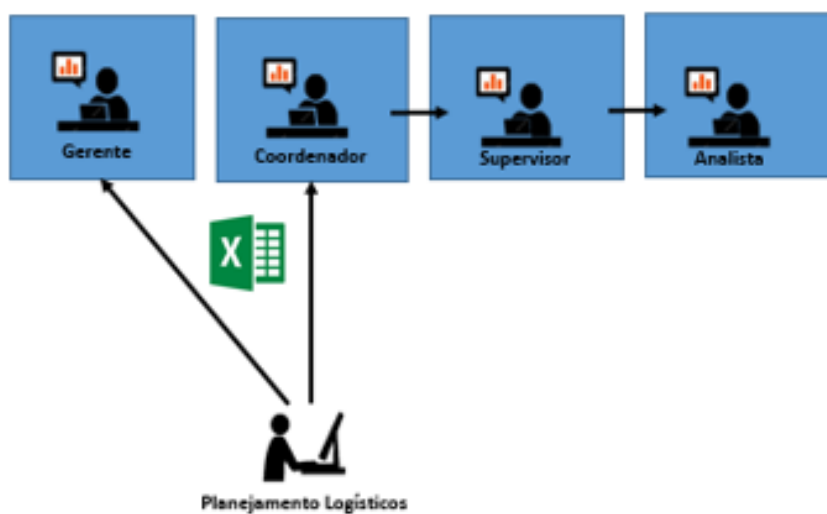


Figura 2- Envio dos resultados no modelo antigo.

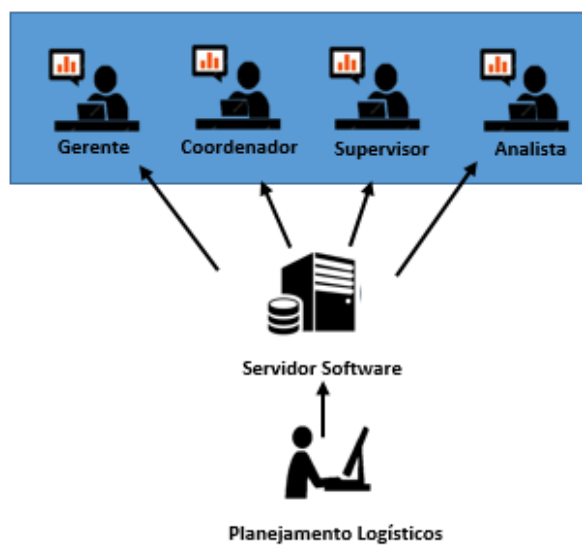


Figura 3 - Envio dos resultados no novo modelo.

Criou-se uma nova rotina com reuniões periódicas para a discussão da causa e tratativa como demonstrado abaixo:



Figura 4 – Primeira etapa - Identificar os principais desvios.



Figura 5 – Segunda etapa - Discussão para criação do plano de ação.

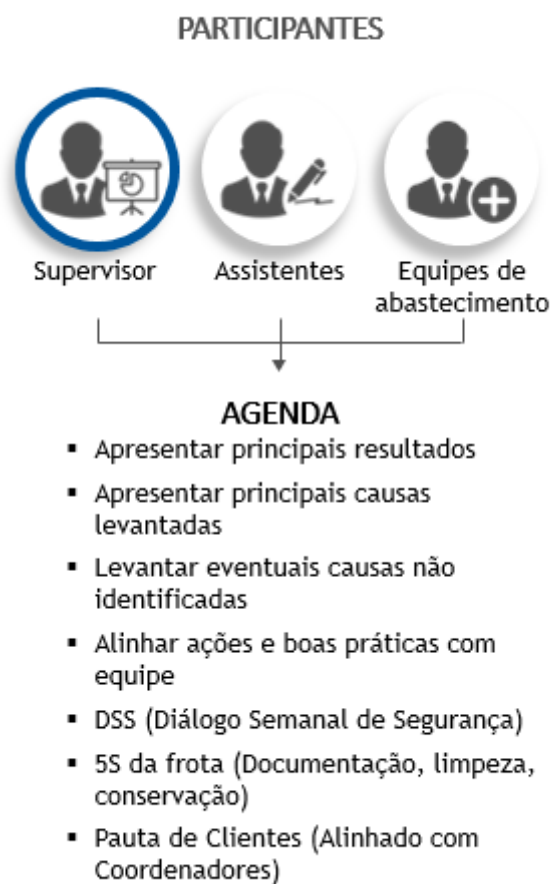


Figura 6 – Terceira etapa – Disseminação do plano de ação entre os níveis hierárquicos.

1.7 Resultados com o novo modelo

Com a agilidade do software, foi possível alcançar um menor nível possível do problema e deixar claro os fins e, principalmente, os meios para o atingimento dos resultados.

