



Processamento de Pedidos e Serviços ao Cliente

Graciane Maria de Assis



Cuiabá-MT
2015

Presidência da República Federativa do Brasil
Ministério da Educação
Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica
Diretoria de Integração das Redes de Educação Profissional e Tecnológica

© Este caderno foi elaborado pelo Centro de Educação Profissional de Anápolis – CEPA, para a Rede e-Tec Brasil, do Ministério da Educação em parceria com a Universidade Federal de Mato Grosso.

Equipe de Revisão

Universidade Federal de Mato Grosso – UFMT

Coordenação Institucional
Carlos Rinaldi

Coordenação de Produção de Material Didático Impresso
Pedro Roberto Piloni

Designer Educacional
Daniela Mendes

Designer Master
Neure Rejane Alves da Silva

Ilustração
Tatiane Hirata

Diagramação
Tatiane Hirata

Revisão de Língua Portuguesa
Ewerton Viegas Romeo Miranda

Revisão Final
Naine Terena de Jesus

Centro de Educação Profissional de Anápolis - GO

Diretor
Paulo Roberto Paulino

Coordenação Institucional
José Teodoro Coelho

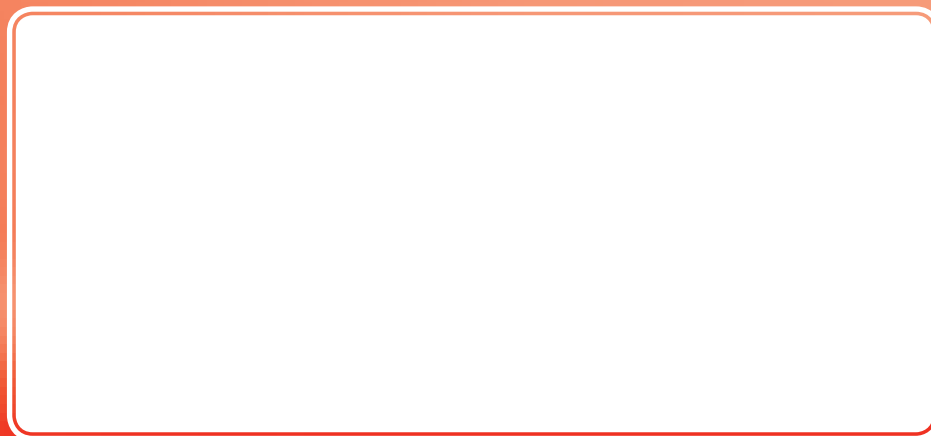
Supervisora Pedagógica EaD
Elisa Maria Gomide

Coordenador do Curso Logística
Maria Cristina Alves de Souza Costa

Comissão de Apoio a produção
Elisa Maria Gomide
Denise Mendes França
Joicy Mara Resende Rolindo
Maria Cristina Alves de Souza Costa

Projeto Gráfico
Rede e-Tec Brasil / UFMT

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)



Apresentação Rede e-Tec Brasil

Prezado(a) estudante,

Bem-vindo(a) à Rede e-Tec Brasil!

Você faz parte de uma rede nacional de ensino que, por sua vez, constitui uma das ações do Pronatec - Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego. O Pronatec, instituído pela Lei nº 12.513/2011, tem como objetivo principal expandir, interiorizar e democratizar a oferta de cursos de Educação Profissional e Tecnológica (EPT) para a população brasileira propiciando caminho de acesso mais rápido ao emprego.

É neste âmbito que as ações da Rede e-Tec Brasil promovem a parceria entre a Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica (Setec) e as instâncias promotoras de ensino técnico, como os institutos federais, as secretarias de educação dos estados, as universidades, as escolas e colégios tecnológicos e o Sistema S.

A educação a distância no nosso país, de dimensões continentais e grande diversidade regional e cultural, longe de distanciar, aproxima as pessoas ao garantir acesso à educação de qualidade e ao promover o fortalecimento da formação de jovens moradores de regiões distantes, geográfica ou economicamente, dos grandes centros.

A Rede e-Tec Brasil leva diversos cursos técnicos a todas as regiões do país, incentivando os estudantes a concluir o ensino médio e a realizar uma formação e atualização contínuas. Os cursos são ofertados pelas instituições de educação profissional e o atendimento ao estudante é realizado tanto nas sedes das instituições quanto em suas unidades remotas, os polos.

Os parceiros da Rede e-Tec Brasil acreditam em uma educação profissional qualificada – integradora do ensino médio e da educação técnica – capaz de promover o cidadão com capacidades para produzir, mas também com autonomia diante das diferentes dimensões da realidade: cultural, social, familiar, esportiva, política e ética.

Nós acreditamos em você!

Desejamos sucesso na sua formação profissional!

Ministério da Educação
Maio de 2015

Nosso contato
etecbrasil@mec.gov.br



Indicação de Ícones

Os ícones são elementos gráficos utilizados para ampliar as formas de linguagem e facilitar a organização e a leitura hipertextual.



Atenção: indica pontos de maior relevância no texto.



Saiba mais: oferece novas informações que enriquecem o assunto ou “curiosidades” e notícias recentes relacionadas ao tema estudado.



Glossário: indica a definição de um termo, palavra ou expressão utilizada no texto.



Mídias integradas: remete o tema para outras fontes: livros, filmes, músicas, *sites*, programas de TV.



Atividades de aprendizagem: apresenta atividades em diferentes níveis de aprendizagem para que o estudante possa realizá-las e conferir o seu domínio do tema estudado.



Refleta: momento de uma pausa na leitura para refletir/escrever sobre pontos importantes e/ou questionamentos.





Palavra da Professora-autora

Prezado(a) estudante,

É com grande expectativa e desejo de auxiliar em seu aprendizado que elaborei o presente material procurando a forma mais direta e aplicada, sem desprezar o embasamento técnico e a fundamentação dentro das principais teorias existentes.

Saiba que o Processamento de Pedidos e Serviços ao Cliente é uma das operações determinantes para o acontecimento da logística e, por isso, de abordagem fundamental neste curso.

Não deixe de participar, tirando o máximo proveito e esclarecendo as dúvidas a cada aula para a construção do seu conhecimento, porque o processo de aprendizagem, especificamente no ensino a distância, depende muito de seu empenho e disciplina. Conto com você!

Ótimos estudos!

Graciane Maria de Assis





Apresentação da Disciplina

Caro(a) estudante,

Iniciaremos mais uma etapa de aprendizagem dentro da logística com a disciplina de Processamento de Pedidos e Serviços ao Cliente. Trata-se de um tema essencial em seu curso, pois lida com o fluxo de informações que promovem a circulação de materiais e serviços.

Você irá conhecer os processos e procedimentos que envolvem o atendimento do pedido, bem como a funcionalidade de cada operação. O objetivo é mostrar a importância de cada atividade relacionada e seu papel dentro do processamento de pedidos.

Para isso, são colocadas atividades de aprendizagem ao final de cada aula, de forma a promover a sua análise crítica para a efetiva construção do conhecimento diante do assunto abordado.

Espero o seu comprometimento ao longo desta disciplina através da leitura do material e dos *sites* indicados, das sugestões de vídeos e pesquisas, além da resolução das atividades.

Lembre-se: no ensino a distância você é o(a) maior responsável pela aquisição do conhecimento.

Grande abraço!



Sumário

Aula 1. Serviço ao cliente	13
1.1 Introdução ao serviço.....	13
1.2 Logística de serviços.....	14
Aula 2. Processamento de pedidos	19
2.1 O que vem a ser processamento de pedidos?.....	19
2.2 Tipos de processamento de pedidos.....	21
Aula 3. Ciclo do pedido	25
3.1 Etapas do ciclo do pedido.....	25
3.2 Preparação do pedido.....	26
3.3 Transmissão do pedido.....	27
3.4 Entrada do pedido.....	27
3.5 Atendimento do pedido.....	27
3.6 Relatório da situação do pedido.....	28
3.7 Conclusão.....	28
Aula 4. Tempo de ciclo do pedido	31
4.1 Aspecto introdutório.....	31
4.2 Fatores que afetam o tempo de ciclo do pedido.....	32
Aula 5. Problemas na gestão do ciclo de pedidos	37
5.1 Flutuações da demanda.....	37
5.2 Variabilidade dos tempos de ciclo.....	38
5.3 Percepções conflitantes.....	41
Aula 6. Tecnologias de informação no processamento de pedidos	45
6.1 O impacto tecnológico.....	45



6.2 Tecnologias capacitadoras.....	46
6.3 Programas de resposta rápida.....	51
Referências.....	55
Currículo da Professora-autora.....	57



Aula 1. Serviço ao cliente

Objetivos:

- compreender o processo logístico como serviço ao cliente;
- relacionar o serviço ao cliente como parte da estratégia de marketing da empresa;
- identificar o papel do processamento de pedidos na concepção do serviço logístico; e
- classificar os elementos do serviço ao cliente segundo seu ponto de transação.

Olá estudante, seja bem-vindo(a)!

Nesta primeira aula, você compreenderá os principais aspectos e características do serviço ao cliente, a fim de esclarecer a função do processamento de pedidos e sua importância dentro da logística. Vamos lá?

1.1 Introdução ao serviço

Imagine-se adentrando em uma loja de departamentos, que vende produtos como roupas, cama, mesa e banho, para realizar uma compra e encontrando um produto desejado.

Agora pense que esse produto, além de ser do seu agrado, está dentro de um padrão de qualidade aceitável por você e com um preço atraente, certo? Considerando, então, que ambos os estabelecimentos dispõem desse mesmo produto em igual oferta, o que determina onde sua compra será realizada?



Figura 1
Fonte: sxc.hu



A-Z

Privativo é característica de algo exclusivo. Nesse caso, refere-se ao estacionamento, que é de uso específico e único da loja em questão.

