

IMPACTO NO CICLO DO PEDIDO DE UMA EMPRESA DO SETOR DE COSMÉTICOS ATRAVÉS DA IMPLEMENTAÇÃO DE UM NOVO SISTEMA DE INFORMAÇÃO.

Gabriela Wakayama Nomiya

Faculdade de Engenharia Civil, Arquitetura e Urbanismo – FEC
Universidade Estadual de Campinas – UNICAMP

Paulo Sérgio de Arruda Ignácio

Laboratório de Aprendizado em Logística e Transporte – LALT
Faculdade de Engenharia Civil, Arquitetura e Urbanismo – FEC
Universidade Estadual de Campinas – UNICAMP

RESUMO

Em um mercado cada vez mais competitivo, é cada vez mais importante a redução do tempo entre a formulação do pedido e a entrega do mesmo. Os clientes estão demandando também seus pedidos sem erros de entrega ou de fatura, sem itens faltantes e principalmente sem oscilações nos prazos. Este trabalho tem como objetivo verificar como, e se a implementação de um novo sistema de informação para gerenciamento do ciclo do pedido em uma empresa do setor de cosmético trará redução no tempo do ciclo do tempo do pedido e/ou outros benefícios.

ABSTRACT

In a market that is getting more and more competitive the reduction of the time between the order and the delivery is very important. Customers are demanding that your orders are delivery without invoice errors, no missing items and mainly without oscillation in the delivery date. The objective of this work is verify how and if the implementation of a new information system for management of the order cycle in a Cosmetic Company will reduce the order cycle and/or bring other benefits.

1. Introdução

O processo logístico é fundamental para que as empresas possam manter-se em condição competitiva no mercado e cada vez mais é necessária uma capacitação logística que resulte na entrega rápida e confiável de bens e serviços, e que incorpore flexibilidade para operar em ambientes dinâmicos. Para enfrentar tais desafios, a gestão eficiente da cadeia de suprimentos, objetivo da Logística, se foca na redução dos tempos envolvidos em dois componentes consecutivos: o fluxo de informação do pedido do cliente e o fluxo físico de materiais e produtos (MANSON-JONES & TOWIL, 1998). Essas atividades merecem atenção, pois impactam a satisfação do cliente.

O mercado mundial de cosméticos em 2013 atingiu US\$ 454,1 bilhões, o que representou um crescimento médio de 1,7% ao ano em relação ao valor observado em 2012 (Tabela 1). O Brasil ocupa o terceiro lugar, representando 9,5% do mercado mundial.(ABIHPEC, 2014)

Tabela 1: Mercado Mundial de Cosméticos e ranking dos 10 maiores mercados (2012 e 2013)

	US\$ Bilhões		(%) Em percentual	
	2012	2013	Participação	Varição 2012x2013
MUNDO	446.7	454.1		1.7
EUA	72	73.3	16.1	1.8
CHINA	39.9	44.2	9.7	10.8
BRASIL	41.8	43	9.5	2.7
JAPÃO	47.4	39.1	8.6	-17.7
ALEMANHA	18.1	19.1	4.2	5.2
REINO UNIDO	16.8	16.9	3.7	1
FRANÇA	16.1	16.8	3.7	4.2
RUSSIA	14.2	14.2	3.1	0.1
ITÁLIA	11.9	12.2	2.7	2.3
MÉXICO	10	10.8	2.4	8.1
TOP 10	288.2	289.5	63.7	0.4

Fonte: ABIHPEC,2008

De acordo com a ANVISA (Agencia Nacional de Vigilância Sanitária), existiam 1.494 empresas registradas como fabricantes de cosméticos em janeiro de 2007. Ou seja, é um mercado altamente competitivo e por isso a necessidade de um nível de serviço satisfatório.

Uma das atividades individuais que reflete o nível de serviço oferecido pela empresa é o ciclo do pedido. Soluções de tecnologia de informação podem reduzir esse ciclo e também reduzir os problemas na cadeia de Supply Chain através da correta alocação dos recursos. (NURMILAAKSO AND KOTINURMI, 2004)

Seja qual for a situação, o tempo entre a formulação do pedido e a entrega do mesmo está diminuindo rapidamente. Seja um pedido de um consumidor individual, seja uma solicitação de compra de uma grande empresa, os consumidores estão demandando seus pedidos mais rapidamente, em termos e condições convenientes a eles, sem erros de entrega ou de fatura, sem itens faltantes e principalmente sem oscilações de prazo.