Atribuindo os fatores listados abaixo, ao uso da ferramenta, conseguimos atingir os resultados esperados como será demonstrado na filial de São José dos Campos.

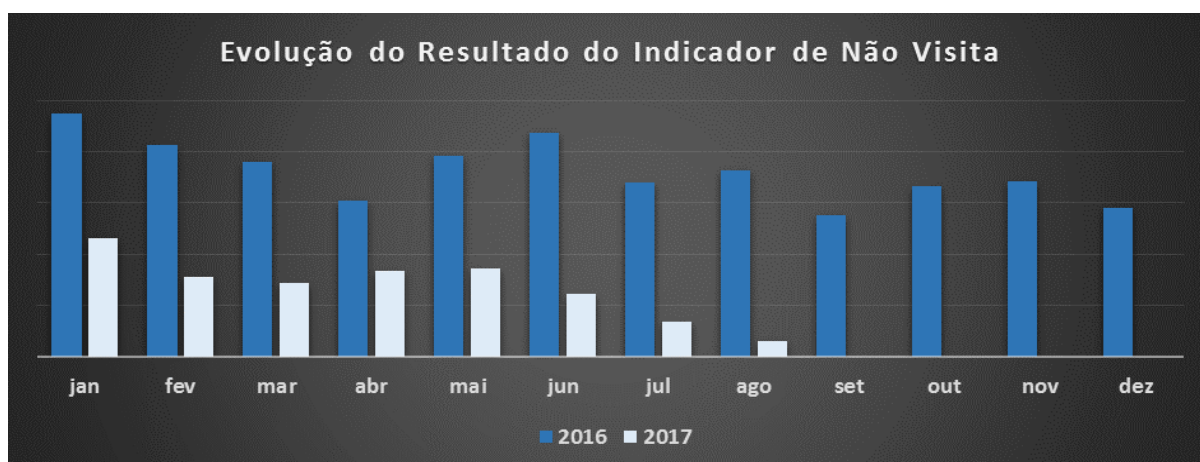


Gráfico 1 - Indicador de não visita - comparação entre os anos de 2016 e 2017. Implementação do uso do software janeiro/2017

Redução de 65% dos registros de Não Visitas, comparando os anos de 2016 e 2017 no período de Janeiro até Agosto.

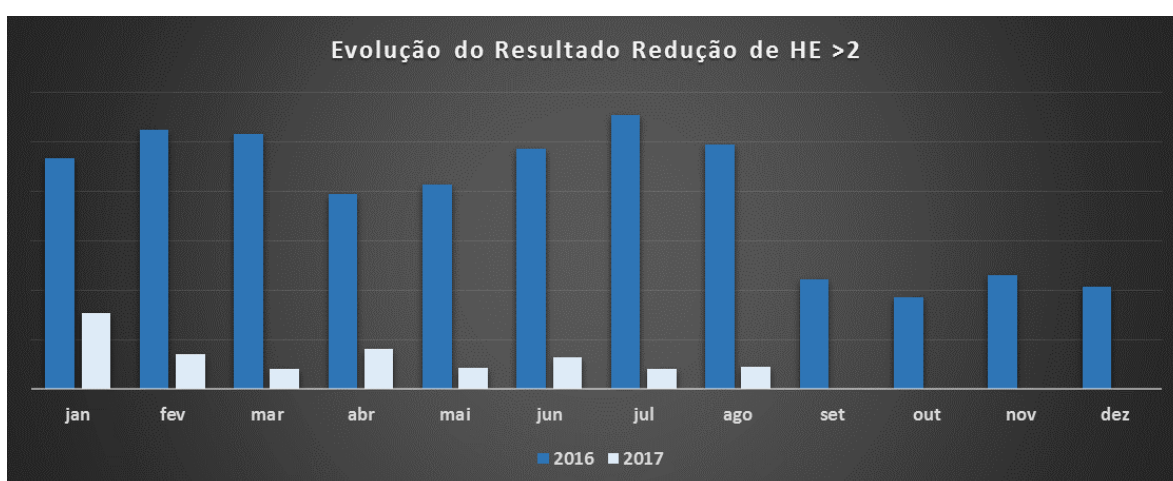


Gráfico 2 - Indicador de Alerta de Hora Extra maior que 2 horas - comparação entre os anos de 2016 e 2017. Implementação do uso do software janeiro/2017

Redução de 86% dos Alertas comparando os anos de 2016 e 2017 no período de Janeiro até Agosto.