Climatização é a disposição de ambiente com clima agradável.

Intangível é característica de algo não palpável, que não possui elementos de disposição física.

Você pode ter respondido que é a conveniente localização da loja, a eficácia do seu atendimento, a comodidade de um estacionamento **privativo** ou até mesmo o bem-estar de sua **climatização**. Na verdade, podemos chegar a inúmeras respostas, mas todas se resumem em uma só palavra: Serviço ao cliente.

Segundo a definição de Kotler (2006, p. 397), serviço é qualquer ato ou desempenho, essencialmente **intangível**, que uma parte pode oferecer a outra e que não resulta na propriedade de nada. A execução de um serviço pode estar ou não ligada a um produto concreto.

Diante dessa constatação, você consegue observar o poder de diferenciação que as empresas podem obter no mercado através do serviço oferecido?



Com a similaridade cada vez mais crescente dos produtos, proporcionada pelo acesso às tecnologias, o serviço ao cliente tem sido fator de disseminação de valor e diferencial competitivo por parte das organizações.

Para confirmar a importância dos serviços, Kyj e Kyj *apud* Ballou (2006, p. 94) afirmam que os serviços ao cliente, quando utilizados de forma eficaz, constituem uma variável de capital importância que pode ter impacto significativo na criação de demanda e na manutenção da fidelidade do cliente.

A-Z

Marketing é a ciência e a área da Administração que trabalha a escolha de mercados-alvo, a captação, manutenção e fidelização de clientes por meio da criação, da entrega e da comunicação de um valor superior para o cliente (KOTLER, 2006).

1.2 Logística de serviços

Depois de verificar o que é serviço, podemos concluir que a logística nada mais é do que uma série de atividades desenvolvidas a título de ofertar um serviço ao cliente, podendo ser ou não diferencial dependendo do segmento ou nível de exigência do mercado a ser atendido.

Em uma análise mais ampla, o **marketing** da organização estipula o nível de serviço ao cliente de acordo com as exigências logísticas do seu mercado de atuação. O processamento de pedidos é que se encarrega da operacionalização com o auxílio das funções de controle de estoque, armazenagem, movimentação e transporte.



Você pode entender melhor o posicionamento do processamento de pedidos através do esquema seguinte proposto por Fleury (2010, p. 453):

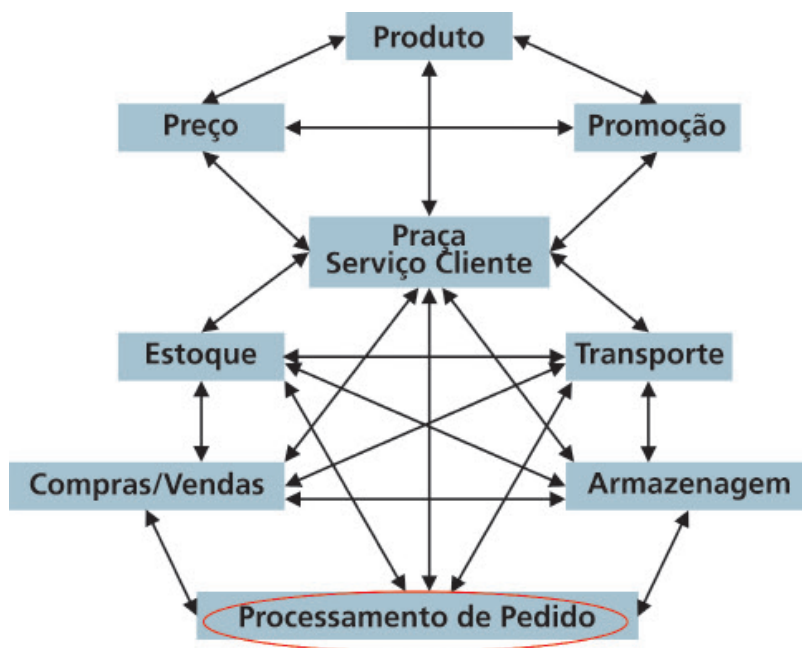


Figura 2 – Logística Integrada

Fonte: Fleury, 2010, p. 453

Observe que no primeiro ciclo de interação há justamente a composição do marketing através de seus grupos de atuação, intitulada de mix ou composto de marketing, os chamados 4P's (Preço, Produto, Promoção e Praça).

Com esse delineamento são traçadas as respectivas linhas de trabalho:

- **Preço** - ação estratégica de marketing voltada para descontos, concessões, prazos e condições de pagamento;
- **Produto** - esforço de marketing para proporcionar diferencial no bem ofertado em termos de características, design, desempenho, qualidade etc.
- **Promoção** - direcionamento do marketing para a propaganda, divulgação e promoção de vendas de um produto e/ou serviço; e
- **Praça** - decisões de marketing para a cobertura e distribuição física para o atendimento ao cliente.



Ainda analisando a figura 1, é possível visualizar um segundo ciclo de interação envolvendo as atividades logísticas de estoque, transporte, armazenagem, compras e vendas, que é o meio em que se estabelece o processamento de pedidos para o atendimento da “Praça”, ou seja, o mercado consumidor.

Podemos concluir esse raciocínio com a citação de Bowersox et al. (2006, p. 76):

Filosoficamente, o serviço ao cliente representa o papel da logística no cumprimento do conceito de *marketing*. Um programa de serviço ao cliente precisa identificar e priorizar todas as atividades exigidas para satisfazer as exigências logísticas de clientes, tão bem ou melhor que os competidores.

1.3 Elementos do serviço ao cliente

Agora que você já se inteirou a respeito da logística dentro da concepção de serviço ao cliente, poderá conhecer os elementos que subdividem o serviço ao cliente em categorias.

Esta definição é resultado de um estudo patrocinado pelo atual Council of Logistics Management, renomado conselho de gestão logística, que segundo Ballou (2006, p. 94), assim se estabelece:

- **Elementos de pré-transação:** Constituem os elementos anteriores à transação propriamente dita e propiciam um ambiente para um bom serviço ao cliente. Um compromisso formal sobre as modalidades de serviço é algo que permite ao cliente conhecer com exatidão o tipo de serviço que lhe será prestado.
- **Elementos de transação:** São aqueles que resultam diretamente na entrega do produto ao cliente e refletem no tempo de entrega, na exatidão das especificações da encomenda, nas condições das mercadorias na entrega e na disponibilidade de estoques.
- **Elementos de pós-transação:** Representam o elenco dos serviços necessários para dar suporte ao produto em campo. São elementos que se fazem sentir depois da venda do produto, mas devem ser planejados nos estágios de pré-transação e transação.

Você pode reconhecer os elementos de pré-transação como a forma de pa-





gamento, o prazo de entrega ou os procedimentos de devolução trabalhados em cada empresa, por exemplo, que constituem a política de serviço estipulada e divulgada ao mercado antes da sua efetivação.

Como exemplos dos elementos de transação estão as decisões relacionadas ao nível de estoque, as atividades de **transbordo** e a seleção de modais de transporte etc., que resultam na execução do que foi proposto na política de serviço.

Já os elementos de pós-transação podem ser ilustrados pelos serviços de atendimento ao consumidor, de reposição de peças, garantia e substituição do produto.

Perceba que todas as operações exemplificadas ocorrem justamente no momento a que elas se referenciam:

- pré-transação (antes da transação do pedido);
- transação (durante a transação do pedido); e
- pós-transação (após a transação do pedido).

Resumo

Nesta aula, você viu como o serviço ao cliente é primordial para o sucesso de qualquer organização e reconheceu a logística inserida nesse contexto como fator decisivo para sua execução através do processamento de pedidos. Dessa forma, você pode entender que os serviços logísticos têm como premissa o cumprimento da estratégia de marketing da empresa e foi capaz de identificar os elementos desse serviço de acordo com o momento de sua transação.

Atividades de aprendizagem

1. Imagine um comércio de eletroeletrônicos da sua cidade com loja física e o mesmo tipo de comercialização com vendas *on-line*. Faça um paralelo com as vantagens e desvantagens do serviço oferecido por cada um.
2. Depois desta aula, como você explica a análise de Dornier et al. (2000, p. 41) quando afirma: “Logística [...] é primeiramente e principalmente um fornecedor de serviço.” ?

A-Z

Transbordo é a ação de retirar um produto de um meio de transporte e passar para outro.





Compreender cada conceito componente do procedimento de pedido e serviço ao cliente é o primeiro passo para que você possa adentrar a este universo da logística. Continue se dedicando as leituras e atividades. Na próxima aula, tratarei do processamento de pedidos.



Aula 2. Processamento de pedidos

Objetivos:

- reconhecer o processamento de pedidos e seu contexto;
- analisar o processamento de pedidos ao longo de uma cadeia de suprimentos; e
- identificar os exemplos de processamento de pedidos existentes.

Olá estudante,

Pronto(a) para iniciar nossa segunda aula? Nela, você verá com maior propriedade o serviço de processamento de pedidos e sua relação com as demais atividades logísticas.

2.1 O que vem a ser processamento de pedidos?

Você deve ainda estar se perguntando o que realmente é o processamento de pedidos. Para te ajudar a esclarecer melhor, vamos conceber uma determinada situação:

Ao passear no *shopping*, você resolve fazer um lanche. Chegando à praça de alimentação, você se dirige ao balcão da lanchonete que oferece a sua comida predileta e faz o seu pedido. Você descreve as particularidades desejadas do seu prato e efetua o pagamento, em seguida recebe o cupom com a senha e aguarda a entrega do seu lanche.



Figura 3
Fonte: sxc.hu



É justamente nesse momento que ocorre o processamento do seu pedido. A lanchonete, ao receber a descrição do pedido, tem como missão materializá-lo nas condições estipuladas por você e no menor prazo possível. Para que isso seja possível, a lanchonete precisa dispor dos produtos que compõem o seu pedido e manuseá-los de forma a obter o prato requerido. Parece simples, não é?