Dessa forma, a montagem do pedido pode representar um ganho efetivo para as empresas no que tange ao tempo de atendimento dos clientes, manutenção dos fatores qualificadores e na geração de diferenciais competitivos para as empresas. Fatores como custo e nível de serviço podem ser diretamente afetados pela montagem de pedidos.

O presente trabalho busca demonstrar como e se a implementação de um sistema irá impactar no ciclo do pedido em uma empresa de venda direta

1.1. Objetivo

O objetivo deste trabalho é avaliar o impacto no ciclo do processamento de pedidos em uma indústria de cosméticos após a implementação de tecnologia de informação, ou seja, verificar se haverá redução no tempo de atendimento ao cliente e/ou de erros nos envios seja por problemas em relação a estoque ou cadastro das consultoras.

1.2. Problema

O problema está relacionado a erros nas entregas e ao *lead time* de entrega alto, principalmente nos primeiros e nos últimos dias do mês, em função do aumento da demanda e consequentemente aumento do esforço de separação na linha.

1.3. Justificativa

Com um mercado altamente competitivo no setor de cosméticos e como a empresa depende unicamente das consultoras para a venda dos seus produtos é indispensável que ela tenha um ótimo nível de serviço.

2. Revisão Bibliográfica

2.1. O ciclo de processamento de pedidos na distribuição

O ciclo do pedido engloba todos os eventos mensuráveis em tempo e refere-se ao prazo total para a entrega de uma encomenda. É representado por uma série de atividades desde o momento em que o pedido é colocado até o momento em que o pedido é recebido pelo cliente. Isso inclui: transmissão, processamento e montagem, disponibilidade de estoque, tempo de produção e entrega. A soma dos tempos para completar cada atividade é o lead time do pedido. (BALLOU, 2006).

A figura 1 apresenta os componentes típicos de um ciclo de pedido



Figura 1: Componentes típicos de um ciclo de pedido

Fonte: BALLOU, 2006

O tempo de transmissão do pedido refere-se a consolidação do pedido e envio do mesmo para o armazém é diretamente impactado pelo método utilizado para comunicação. Já o processamento inclui atividades como: preparação da documentação de embarque, atualização dos registros de estoques, coordenação da liberação de crédito, checagem dos pedidos para verificação de eventuais erros, atualização dos clientes e setores da empresa envolvidos no negócio quanto à situação dos pedidos e encaminhamento das informações pertinentes aos setores de vendas, produção e contabilidade. (BALLOU, 2006).

A montagem do pedido inclui o tempo necessário à liberação do embarque para despacho desde a recepção do pedido e a disponibilização dessa informação para o armazém ou setor de despacho. (BALLOU, 2006).

A disponibilidade de estoque também interfere consideravelmente no tempo total do ciclo de pedido, pois a falta de um item faz com que os fluxos de produtos e de informações a ocorram fora do canal estabelecido.

Por último temos o tempo de entrega que é o tempo de transito do armazém até o cliente.

Na tabela 2 estão os fatores que segundo Ballou (2005) e Fleury (2006) podem impactar o tempo de Processamento de Pedidos.

Tabela 2: Fatores que impactam o tempo de processamento de pedidos

Prioridades no Processamento	Pedidos de alta prioridade têm preferência no processamento, ficando os de baixa prioridade para processamento posterior. Há empresas que processam os pedidos de acordo com sua ordem de entrada.
Processamento Paralelo x Sequencial	Os tempos mais alongados ocorrem quando todas as tarefas são completadas em sequência. Ao se empreender alguma das tarefas simultaneamente, consegue-se reduzir o tempo total de processamento.
Exatidão no Atendimento de Pedidos	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.
Padrão das Condições dos Pedidos	Estabelecer padrões de embalagem, fixar procedimentos de devolução e reposição de mercadorias trocadas ou danificadas e unificar as medidas para a monitoração da qualidade dos pedidos são providências que determinarão o quanto aumentará em média o tempo do ciclo do pedido.
Atrasos na Transmissão dos Pedidos	Pode ocorrer devido ao método utilizado, como por exemplo, quando se utiliza formulário em papel para preencher o pedido, e os mesmos são enviados por via postal para o fornecedor. Outra causa pode ser o uso inadequado de tecnologias mais modernas
Aprovação de Créditos	Em situação 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.

Fonte: Ballou (2005) e Fleury (2006)

2.2. O uso da tecnologia de informação na distribuição

Hoje toda empresa precisa de informação e ela tem que estar disponível na hora desejada para que as operações ocorram com eficiência e eficácia atingindo seu objetivo que é prestar serviços com qualidade.