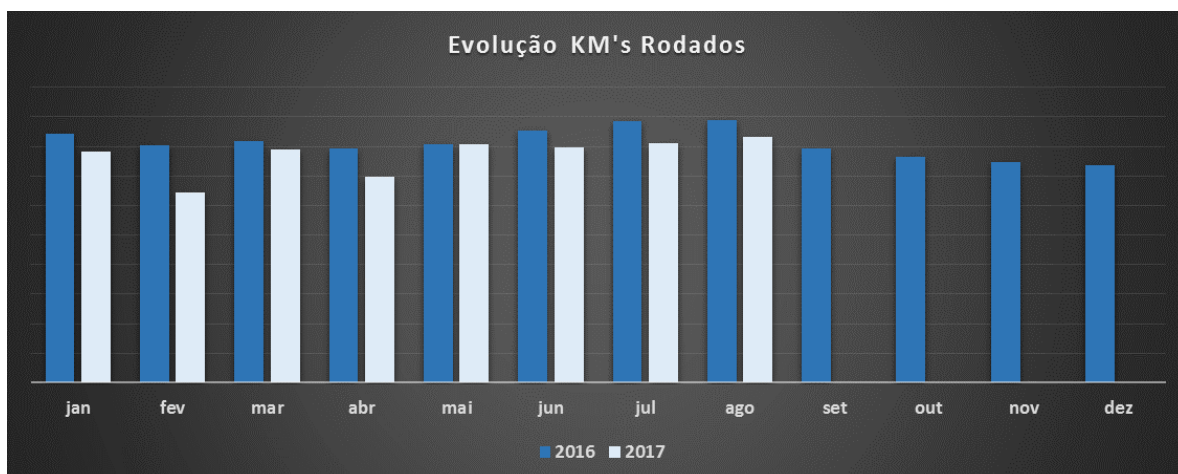


Gráfico 3 – Indicador KM's Rodados, comparação entre os anos de 2016 e 2017. Implementação do uso do software janeiro/2017

Redução de 5,0% dos Km Rodados, comparando os anos de 2016 e 2017 no período de Janeiro até Agosto.

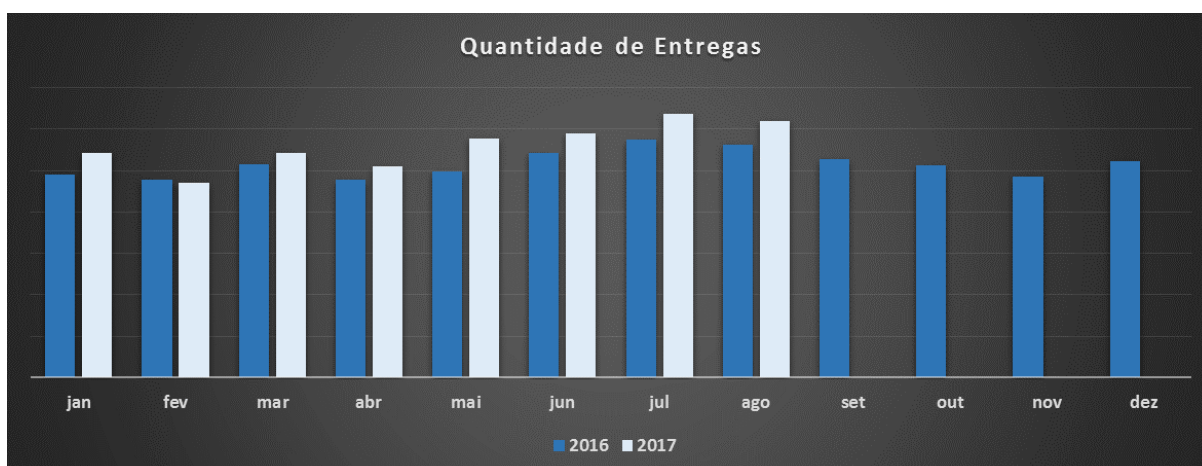


Gráfico 4 – Indicador Quantidade de Entregas, comparação entre os anos de 2016 e 2017. Implementação do uso do software janeiro/2017

Aumento de 8,0% das Entregas Realizadas, comparando os anos de 2016 e 2017 no período de Janeiro até Agosto.

2. CONCLUSÃO

Por fim demonstra-se que com a utilização de um software, a disponibilidade da informação e com agilidade na resposta quanto a tratativa, consegue-se efeitos positivos aos processos de gestão do indicador. Os grandes benefícios que estas práticas trazem são: alinhamento, uma vez que os impedimentos para alcance dos resultados são abertos para discussão a todos os níveis da equipe logística; profundidade, pelo fato da análise não ser superficial em nenhum dos casos, a probabilidade da equipe focar na real causa é maior; e padronização, já que todas as análises seguem um mesmo roteiro de execução e pretendem chegar à causa-raiz para o não obtenção das metas.