Mas o fator crucial do processamento de todo e qualquer pedido está na eficiência do seu fluxo de informações. Isso fica bem perceptível quando dimensionamos essa situação do atendimento do pedido para uma escala e projeção maiores.

Vamos ver?

Para atender o seu pedido, a lanchonete em questão, com certeza, precisou adquirir os produtos componentes através de uma compra no supermercado ou atacado, por exemplo. Por sua vez, para que o atacadista pudesse atender sua clientela, que aí inclui a referida lanchonete, foi necessário realizar um pedido para uma distribuidora ou indústria. Já a indústria, precisou obter de seus fornecedores as matérias-primas necessárias para a fabricação do produto e assim atender a distribuidora, que atende o atacado, que atende a lanchonete, para aí atender você.



Todo esse relacionamento entre os diferentes segmentos de um negócio para atender o consumidor final é o que se denomina cadeia de suprimentos.

Para ilustrar melhor, considere o exemplo acima para obter o pão do seu sanduíche. Dessa forma a cadeia de suprimentos poderia ser assim elaborada:



Figura 4 - Cadeia de suprimentos para o pão de sanduíche

Fonte: Fluxograma produzido pela autora



Agregação de valor corresponde ao ato de acrescentar diferencial e importância a um bem ou serviço.

Isso ocorre para todos os demais ingredientes do seu pedido. Nesse caso, foi considerado um contato direto, sem intermediação, entre os elos da cadeia, mas quando há a utilização de serviços como transportadoras, armazéns privados e portos, estes passam a integrar a cadeia de suprimentos, mesmo não envolvendo processo de transformação ou **agregação de valor** ao produto.





De acordo com Bowersox et al. (2006, p. 48), na maioria das cadeias de suprimentos, as exigências do cliente são transmitidas na forma de pedidos. O processamento desses pedidos envolve todos os aspectos do gerenciamento das necessidades dos clientes, desde o recebimento inicial do pedido, entrega, faturamento e cobrança. As capacitações logísticas de uma empresa só podem ser tão boas quanto a sua competência no processamento de pedidos.

2.2 Tipos de processamento de pedidos

Agora que você já obteve informações de que o processamento de pedidos é uma série de atividades desenvolvidas com vista ao atendimento de uma necessidade de mercado, passamos a ver as suas diferentes modalidades. Segundo a análise de Ballou (2006), os processamentos de pedidos são assim caracterizados:

a) Processamento de pedidos industriais

Você consegue visualizar o atendimento de um pedido da indústria?



Figura 5
Fonte: sxc.hu

Normalmente, os pedidos realizados pela indústria são de grande escala, ou seja, quantidades elevadas, pois lidam com **insumos** diversos para a manutenção da sua operação diária.

O sistema de processamento manual é aquele que tem um alto componente de atividades humanas através do sistema. Embora alguns estágios do processamento de pedidos possam ser **automatizados**, a atividade manual representará a maior proporção em um processamento de pedido industrial.



Como o volume de pedidos tende a ser menor e a quantidade de itens trabalhados por parte do fornecedor é pequena, boa parte do processamento de pedidos da indústria é realizada manualmente.

A-Z

Insumos são os recursos base (matéria-prima) e acessórios (mão de obra, maquinário etc.) necessários ao processo de transformação na indústria.

Automatizado se refere ao que é realizado de modo automático através de artifícios mecânicos ou computação.





b) Processamento de pedidos de varejo

Pense agora em um atendimento de pedido do varejo...



Figura 6

Fontes: Banco de Imagens USP e sxc.hu

Por ter uma variedade de produtos à disposição, fornecida pelas indústrias e distribuidoras, e compor uma carteira maior no mercado, o processamento de pedidos do varejo acaba contando com um nível maior de automação comparado à indústria. Mesmo assim as transações eletrônicas tendem a ser mínimas, pois dispõem de estoques que aumentam o tempo de resposta quanto à reposição e o abastecimento.

O uso da internet tem possibilitado a essas empresas a redução de espaço dos armazéns, a baixa de níveis de estoque, a redução do tempo de manuseio e melhora no acompanhamento do progresso do pedido.

c) Processamento do pedido do cliente

Vamos, então, imaginar uma operação de atendimento de pedido ao cliente?



Figura 7

Fontes: Banco de Imagens USP

Os sistemas de processamento de pedidos projetados para interagir diretamente com o consumidor final exigem elevado nível de serviço ao cliente.





Pelo dinamismo e rapidez de resposta exigida pelos clientes, o atendimento imediato do pedido é prioridade para muitas empresas que vendem ao consumidor final, especialmente quando os produtos envolvidos são altamente substituíveis.

d) Processamento de pedidos via canal da web

Outro exemplo de processamento de pedidos muito utilizado é a internet, não é verdade?

Mas o processamento de pedidos via canal web está caracterizado na colocação de um pedido e todo o seu acompanhamento para atendimento através da internet, e não somente uma parte dele.

É comum esse tipo de operação no fluxo de pedidos ao longo de um canal de suprimentos. Todos os integrantes da cadeia de suprimentos (comprador, fornecedor, transportador etc.) trabalham em conjunto, compartilhando informações diretas e em tempo real, o que faz com que os pedidos sejam realizados de forma **instantânea** e todos os problemas com relação ao atendimento sejam solucionados com rapidez e precisão.

A-Z

Instantâneo é característica do que acontece na mesma hora.

Resumo

Nesta aula foi apresentado o funcionamento da operação de atendimento à demanda na amplitude de uma cadeia de suprimentos, abrangendo os seus elos iniciais e finais para a obtenção de um produto pelo cliente final. Com isso, foi possível perceber a importância do fluxo de informações proporcionado por um eficiente processamento de pedidos e visualizar diferentes maneiras de sua operacionalização segundo a característica de cada tipo de público a ser atendido: indústria, varejo, consumidor final e web.

Atividades de aprendizagem

1. Esquematize uma possível cadeia de suprimentos para um automóvel a partir de um único elemento de matéria-prima (aço). Suponha que um erro de comunicação na colocação do pedido por parte da indústria gerou um atraso na entrega em mais de 30 dias. Faça um levantamento das principais consequências que tal fato pode ocasionar para os demais elos participantes dessa cadeia.
2. Com suas palavras, diferencie os tipos de processamento de pedidos existentes: industrial, varejo, do consumidor e via canal web.



3. A partir da resposta da questão anterior, faça um paralelo com as vantagens e desvantagens de cada modelo de processamento de pedido existente pela perspectiva do cliente.

Até aqui, apresentei -lhe os processos iniciais desta área da logística. Acredito que você está realizando as leituras e atividades de forma que essas ações estão contribuindo para sua evolução no curso. Continue se dedicando. Boa aula!



Aula 3. Ciclo do pedido

Objetivos:

- reconhecer os processos de atendimento do pedido;
- identificar as etapas do ciclo do pedido;
- reconhecer as operações organizacionais dentro do ciclo do pedido; e
- compreender o papel da informação e sua importância para a gestão.

Olá estudante,

Agora que lhe situei a respeito do processamento de pedidos, irei destrinchar cada etapa envolvida no atendimento ao cliente, denominado por diferentes autores como o ciclo do pedido, pois para que um pedido seja atendido, uma série de atividades precisa ser contemplada, desde a solicitação até a entrega do produto. Vamos ver?

3.1 Etapas do ciclo do pedido

Como o ponto de partida e finalização de um processamento de pedido está no cliente, denominou-se ciclo do pedido a sequência de processos de caráter fundamental que envolve o atendimento do pedido.

A fim de proporcionar um alto nível de serviço ao cliente, mediante tempos de ciclo de pedido breves e consistentes, torna-se, portanto, crucial que essas atividades de processamento de pedidos sejam gerenciadas com o maior cuidado e eficiência, afirma Ballou (2006, p. 122).

Mas para uma correta gestão, é necessário conhecer os processos que compõem o processamento de pedidos. O esquema seguinte apresenta as etapas do ciclo, iniciando em preparação, passando por transmissão, entrada



e finalizando em atendimento e relatório da situação para a retomada do ciclo. Esse é o assunto que veremos a partir de agora.



Para facilitar o entendimento, iremos recorrer a um vídeo institucional. Sugi o vídeo: Logística da Natura, que apresenta todas as operações da renomada empresa do segmento de cosméticos dentro do ciclo do pedido. Acesse o vídeo através do link: <http://www.youtube.com/watch?v=JSdxG54jkns&hd=1>

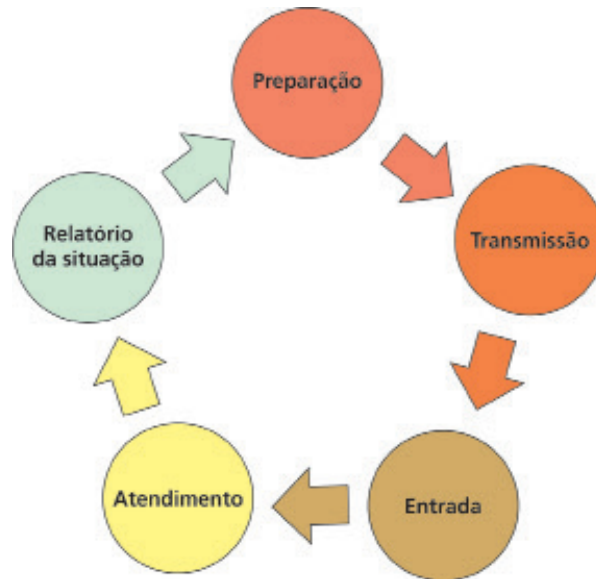


Figura 8 - Etapas do ciclo do pedido

Fontes: Fluxograma produzido pela autora



Agora que você visualizou toda a operação, sua missão é identificar cada etapa do ciclo do pedido nos processos da Natura. Mãos à obra!