Se a empresa tratar a informação de forma correta pode fazer com que ela se destaque perante a outra e melhorar seu nível de serviço. (MAÑAS, 1999).

Sendo assim, uma ferramenta que pode ser adequada para garantir o fluxo de informações operando com eficiência é a Tecnologia da Informação.

Os sistemas de informação envolvem uma série de aspectos: funcionários, equipamentos tecnológicos e meios de comunicação. Em relação ao objetivo da TI deve-se citar que a otimização do fluxo de informação impacta diretamente no nível de serviço oferecido ao cliente uma vez que na maioria dos casos diminui tempo e custos dos processos.

Os principais direcionadores de TI para a logística são: redução de custos da cadeia, Redução do tempo de ciclo e lead time, melhoria da qualidade da informação, aumento da capacidade operacional, melhor relacionamento, Acessibilidade da informação em tempo real, suporte na tomada de decisão, entrega de serviços de alta qualidade, expansão da participação no mercado e compartilhamento de riscos com parceiros na cadeia. (NATH,2010)

3. Método

A ideia de realizar esse trabalho surgiu a partir da aula de Gestão Integrada da Logística que mostrou o impacto do tempo de ciclo de pedido no nível de serviço.

No setor de venda direta de cosméticos onde a empresa depende unicamente de suas consultoras ter um nível de serviço satisfatório é indispensável para atrair novas consultoras e reter a lealdade das que já estão na empresa.

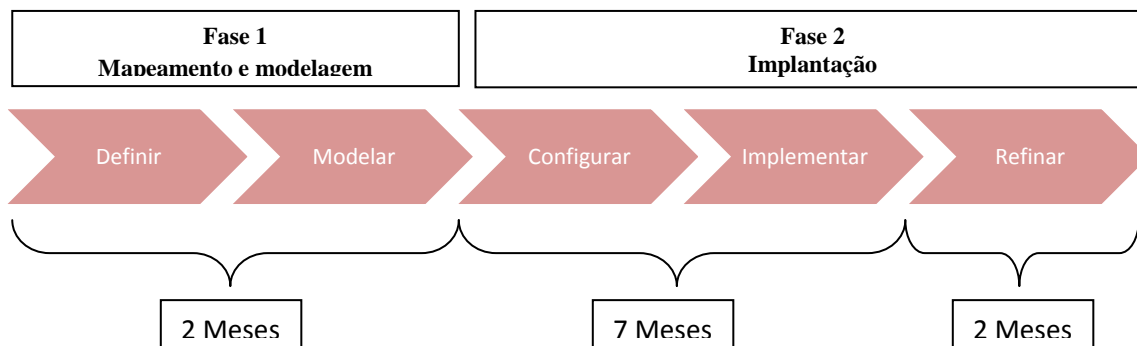
O trabalho visa identificar como e se o ciclo de pedido será impactado após a implementação do sistema JDE comparando a forma como é feita hoje e como se espera que seja feita posteriormente já que o sistema está em fase de implementação.

3.1. JD Edwards EnterpriseOne

O JD Edwards EnterpriseOne da Oracle é um pacote de aplicações integradas com software abrangente de planejamento de recursos empresariais que foi desenvolvida com um alto grau de flexibilidade, o que permite sua adaptação a empresas de diferentes dimensões. É uma suíte de aplicações integradas, com ferramentas detalhadas e específicas para cada indústria, que possibilitam implementações rápidas e com baixo custo total de propriedade. O Oracle JD Edwards EnterpriseOne auxilia principalmente na gestão dos processos centrais da empresa, envolvendo finanças, pessoal e equipamentos. Assim, obtém um melhor uso de informações e recursos da companhia.

Hoje é fundamental integrarmos todos os elos da cadeia, pois isso traz confiabilidade nas informações e um aumento na agilidade o que permite responder com maior rapidez as variações do mercado, reduz riscos, aumenta margens tudo isso contribuindo para o crescimento da empresa.