3.2 Preparação do pedido

Fleury (2010, p. 454) afirma que a etapa de preparação do pedido tem início a partir da identificação de uma necessidade de aquisição de produtos ou serviços, e se completa com a seleção de potenciais fornecedores. Veja bem. Você já fez compras pela internet?

Se a resposta foi positiva, certamente você obteve informações de acesso e o passo a passo para efetuar seu pedido.

O mesmo ocorre com empresas quando colocam pedidos junto a seus fornecedores. Há todo um aparato de apresentação do produto através de vendedores e catálogos, bem como um meio de comunicação previamente divulgado (telefone, e-mail, formulário etc.) com a exigência de todos os dados necessários por parte do cliente.



Os artifícios de divulgação de produtos e serviços aliado ao canal de comunicação da empresa correspondem às atividades da preparação de um pedido.





3.3 Transmissão do pedido

A segunda etapa do ciclo de pedido refere-se ao sistema de comunicação utilizado para efetuar a colocação do pedido, uma vez que foram determinados pelo cliente os produtos ou serviços a serem adquiridos.

Os meios utilizados para o envio do pedido, seja papel, telefone, fax, e-mail, coletores móveis, **EDI** etc., são os recursos que fazem o elo cliente-organização. Segundo Bertaglia (2009, p. 207), a capacidade de receber rápida e eficientemente um pedido do comprador é um passo importante em direção ao serviço ao cliente.

O desenvolvimento dos telefones e dos *call centers*, e ainda dos computadores portáteis e da internet, segundo Fleury (2010), vem causando uma revolução nessa etapa do ciclo do pedido, o que impacta diretamente na facilidade e velocidade com que os pedidos são formalizados e transmitidos, assim como reduz os erros em consequência da diminuição do número de intervenções humanas no processo.

3.4 Entrada do pedido

A entrada de dados do pedido é a próxima etapa sequencial do ciclo do pedido. É o momento de identificação, por parte do fornecedor, da necessidade de aquisição de um produto ou serviço pelo cliente.

Ao chegar o pedido, a empresa levanta todos os dados colocados pelo cliente e passa a verificar a disponibilidade de atendimento, seja por condições de estoque ou por capacidade produtiva. Outro importante procedimento dessa etapa é a avaliação do crédito do cliente. O objetivo da análise do crédito é minimizar os riscos da **inadimplência**.

Bertaglia (2009) explica que iniciativas com intuito de melhorar a qualidade, produtividade e eficiência são importantes na função de entrada de pedidos, uma vez que os erros, tempo e custos podem ser reduzidos.

3.5 Atendimento do pedido

Após o recebimento do pedido, a empresa passa à execução de todas as atividades necessárias para efetuar o atendimento da solicitação do cliente. De acordo com Ballou (2006, p. 125), o atendimento de pedidos inclui as atividades físicas necessárias para:

A-Z

EDI é a sigla inglesa para Electronic Data Interchange, que significa intercâmbio eletrônico de dados, que nada mais é do que um aparato tecnológico de compartilhamento de dados por redes de computadores, normalmente usado entre empresas parceiras de negócios.

A-Z

Inadimplência é a situação de não cumprimento das obrigações ou exigências comerciais de pagamento.



- 1) adquirir os itens mediante retirada de estoque, produção ou compra;
- 2) embalar os itens para embarque;
- 3) programar o embarque de entregas; e
- 4) preparar a documentação para o embarque.

A-Z

Consolidação é ação de agrupamento, que para o transporte se refere à atividade de fechamento de cargas utilizando a capacidade total do veículo.

Muitas dessas atividades são independentes e podem ser realizadas ao mesmo tempo, o que diminui o tempo gasto na operação. Embora a ordem das atividades não varie, cada empresa pode estabelecer critérios específicos na hora de definir a ordem do atendimento dos pedidos, seja em função da importância de clientes, do menor prazo de entrega acordado ou da **consolidação** de transporte.

3.6 Relatório da situação do pedido

Uma vez embarcada a mercadoria, que finaliza a etapa do atendimento do pedido, exige-se um acompanhamento da entrega para deixar o cliente informado da localização e previsão de chegada do pedido. Para isso, é exigido todo um aparato tecnológico para comunicação entre as áreas da empresa e rastreamento do produto após o embarque.



Esta atividade final do ciclo do pedido garante a situação ideal de serviço ao manter o cliente informado de quaisquer atrasos no processamento ou entrega do pedido (BALLOU, 2006, p. 125).

Todo serviço que mantém uma linha direta com o consumidor fornecendo informações do ponto de processamento de pedidos é reconhecido dentro dessa etapa do ciclo do pedido.

3.7 Conclusão

É fundamental a análise do ciclo do pedido para entender o papel das informações no desempenho das operações logísticas. O conhecimento do processo é base para a tomada de decisão, pois permite a correta aplicação de recursos e investimentos dentro da organização.

Ballou (2006, p. 121) ressalta que com o passar dos anos, o custo da provisão de informação precisa e atualizada ao longo da cadeia de suprimentos





experimentou uma dramática redução, ao contrário dos crescentes custos de mão de obra e dos materiais. Em função disso, têm sido feitos crescentes esforços para substituir recursos por informações.

Resumo

Você viu nesta aula que o processamento de pedidos é representado por uma variedade de processos e atividades incluídas no ciclo do pedido que, por sua vez, está dividido em etapas de preparação, transmissão, entrada, Atendimento e relatório da situação, englobando da colocação ao atendimento do pedido.

Atividades de aprendizagem

1. Retomando o desafio proposto no início desta aula, descreva o ciclo do pedido da empresa Natura, destacando cada uma de suas etapas apresentadas no vídeo mencionado no tópico 1.1.
2. Partindo do ponto de vista organizacional, para você, qual a importância de se manter um passo a passo da atividade de processamento de pedidos através do ciclo de pedidos?



Buscar observar como funciona na prática toda a teoria aqui apresentada lhe auxiliará a ter melhor compreensão do assunto abordado em cada aula. Busque sempre se atualizar, analisar o mercado ao seu redor e até mesmo como você está inserido(a) nesse processo. Boa aula!



Aula 4. Tempo de ciclo do pedido

Objetivo:

- compreender a duração de tempo do processamento de pedidos;
- detectar os fatores que afetam o tempo de ciclo do pedido; e
- distinguir os pontos negativos e positivos de cada estratégia de atendimento.

Olá estudante,

Em nossa quarta aula, discutiremos o tempo transcorrido entre o momento em que o cliente prepara um pedido até o momento em que o recebe. Para isso, serão levantados alguns fatores que interferem no andamento do processo de atendimento. Vamos começar?

4.1 Aspecto introdutório

Você conhece empresas que mesmo com localizações afastadas de seu **público-alvo** conseguem colocar seus produtos e serviços em condições similares (custo e tempo) ou até melhores que as empresas locais?

Embora existam algumas questões que colaboram, como os custos indiretos mais baixos e as vantagens das compras em massas, isso acontece porque essas empresas desenvolvem estratégias voltadas para enxugar o tempo de ciclo do pedido.

Para Ballou (2007), tempo de ciclo do pedido é o tempo transcorrido entre a colocação do pedido até sua entrega. É sobre isso que irei falar nesta aula.

A-Z

Público-alvo é o segmento ou nicho de mercado que uma empresa pretende atender e que tem interesse, vocação ou desejo por seus produtos e/ou serviços.



4.2 Fatores que afetam o tempo de ciclo do pedido

Ballou (2007, p. 81) escreve:

Cada evento do ciclo [...] requer um intervalo de tempo para seu término. Os elementos individuais do ciclo de pedido são controlados pelo pessoal de logística através de escolha e projeto dos métodos de transmissão das ordens, dos níveis de estoque, dos procedimentos de processamento de pedidos e dos modos de entrega.

Ou seja, o ciclo do pedido é composto por atividades que requerem tempo e geram custos para sua execução. Segundo Christopher (1999, p. 142), em um mundo sensível ao tempo, ciclos de pedido menores podem proporcionar uma significativa vantagem competitiva. Dessa forma, as empresas têm buscado o menor gasto no cumprimento dessas operações a fim de alcançar projeção e diferencial no mercado.



Pode haver diversos fatores que poderão acelerar ou reduzir o tempo de processamento. Esses fatores resultam de procedimentos operacionais, políticas de serviços aos clientes e práticas de transporte (BALLOU, 2006).

Vamos conhecer alguns deles?

a) Prioridades do processamento

Por preceitos e exigências internas, muitas empresas estipulam a ordem de atendimento segundo a rentabilidade do pedido, condição ou nível do cliente. Assim, independentemente do momento da entrada, o pedido é avaliado dentro do critério específico de cada empresa e encaminhado para processamento conforme a sequência estabelecida.



O processamento preferencial de pedidos altera o tempo de ciclo, mas é visto pelas organizações como estratégia de operação, já que os maiores esforços são dispostos primeiramente para os pedidos mais lucrativos.



Tácito é sinônimo de implícito, que é característica do que não é divulgado, claro e formalizado, mas existe de forma subentendida, camuflada.

Para Ballou (2006, p. 131), mesmo quando não existirem prioridades expresas no processamento, sempre haverá regras **tácitas** em vigor, capazes de afetar negativamente os prazos de processamento dos pedidos. Exemplo: Uma fábrica de embalagens de papelão e derivados não tinha uma prioridade explícita para processamento dos pedidos de sacolas e outras embalagens





de redes de produtos alimentícios. Havia, porém, uma prioridade implícita. Quando o trabalho se acumulava, os encarregados dos pedidos davam preferência ao processamento dos menores e mais simples. Os pedidos maiores, normalmente os mais lucrativos, ficavam sempre para “depois”.

b) Processamento paralelo *versus* sequencial

Como cada atividade do ciclo do pedido depende de um tempo para sua execução, o processamento de pedidos sequencial consome mais tempo de atendimento, pois enquanto um processo não é concluído, não é iniciado o subsequente. Nesse caso, a soma dos tempos individuais representa o tempo total para o cliente receber seu pedido.

A meta deveria ser simplificar e dinamizar o que frequentemente é uma série complexa e desnecessária de atividades, normalmente executadas uma após a outra, de maneira linear (CHRISTOPHER, 1999, p. 143).

Pois é possível promover uma ordem de processamento do pedido que permita cumprir tarefas ao mesmo tempo, diminuindo o tempo de atendimento. É o chamado processamento paralelo, que dispõe as atividades que não são dependentes de outras a serem desempenhadas no mesmo período.

c) Exatidão do atendimento dos pedidos

Ballou (2006, p. 132) afirma que completar o ciclo do processamento do pedido sem acrescentar qualquer erro ao pedido do cliente é também um fator capaz de minimizar o tempo de processamento.

Isso porque os custos financeiros e de tempo relacionados ao retrabalho de conduzir a operação de correção do atendimento, normalmente são maiores que a operação padrão, já que destoam do curso natural do processo e não tem o fator volume para diluir o seu custo fixo.

Ballou (2006) escreve que a ocorrência de erros é sempre uma probabilidade, mas a companhia para a qual o tempo de processamento constituir uma preocupação importante deve dedicar especial cuidado a controlar o número de tais enganos/erros.



Esse tipo de processo ajuda a identificar atividades que não agregam valor à operação, descongestionando o fluxo de atendimento interno e eliminando os custos relacionados, o que, conseqüentemente, gera uma valorização do serviço no mercado.



d) Consolidação de pedidos

Consolidação de pedidos, segundo Bertaglia (2009), consiste no processo de análise e agrupamento de pedidos com base nas características do produto, rotas de entrega, datas requeridas e localização dos clientes, visando obter o menor custo e o melhor serviço pelo melhor aproveitamento do transporte e pela melhoria das atividades operacionais do centro de distribuição. Um modelo comum de consolidação de pedidos é através do embarque. O processamento do pedido é finalizado de acordo com as rotas de transporte. Enquanto não houver um volume econômico de embarque, com a utilização da capacidade total do veículo, o pedido não é despachado.

Outra forma muito utilizada de consolidar pedidos é o processamento em lotes, que estabelece o atendimento do pedido com base em uma quantidade previamente determinada. Há uma interrupção no ciclo do pedido até ser alcançado o nível ideal de processamento, ou seja, o número de pedidos que compense os custos da operação.

A-Z

Nível de serviço é o termo designado para o desempenho de uma empresa com relação ao atendimento do mercado, que é mensurado segundo alguns critérios como tempo de entrega, atendimento de reclamações, disponibilidade do produto etc.

Tanto a consolidação de embarque como em lotes de pedidos são estratégias de contenção de custos operacionais que primam pela otimização dos recursos, mas que prejudicam o **nível de serviço**, pois aumentam, consideravelmente, o tempo de ciclo do pedido, uma vez que os pedidos colocados primeiros serão entregues juntamente com os pedidos finais.

e) Pedidos parciais

Há casos em que um pedido é tão grande que não pode ser atendido imediatamente a partir dos estoques disponíveis. Quando isso acontece, às vezes é melhor que, em vez de se esperar que o todo esteja disponível, partes dele sejam produzidos e remetidos.

Em lugar de esperar pelo pedido completo, o cliente vai recebendo-o por partes, conseguindo, assim, pelo menos parte da sua compra em prazo menor. Ballou (2006, p. 133) aponta que “[...] embora o tempo de processamento possa ser melhorado por esse parcelamento, os custos do transporte certamente terão um acréscimo pela necessidade de remeter vários pedidos de tamanho menor que o do conjunto”.



Manter atendimentos parciais de pedido pode ser uma decisão vantajosa quando se trata de situações eventuais para manter a imagem e reputação





da empresa. Em casos rotineiros deve ser reprojeto o processamento de pedidos para não impactar a rentabilidade da organização.

f) Análise do tempo de ciclo do pedido

Ao conhecer alguns fatores que influenciam o tempo do atendimento, podemos avaliar as diferentes opções de processamento de pedidos existentes no mercado, tanto em questão de demanda quanto em relação a oferta de um produto ou serviço.

Christopher (1999, p. 143) ressalta que administrar o ciclo de pedido exige a compreensão do processo de atendimento de pedidos e das causas do consumo de tempo e da variabilidade desse processo.

Resumo

Ao longo desta aula, vimos a análise do ciclo do pedido em torno do tempo gasto para sua execução. Para isso, conhecemos alguns fatores que interferem neste tempo de processamento e suas implicações positivas e negativas em termos de custo e tempo.

Atividades de aprendizagem

1. Um fabricante de roupas e acessórios esportivos masculinos/femininos passará a distribuir seus produtos 'made in' Hong Kong nos mercados dos Estados Unidos e Europa. Os principais pontos de venda serão lojas pequenas de varejo e algumas lojas de departamentos. Sugira projetos para encaminhar o processamento dos pedidos. Quais seriam os custos e benefícios relativos de cada um deles (BALLOU, 2006)?

2. Por telefone ou internet, pesquise o processamento de pedidos de duas empresas de sua cidade ou região e avalie o tempo de ciclo do pedido. Quais são as estratégias utilizadas por essas empresas que aumentam ou diminuem o tempo de atendimento? Em sua opinião, por que elas são empregadas?

Estudante, até aqui tudo bem? As informações estão sendo úteis a você? Espero que sim. O processo de aprendizagem pode parecer longo, mas no fim é compensador. Na próxima aula, o assunto será os problemas na gestão dos ciclos de pedidos. Boa aula!





Aula 5. Problemas na gestão do ciclo de pedidos

Objetivos:

- identificar os problemas que afetam o ciclo de pedidos;
- avaliar as dificuldades da gestão do pedido: causas e efeitos; e
- compreender as implicações destes cenários nas operações logísticas.

Olá estudante,

Nesta aula, você vai reconhecer os principais problemas que envolvem o gerenciamento das informações no processamento de pedidos. Serão abordados os geradores de cada situação apresentada, bem como os seus efeitos no curso do pedido. Agora é com você!

5.1 Flutuações da demanda

Flutuações da demanda são descompassos gerados pela forma que são tratadas as informações pelas cadeias de suprimentos. Para entendermos melhor sobre esse problema muito comum no processamento de pedidos, será necessário relembrarmos a cadeia de suprimentos mencionada em nossa segunda aula.

Você se lembra o que é cadeia de suprimentos? Esse termo se refere a uma série de empresas que se relacionam para o atendimento de uma necessidade ou desejo do mercado por meio de colocações e entrega de pedidos.

Para a cadeia de suprimentos do couro, por exemplo, a sequência genérica inicia-se com o criador do animal que fornece matéria-prima para o curtime, que, por sua vez, abastece o couro trabalhado para as fábricas e estas produzem, com o auxílio de outras matérias-primas, produtos diversos (sa-



patos, bolsas, jaquetas, cintos etc.), que serão entregues às respectivas lojas para venda ao cliente final.



Observe que nesse processo há inúmeras transações de pedidos para que haja um produto final disponível ao consumidor. É justamente por isso que acontecem as flutuações da demanda ou efeito chicote, como também é tratado na literatura, que nada mais é do que uma distorção gradativa da demanda real de um produto, do ponto de venda até a origem da cadeia de suprimentos.

Distorções na informação de demanda podem ocorrer, segundo Dornier et al. (2000, p. 372), e realmente ocorrem, à medida que avançamos para mais distante do cliente final ao longo da cadeia de suprimentos

Como as empresas finais geram a demanda para as empresas iniciais da cadeia, isso faz com que as incertezas, especulações e estratégias de vendas destas, sejam repassadas ao elo antecessor, traduzidas em alterações das quantidades reais demandadas pelo mercado.

Isso significa que, se uma loja pretende trabalhar uma promoção ou um sistema de metas com os vendedores para estimular as vendas de um determinado produto, haverá um aumento das quantidades do pedido junto ao fornecedor. Embora essa alteração do pedido não corresponda a um crescimento no consumo desse produto, o fornecedor não dispõe de tal informação e reage para o atendimento colocando pedidos acrescidos também para seus fornecedores e assim por diante.

Flutuações de demanda afetam o desempenho do processamento de pedidos das empresas, pois geram incertezas e ineficiências através da falta ou excesso de estoque.

5.2 Variabilidade dos tempos de ciclo

A alta variação no tempo gasto para o cumprimento do ciclo de pedido também é um dos grandes problemas que envolvem a gestão do processamento de pedidos. Suponha que dentro de uma mesma organização, um processo de entrada do pedido possa levar de 1 a 5 dias, ou um processo de atendimento dure de 2 a 10 dias.

Tal variabilidade gera um sério problema para clientes e fornecedores, pela





difícil mensuração do tempo de resposta à solicitação do pedido a ser considerada. Fleury et al. (2010) escreve que “[...] quanto menor a padronização de processos e menos sofisticados os sistemas de controle, maiores tendem a ser as variações dos tempos de resposta do ciclo”.

Irei apresentar agora algumas situações vividas pelas empresas, que provocam esta alteração no tempo de atendimento do pedido, abordadas na obra de Fleury et al.

a) Atrasos na transmissão dos pedidos

A forma pela qual os pedidos são transmitidos dos clientes aos seus fornecedores sofreu diversas modificações ao longo dos anos, mudando constantemente para meios mais ágeis.

Os pedidos podem ser enviados de diversas formas e por meios muito diferentes. Antigamente, eram enviados pelo correio ou ditados ao telefone. Com a invenção das máquinas de fax, pedidos em papel podiam ser enviados por linhas telefônicas, acelerando significativamente o processo de entrega.