O processo de implementação do JD Edwards segue as etapas abaixo:



3.1.1. Fase 1: Mapeamento e modelagem

Nessa fase são definidos: objetivo, etapas e o que deverá ser entregue. Seguem os passos abaixo:

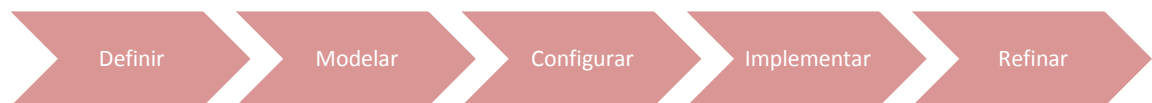


As atividades relacionadas nessa fase são:

- Levantar e documentar os processos de negócio atuais e futuros que serão suportados pelo sistema JDE (como é e como deverá ser);
- Avaliar os procedimentos e as funcionalidades dos processos de negócio e definir a aderência dos mesmos junto ao sistema JDE;
- Identificar procedimentos ou funcionalidades não atendidos pelo escopo do projeto ou pelo sistema JD Edwards, classificando-os como *GAPs*;
- Elaborar quadro de soluções para os *GAPs*, indicando a criticidade, esforço, prazos e custos para o atendimento;
- Elaborar um cronograma para o atendimento dos *GAPs*;
- Apresentar proposta comercial para atendimento dos *GAPs*

3.1.2. Fase 2: Implantação

Essa fase tem as seguintes etapas:



3.1.2.1 Definir

Nessa etapa é feita o planejamento e preparação do projeto. As atividades relacionadas são:

- Viabilizar infra-estrutura
- Estruturar equipes de trabalho
- Identificar riscos e expectativas
- Planejar o projeto
- Preparação de Ambiente

3.1.2.2 Modelar

Nessa etapa é feita a análise de requerimento e modelagem dos processos. As atividades relacionadas são:

- Analisar e desenhar os processos de negócio;

- Modelar os processos de negócio de acordo com a ferramenta;
- Validar o modelo organizacional e de processos propostos;
- Definir a solução para os *GAPs*

3.1.2.3 Configurar

Nessa etapa é feita a configuração e os testes integrados. As atividades relacionadas são:

- Desenvolver soluções técnicas, conversões e interfaces
- Desenvolver a documentação funcional
- Completar o setup no ambiente de teste
- Planejar e executar o teste integrado

3.1.2.4 Implementar

Nessa etapa é feita a preparação para produção, treinamento e *Go-Live*. As atividades relacionadas a essa etapa são:

- Treinar usuários finais
- Preparação da Entrada em Produção – *Go Live*
- Realizar a conversão dos dados
- Elaborar o plano de contingência
- Realizar a reunião de “*Go*” ou “*No Go*”
- Iniciar as operações em produção

3.1.2.5 Refinar

Nessa etapa é feito o acompanhamento e o ajuste dos processos. As atividades relacionadas a essa etapa são:

- Acompanhar os usuários na operação do sistema
- Acompanhar um fechamento contábil
- Executar ajustes de configuração
- Efetuar ajustes de operação
- Sugerir processos de melhoria
- Efetuar a avaliação final e encerrar do projeto

3.2. Tempo de entrega

Foi analisado se haverá alteração no tempo de entrega, ou seja, o intervalo entre o momento que a consultora coloca o pedido até recebê-lo.

3.3. Erros nas entregas

Foi analisado se haverá redução de erros nas entregas seja por falta de produtos ou mesmo por divergência no cadastro das consultoras.

4. Resultados Obtidos

4.1. Perfil da empresa

Empresa norte-americana de venda direta de cosméticos, fundada em 1963, em Dallas, Texas. Atualmente, a empresa é uma das maiores companhias no segmento de cuidados com a pele e maquiagem nos Estados Unidos e está presente em mais de 35 países, sendo considerada uma das maiores empresas de cosméticos do mundo, com um faturamento global de US\$ 2,5 bilhões em 2010 e 2 milhões de pessoas em sua força de vendas independente.

4.1.1. A empresa no Brasil

A empresa chegou ao Brasil em 1998 e atualmente figura entre os grandes players do setor crescendo 60% ao ano desde 2011.

Ainda não possui fábrica e tem em seu portfólio aproximadamente 600 SKUs. Atualmente 60% dos seus produtos são produzidos localmente por terceiros e o restante é importado da matriz em Dallas. Possui um CD em Alphaville que atende o Brasil inteiro, e está em fase de implementação um segundo CD em Betim (MG) que irá atender aproximadamente 31,5% da demanda. O CD de Alphaville, tem 3 armazéns que hoje são controlados manualmente através de planilhas de Excel.

Mensalmente são expedidos cerca de 100.000 pedidos sendo que o tempo de entrega varia de acordo com o dia em que o pedido é colocado já que hoje temos a limitação da capacidade da linha.