Da mesma forma, escreve Taylor (2005), a criação do protocolo de intercâmbio eletrônico de dados (EDI) permitiu que as empresas enviassem os pedidos em questão de segundos através de redes privadas. O autor diz ainda que, no entanto, a tecnologia EDI era cara e apenas empresas de grande porte conseguiam bancá-la. Hoje, a internet simplificou os pedidos eletrônicos e os tornou acessíveis a empresas de todos os tamanhos.

b) Demora na aprovação do crédito

Bertaglia (2009, p. 208) explica que o gerenciamento de crédito envolve uma formulação da política de crédito e uma posterior administração dessa política, cujos objetivos principais são o aumento dos lucros, estabilidade do cliente e a proteção dos investimentos da organização.

Como já vimos, a etapa de entrada do ciclo de pedido é composta de uma verificação no cadastro do cliente para certificação da capacidade de cumprimento de suas obrigações. No entanto, esse processo de certificação de crédito muitas vezes é demorado e acarreta em atrasos para as atividades decorrentes.



A utilização de diferentes métodos para transmissão do pedido é uma das causas de variação do tempo de atendimento, pois pedidos colocados no mesmo tempo podem ser visualizados pelo fornecedor em tempos diferentes.

Outra razão para os atrasos na transmissão e, conseqüentemente, variabilidade no tempo de resposta do ciclo de pedido, está na incapacidade da organização de empregar e operar as tecnologias disponibilizadas para transmissão, o que faz com que sejam subutilizadas.



Não é incomum encontrar empresas onde esta atividade está organizacionalmente desvinculada da atividade de gestão do ciclo do pedido, sendo responsabilidade exclusiva e isolada do setor financeiro, responsável pelas contas a receber.

Em situações como estas, é bastante comum um pedido ficar retido por falta de aprovação do crédito, sem que a organização de vendas ou logística seja avisada ou consultada formalmente. Tal procedimento pode levar a tempos extremamente elevados para o atendimento dos pedidos, o que pode gerar grandes variabilidades no tempo de ciclo do pedido, explica Fleury et al. (2010, p. 459).

A-Z

Imparcial é característica do que é realizado de forma isolada, particular, centralizada, sem a participação do meio interessado.

c) Demora na negociação de descontos

Como ocorre com a análise de crédito, também a negociação de descontos é tratada muitas vezes de modo **imparcial** dentro das empresas. Com isso, as transações do atendimento do pedido ficam pendentes até que seja definido um acordo entre as partes.

Isso provoca sérios problemas ao fluxo da operação do processamento de pedidos que, por mais que não atrase, acaba sobrecarregando os processos subsequentes e prejudicando assim a qualidade do serviço prestado.

d) Falta de estoques

A falta de estoques de certos itens, consequência da falta de coordenação entre vendas, produção e transportes, é outra importante fonte de atrasos e, portanto, de variabilidade no ciclo de pedidos, sob o ponto de vista de Fleury et al. (2010, p. 459).

Quando o produto não é encontrado para separação e embarque, o processo fica em espera, aguardando a chegada ou produção do item, o que ocasiona o não cumprimento de prazos de entrega tanto para o cliente em questão como para os demais que aguardam preenchimento da rota.

Assim, o tempo de execução da atividade fica destoante do comumente empregado, alterando a rotina da empresa e transmitindo descrédito ao cliente. Esse descompasso acarreta em prejuízos para a empresa, pois a disponibilidade é fator crucial para o atendimento do pedido.





e) Atrasos no transporte

Tal como a falta de estoque, as oscilações no tempo de transporte também contribuem para a variabilidade dos tempos de atendimento do pedido. Aponta Fleury (2010) que “[...] atrasos no transporte tendem a ocorrer sempre que não existe um processo planejado de roteirização das entregas, ou quando não existe um sistema de monitoramento que controle a execução do que foi planejado”.

Nesses casos, observa-se, com certa frequência, o não cumprimento do roteiro planejado, ou a ocorrência de paradas não programadas. Além disso, no caso do Brasil, o crescimento do roubo de cargas e as péssimas condições de grande parte das rodovias, que aumentam as chances de acidentes, contribuem para o crescimento da incerteza e, portanto, da variabilidade do ciclo.

Outro fator que contribui para o aumento do atraso é a impossibilidade de entregar a carga para o destinatário. Questões como inexistência do endereço, erros de endereçamento, divergências na nota fiscal ou no conhecimento, ausência do responsável pelo recebimento da mercadoria e estabelecimento fechado, são algumas das causas que impedem a entrega da mercadoria na primeira tentativa, e que resultam no aumento do ciclo do pedido (FLEURY et al, 2010, disponível em http://www.ilos.com.br/web/index.php?option=com_content&task=view&id=1001&Itemid=74&lang=us).

5.3 Percepções conflitantes

Ainda no artigo O Sistema de Processamento de Pedidos e a Gestão do Ciclo do Pedido, disponível no site citado acima, Fleury (2003) escreve que as percepções conflitantes sobre o real desempenho do ciclo de pedidos estão diretamente relacionadas à utilização de métricas diferentes por parte de clientes e fornecedores para avaliar o mesmo fenômeno.

Uma das situações mais comuns em que tal situação ocorre diz respeito ao tempo de ciclo, que muitas vezes é medido a partir de uma visão limitada por parte dos fornecedores e uma visão mais ampla por parte de seus clientes.

Fleury (2003) continua dizendo no mesmo artigo que, do ponto de vista do cliente, a contagem do tempo de ciclo começa a partir do momento em que o pedido é formalizado, e se conclui quando o mesmo é corretamente entre-





que e formalmente recebido no local especificado para entrega.

Fleury (2003) lembra que, por outro lado, muitos fornecedores consideram que a contagem do tempo de ciclo somente tem início no momento em que o pedido é recebido e é dada a entrada no sistema, e se encerra no momento em que o mesmo é embarcado e expedido.

Isso normalmente ocorre nos casos em que o fornecedor não consegue monitorar o momento em que o pedido foi transmitido, nem o momento em que o pedido foi recebido pelo cliente.

Dessa forma, ele passa a ter uma visão limitada do verdadeiro tempo de ciclo, ao deixar de considerar o tempo ocorrido entre a transmissão e a entrada do pedido, assim como o tempo ocorrido entre a expedição e o recebimento do pedido.

Esta visão limitada por parte dos fornecedores, restrita aos processos internos, resulta numa superestimação da qualidade de serviços, e em insatisfações por parte dos clientes. Enquanto o fornecedor avalia que está oferecendo um excelente tempo de ciclo, o cliente considera esse tempo sofrível e insatisfatório, explica Fleury et al. (2010).

Resumo

Nesta aula foram apresentados os principais problemas associados ao processamento de pedidos, com seus motivos e consequências para seu atendimento. Entendemos que as flutuações da demanda são geradas pelo descompasso das informações na cadeia de suprimentos, que a variabilidade dos tempos de ciclo é proveniente dos diversos desajustes no atendimento e que as percepções conflitantes são fruto das diferentes visões do ciclo de pedido.



Atividades de aprendizagem

1. Avalie cada problema enfrentado dentro do ciclo de pedido quanto a capacidade da empresa desenvolver estratégias para amenizar seus impactos no atendimento do pedido, respondendo às questões que se seguem:

a) A origem do problema é interna ou externa à empresa?

b) Há algo a ser feito pela empresa para amenizar os impactos negativos ao processamento de pedidos?





c) Se sim, o que poderia ser e por quê?

d) Se não, por que você acredita que nada pode ser feito para resolver esse problema?

Estamos chegando ao final da disciplina! Você observou quantos itens compõem os procedimentos de pedido e serviço ao cliente? Está atento(a) a eles? Então, vamos continuar?





Aula 6. Tecnologias de informação no processamento de pedidos

Objetivos:

- conhecer as diferentes tecnologias empregadas no processamento de pedidos;
- descrever as funcionalidades e recursos existentes em cada ferramenta;
- entender os objetivos e os benefícios associados a cada tecnologia; e
- discutir a importância da integração e compartilhamento de informações na cadeia de suprimentos.

Olá estudante,

Esta última aula vai tratar das principais tecnologias que auxiliam o processamento de pedidos nas organizações. Você vai conhecer os novos conceitos e ferramentas que têm colocado a informação como recurso principal para a eficiência dos processos logísticos.

6.1 O impacto tecnológico

A tecnologia tem mudado o modo de vida das pessoas. Muito do que você costumava fazer há algum tempo, hoje não passa de fato histórico, não é verdade? Isso porque novas formas de trabalho, novos instrumentos, sejam mecanizados, informatizados ou puramente racionais, foram introduzidos na vida cotidiana, inovando a maneira de pensar e agir do ser humano. E as mudanças não param.

De acordo com Dornier et al. (2000, p. 44), a tecnologia de informação, em particular, transformou a forma como funciona a gestão de operações e a logística.



O propósito maior da coleta, manutenção e processamento de dados no âmbito de uma empresa é sua utilização no processo decisório, que vai de medidas estratégicas a operacionais, com isso facilitando as operações componentes de seu negócio (BALLOU, 2006, p. 133).

6.2 Tecnologias capacitadoras

A atividade de processamento de pedidos conta com uma variedade de programas e instrumentos capazes de proporcionar não somente agilidade à operação, mas garantir a confiabilidade das informações. Diante de um mercado cada vez mais competitivo, tais requisitos deixaram de ser diferenciais para as organizações, passando a ser exigência.

Para Bertaglia (2009, p. 206), o avanço da tecnologia tem causado mudanças drásticas no processo de gerenciamento de pedidos, o que provoca um descompasso no mercado. As organizações adotam as mais diferentes alternativas para reduzir os custos e aumentar o nível de serviço aos clientes. Contudo, algumas delas ainda atuam de forma bastante rústica e, cedo ou tarde, devem investir a fim de manter a qualidade do serviço.

Segundo Chopra e Meindl (2011, p. 482), a coordenação de cadeia de suprimentos melhora se todos os estágios da cadeia realizarem ações que, juntas, aumentem seu lucro total.

A coordenação de cadeia de suprimentos requer que cada estágio leve em consideração o impacto que suas ações têm sobre os outros estágios. Ocorre falta de coordenação ou porque diferentes estágios da cadeia de suprimentos têm objetivos em conflito ou porque a informação que se move entre os estágios é atrasada e distorcida.

Irei apresentar algumas destas ferramentas tecnológicas explicando o que são, como funcionam e como auxiliam as empresas no atendimento ao cliente, gerenciando o pedido e consolidando o curso da informação dentro de suas cadeias de suprimentos. Acompanhe:

a) *Enterprise Resource Planning* – ERP

Sistemas de planejamento de recursos da empresa (ERP) são programas únicos que integram os diferentes setores da empresa em uma base de dados. Através da sincronia e o cruzamento desses dados, esses sistemas permitem





fornecer informações consistentes para a direção do negócio, além de aperfeiçoarem os processos operacionais.

Para Chopra e Meindl (2011, p. 57), esses programas oferecem o acompanhamento transacional e a visibilidade global de informações dentro de uma empresa e ao longo de sua cadeia de suprimentos. Essa informação em tempo real ajuda uma cadeia de suprimentos a melhorar a qualidade de suas decisões operacionais.

No entanto, programas **robustos** como os ERPs necessitam de uma implantação bem realizada, com treinamentos e suportes adequados, além de operações alinhadas. Isso porque, esse tipo de sistema pode se tornar um problema quando empregado dentro de uma empresa sem rotinas e processos preestabelecidos, se contrapondo aos resultados esperados.

As empresas que não possuem um grau de confiança em suas interações, muito provavelmente não conseguirão obter benefícios a partir do investimento em softwares de coordenação, independentemente de quão boa seja a tecnologia (CHOPRA e MEINDL, 2011, p. 506).

A-Z

Robustez está relacionada à força, poder, vigor. Sistemas robustos são programas de grande capacidade, funcionalidade e suporte.

b) Eletronic Data Interchange – EDI

De acordo com o site <http://www.trabalhosfeitos.com/ensaios/Eletronic-Data-Interchange/493387.html>, o EDI (Electronic Data Interchange), ou Intercâmbio Eletrônico de Dados, é uma ferramenta que viabiliza a troca de documentos comerciais eletronicamente e com isso possibilita diminuir a quantidade de erros gerados pela redigitação e o volume de papel, ao mesmo tempo em que aumenta a eficiência e a rapidez na comunicação entre os parceiros comerciais.

Pode ser conceituado como o comércio sem papel. Uma definição comum e útil para o EDI é apresentada pelo Guia de implantação de EDI, da Ean Brasil, disponível em http://www.eanbrasil.org.br/html/contentManagement/files/Biblioteca/guia_implanta_edi.pdf. O Guia diz que EDI é a transferência de dados estruturados, pelos padrões acordados de mensagens, de um aplicativo de computador a outro por meio eletrônico, com o mínimo de intervenção humana.



Observe a figura abaixo.

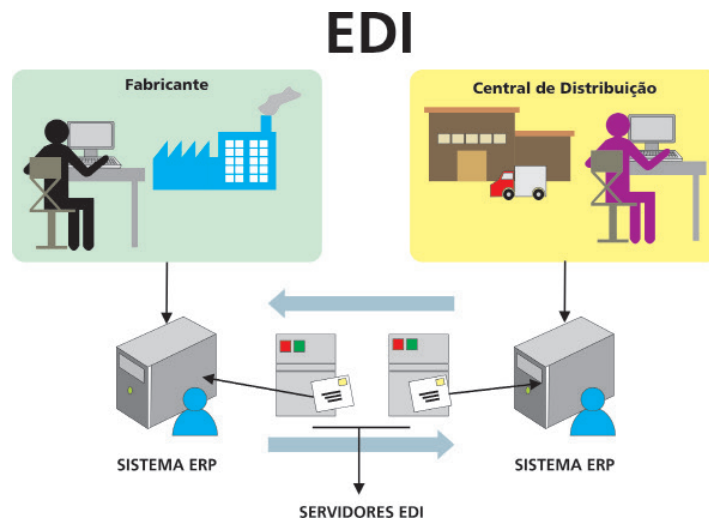


Figura 9 – Fluxo de Informações via EDI

Fonte: <http://logisticabr.blog.terra.com.br>

A figura apresenta a comunicação via EDI entre sistemas de diferentes empresas. Note que não há nenhuma intermediação nesse processo além do próprio servidor EDI. Isso acontece porque a estruturação de dados por meio de padrões de mensagens acordados exige que os dados ou informações a serem trocados sejam reconhecíveis, em conteúdo, significado e formato, permitindo que sejam processados automaticamente de forma **inequívoca** por computadores. Por definição, duas empresas que decidam implementar o EDI estão concordando sobre o tipo de dados que irão trocar e a maneira como estes, por sua vez, serão apresentados.

A-Z

Inequívoca é característica do que é certo, preciso, sem equívocos, ou seja, sem erros.



Podemos destacar neste mesmo guia da EAN Brasil que o EDI não apenas leva a um ciclo comercial mais rápido, mas também a cadeias de suprimentos mais seguras, como resultado do aumento da quantidade e da melhor qualidade das informações compartilhadas entre parceiros comerciais. Cadeias de suprimentos - seguras e mais confiáveis - permitem a eliminação do estoque de segurança ou de reserva mantido anteriormente em diferentes partes da cadeia de suprimentos com a finalidade de estar preparado para as incertezas (EAN BRASIL, online).

O Guia de implantação de EDI da GS1, disponível para download no site <http://www.gs1br.org/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=408081922DC898CD012DDCC10ACA770D>, explica que um sistema EDI bem sucedido pode reduzir drasticamente os ciclos de pedido a entrega e de faturamento a pagamento, levando, a certa altura, a reduções de estoque e de contas a receber, a uma melhor gestão do fluxo de caixa e a uma liberação de capital de giro.

O mesmo Guia ressalta que estimativas sobre a redução possível dos dias de tempo de espera quando se comercializa via EDI e da porcentagem de redução de estoque por dia de tempo de espera ganho permitem às empresas estimar as economias associadas a reduções do estoque de matéria-prima e de bens acabados.



c) Radio-Frequency Identification – RFID

RFID é a denominação dada a Radio-Frequency Identification ou Identificação por Rádio Frequência. Ferreira e Alves (2005) escrevem que essa tecnologia é composta de equipamentos (leitores e antenas) e tags (etiquetas) que se comunicam através da rádio frequência enviando informações através de um programa .



Figura 10 - Funcionamento da Rádio Frequência

Fonte: <http://logisticabr.blog.terra.com.br>

A figura 5 demonstra o esquema de funcionamento da RFID. Observe que as etiquetas com seus microchips são fixados nos produtos e, independente da sua locação, são rastreados e identificados por meio de leitores que coletam os dados sem a necessidade de contato direto com a etiqueta. O sistema recebe esses dados e os aloca para gerar informações de estoque, movimentação, endereçamento etc.

Chopra e Meindl escrevem que:

A RFID tem muitos usos em potencial. Ela pode ser usada na manufatura para verificar a disponibilidade da fatura inteira de materiais. A tecnologia pode tornar o recebimento de um caminhão muito mais rápido e mais barato. A implementação total da RFID poderia eliminar a necessidade de contagem manual e varredura por código de barras no local de recebimento. Ela pode também ser usada para obter contagem exata dos itens que chegam e dos itens armazenados. A tecnologia de RFID, porém, ainda precisa atingir 100% de precisão, e seu custo por unidade ainda é alto e dificulta a aceitação global, mesmo no nível de caixa ou pacote de produtos (2011, p. 57 e 58).



d) *Customer Relationship Management - CRM*

Conhecidos como sistemas de gerenciamento do relacionamento com o cliente (*Customer Relationship Management*), esses softwares capturam e integram dados do cliente provenientes de toda a organização, consolidam e analisam esses dados, e depois distribuem os resultados para vários sistemas e pontos de contato com o cliente espalhados por toda a empresa.

Guimarães, na apresentação eletrônica “Sistemas de gerenciamento do relacionamento com o cliente – CRM”, disponível para download em <http://migre.me/g4gE1>, escreve que Sistemas CRM bem projetados oferecem uma visão única dos clientes, que serve para melhorar tanto as vendas quanto o atendimento. Da mesma maneira, esses sistemas oferecem ao cliente uma visão única da empresa, independentemente de qual ponto de contato ele esteja usando.

Ainda de acordo com Guimarães, os bons sistemas CRM fornecem dados e ferramentas analíticas para responder a perguntas como: Qual é o valor ao longo do tempo de determinado cliente para a empresa? Quem são nossos clientes mais fiéis? Quem são nossos clientes mais lucrativos? E o que esses clientes lucrativos querem comprar? As empresas podem, então, usar as respostas para conquistar novos clientes, oferecer melhores serviços e suporte aos atuais clientes, personalizar suas ofertas com maior precisão em relação às preferências do cliente e oferecer valor contínuo para reter os clientes lucrativos (LAUDON e LAUDON, 2007).

e) *Vendor Managed Inventory - VMI*

A-Z

Consignação é o tipo de comercialização em que a mercadoria, de propriedade do fornecedor, é colocada no ponto de venda, sendo cobrado do cliente somente após a utilização ou venda.

De acordo com o site <http://ogerente.com/logisticando/2007/03/06/conceitos-basicos-de-vmi-%E2%80%93-vendor-managed-inventory/>, *Vendor Managed Inventory* (VMI) significa Inventário Gerenciado pelo Fornecedor. Na prática, quer dizer que o fornecedor passa a ser responsável por manter os níveis de inventário do cliente em valores preestabelecidos. O fornecedor passa a ter acesso aos dados de inventário do cliente (normalmente via EDI) e é responsável por gerar ordens de compra para seu próprio material.

O site cita que é importante entender que não se trata de material em **consignação**, já que no VMI a propriedade do material em inventário é do cliente. A implementação de um processo de VMI envolve fortes mudanças nas empresas participantes. Mesmo com contratos detalhados, a confiança





e senso de parceria passam a ser a base do relacionamento.

Por fim, pode-se destacar a informação contida nesse site, de que, obviamente, existem benefícios e riscos associados a um programa de VMI. Para alavancar os benefícios, é importante que, como em qualquer programa, as atividades sejam bem planejadas, executadas e lideradas.

6.3 Programas de resposta rápida

Quando falamos nesta última aula sobre problemas relacionados à gestão do ciclo de pedido, destacamos as flutuações de demanda provocadas pelo descompasso da informação no decorrer das transações pela cadeia de suprimentos. Você se lembra?

Isso ocorre porque cada empresa integrante da cadeia faz de forma isolada a previsão de demanda e seu planejamento e programação da produção, não obtendo informação geral da necessidade real do mercado e a estratégia de operação de cada estágio da cadeia.

Compartilhar informação selecionada sobre vendas, embarques, programas de produção, disponibilidade de estoques, situação dos pedidos e similares, com vendedores e compradores, são ações que conseguem reduzir as incertezas ao longo da cadeia de suprimentos, à medida que seus usuários vão encontrando maneiras de tirar proveito da disponibilidade da informação. Claro que sempre continuará a existir a relutância quanto a compartilhar abertamente informação reservada de uma forma capaz de comprometer a posição competitiva da empresa (BALLOU, 2006, p. 133).



Segundo Wanke (2004), nos últimos dez anos, diversos clientes e fornecedores buscaram redesenhar seu fluxo de produtos, e conseqüentemente as operações de produção e de distribuição, através de um maior compartilhamento de informações. Essas iniciativas são comumente chamadas de programas de resposta rápida (PRRs) na literatura. Os PRRs são, portanto, serviços logísticos alicerçados na cooperação e no compartilhamento das informações da demanda do cliente com seu fornecedor.

Os PRRs ainda podem ser entendidos como filosofias de trabalho e conceitos aplicados entre empresas parceiras para estreitar o relacionamento entre as partes e extrair benefícios e vantagens em seus mercados de atuação.





Vejamos então os principais modelos que são empregados no mercado para esse envolvimento dos diferentes negócios presentes em uma cadeia de suprimentos.

a) *Eficiente Consumer Response – ECR*

A Resposta Eficiente ao Consumidor – ECR – é uma iniciativa conjunta entre o varejo e a produção, com a finalidade de otimizar e sincronizar a cadeia de valor, desde o produtor até o consumidor final, dando a este a oportunidade de comprar o produto certo no local que lhe é mais conveniente, no momento em que precisa, na quantidade desejada e pagando o preço certo. Bertaglia (2009, p. 249) destaca que os princípios básicos do ECR são: abastecimento contínuo e eficiente, sortimento eficiente nas lojas, promoção eficiente e introdução eficiente de novos produtos.

A iniciativa é direcionada para a satisfação do consumidor. Trata-se da sincronização dos processos de demanda com o abastecimento. Para tanto, o entendimento dos hábitos e comportamentos dos consumidores é essencial.

Bertaglia (2009, p. 250) explica que os conceitos do ECR auxiliam na obtenção da demanda do consumidor, por meio de um abastecimento efetivo, com rapidez e custos reduzidos. O grande objetivo é eliminar as barreiras que separam as cadeias de valor das organizações, sincronizando-as, melhorando-as continuamente, centralizando os esforços no consumidor final, para que este possa dar o retorno esperado pelas organizações integrantes do ecossistema.

b) *Colaborative Planning, Forecasting and Replenishment - CPFR*

Wanke (2004) aponta que Planejamento colaborativo, previsão e reposição é uma extensão de programas de resposta rápida como o ECR. Tem como objetivo identificar qual empresa dentro de uma cadeia de suprimentos gera previsões de vendas mais precisas para um determinado item em estoque, numa determinada região geográfica e num determinado horizonte de planejamento.



É importante entender que o CPFR bem sucedido só pode ser baseado em um alicerce no qual as duas partes sincronizam seus dados e estabelecem padrões para a troca de informação (CHOPRA e MEINDL, 2011, p. 502).





Uma implementação de CPFR bem sucedida requer mudanças na estrutura organizacional e, para ser escalável, requer a implementação de tecnologia apropriada. Chopra e Meindl (2011) dizem ainda que a colaboração eficaz exige que os fabricantes montem equipes interfuncionais, específicas do cliente, que incluam vendas, planejamento de demanda e logística, pelo menos para grandes clientes.

Embora os benefícios do compartilhamento de informações além dos limites das empresas venham sendo reconhecidos, sempre haverá limites para a qualidade e a quantidade das informações que as empresas se dispõem a compartilhar com pessoas e empresas fora da órbita de seus controles, segundo Ballou (2006, p. 133).

Resumo

Nesta aula você pôde reconhecer as diferentes tecnologias associadas ao processamento de pedidos. Foram apresentados os diversos recursos existentes, resultados e vantagens proporcionados a cada ferramenta, bem como as principais práticas de compartilhamento de informações, os denominados PRRs.

Atividades de aprendizagem

1. Pesquise exemplos de empresas que utilizam algum tipo de tecnologia capacitadora como o ERP, EDI, RFID, CRM ou VMI, e explique como foram empregadas essas ferramentas e quais os objetivos esperados na sua utilização.
2. De que forma a criação de parcerias estratégicas e confiança é valiosa dentro de uma cadeia de suprimentos (CHOPRA e MEINDL, 2011, p. 508)? Quais problemas, discutidos na aula anterior, podem ser minimizados ou extinguidos quando se cria um relacionamento colaborativo na cadeia de suprimentos através dos PRRs?
3. Como as ferramentas tecnológicas e softwares (ERP, EDI, RFID, CRM, VMI) conseguem auxiliar os programas de resposta rápida (PRRs) no desenvolvimento do relacionamento colaborativo?



Chegamos ao final da nossa disciplina. Primeiramente, gostaria de lhe parabenizar pelo seu esforço. Espero que o conteúdo tenha lhe oferecido informações úteis e que você possa utilizá-las no seu dia a dia profissional. Aqui, buscamos reunir de forma clara e simples, as etapas e procedimentos para este setor da logística. Apresentar os percalços e detalhar de forma sucinta





os ciclos que compõem o serviço ao cliente. Mais uma vez, parabéns e até a próxima!





Referências

BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos/Logística Empresarial**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

BERTAGLIA, Paulo Roberto. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Abastecimento**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

BOWERSOX, Donald J. CLOSS, David J. COOPER, M. Bixby. **Gestão Logística de Cadeias de Suprimentos**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

CHOPRA, Sunil. MEINDL, Peter. **Gestão da Cadeia de Suprimentos. Estratégia, Planejamento e Operações**. 4 ed. São Paulo: Pearson, 2011.

CHRISTOPHER, Martin. **A Logística do Marketing. Otimizando processos para aproximar fornecedores e clientes**. 5 ed. São Paulo: Futura, 1999.

DORNIER, Philippe-Pierre. ERNST, Ricardo. FENDER, Michel. KOUVELIS, Panos. **Logística e Operações Globais**. São Paulo: Atlas, 2000.

EAN BRASIL. **Introdução ao EDI**. São Paulo. Disponível em: <<http://www.eanbrasil.org.br>> Acesso em: 10 jul. 2013.

FERREIRA, Karine Araújo; ALVES, Maria Rita Pontes Assumpção. **Logística e Troca Eletrônica de Informações**. UFSC, 2005.

FLEURY, Paulo Fernando. FIGUEIREDO, Kleber Fossati. WANKE, Peter. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos. Planejamento do Fluxo de Produtos e dos Recursos**. São Paulo: Atlas, 2010.

GUIMARÃES, Fernanda Alves. **Sistemas de gerenciamento do relacionamento com o cliente – CRM**. Disponível em: <<http://migre.me/g4gE1>> Acesso em: 10 jul. 2013.

KOTLER, Philip. KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LAUDON, Kenneth C. LAUDON, Jane P. **Sistemas de Informação Gerenciais**. 7. ed. São Paulo: Pearson, 2007.

PAIVA, Luiz. **Conceitos Básicos de VMI – Vendor Managed Inventory**. Disponível em: <<http://ogerente.com/logisticando>> Acesso em: 10 jul. 2013.

TAYLOR, David A. **Logística na cadeia de suprimentos**. São Paulo: Pearson, 2005.

WANKE, Peter. **Uma Revisão dos Programas de Resposta Rápida**. Disponível em: <<http://www.ilos.com.br>> Acesso em: 10 jul. 2013.

Disponível em: <http://www.ilos.com.br/web/index.php?option=com_content&task=vie>



w&id=1001&Itemid=74&lang=us> Acesso em: 10 jul. 2013.

Disponível em: <<http://www.trabalhosfeitos.com/ensaios/Eletronic-Data-Interchange/493387.html>> Acesso em: 10 jul. 2013.

Disponível em: <<http://www.gs1br.org/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=408081922DC898CD012DDCC10ACA770D>> Acesso em: 10 jul. 2013.





Currículo da Professora-autora



Graciane Maria de Assis é Graduada em Administração pela UniEvangélica- Centro Universitário de Anápolis (2009). MBA em Engenharia de Produção e Logística pela UNIGAP (2012).