4.2. Perfil dos produtos ou serviços

A linha inclui produtos *premium* em cinco categorias: cuidados com a pele, maquiagem, cuidados com o corpo, proteção solar e fragrâncias. No mundo a empresa desenvolve, testa, produz e embala a maior parte deles em suas fábricas de última geração. A empresa investe milhões de dólares e conduz mais de 300 mil testes por ano para assegurar que seus produtos sigam os mais altos critérios de qualidade, segurança e desempenho. Dermatologistas e outros especialistas da área médica têm uma forte participação no desenvolvimento de produtos.

4.3. Situação atual

Hoje o tempo de ciclo de pedido depende do dia do mês que os pedidos são colocados, já que devido a características do negocio aproximadamente 30% das vendas se concentram nos últimos dias do mês. A figura abaixo exemplifica o lead time de entrega dependendo da data de colocação do pedido no mês.



Figura 2. Calendário colocação de pedidos

O tempo de entrega varia de 5 a 10 dias uteis dependendo do momento da colocação do pedido. Além disso, devido a falta de um sistema a empresa tem muitos problemas com cadastro que muitas vezes está desatualizado ou mesmo foi feito de forma incorreta o que acarreta erro nas entregas. Hoje as consultoras também não tem a opção de rastrear o pedido o que acaba causando maior insatisfação

4.4. Situação proposta

Com a implementação do sistema JDE espera-se uma redução no ciclo do pedido principalmente nos primeiros e nos últimos dias do mês.

Conforme figura abaixo a principal reclamação em matéria de serviço é a entrega atrasada.

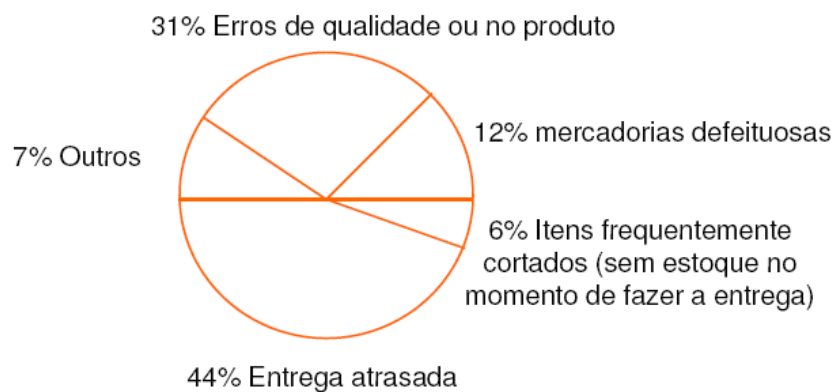


Figura 3. Reclamações mais comuns em matéria de serviços aos clientes.

Além disso, espera-se uma diminuição nas reclamações dos pedidos que não são entregues através da atualização dos cadastros e também de erros na separação dos pedidos. Será implementado também a ferramenta de rastrear o pedido de forma que a consultora consiga acompanhar a situação do mesmo dessa forma teremos um melhor nível de serviço e melhor satisfação das consultoras que fazem parte do negocio da empresa.

4.5. Análise dos Resultados

4.5.1. Processo Atual

O processo atual encontra-se desenhado abaixo:

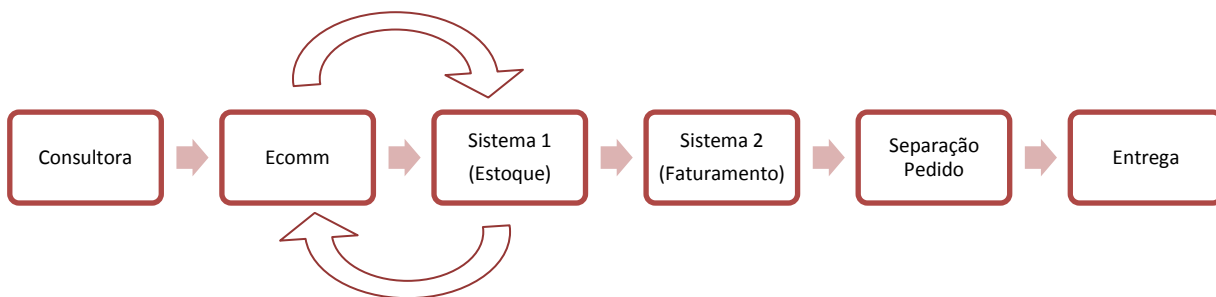


Figura 4. Fluxo Atual do Pedido

Atualmente não temos um sistema integrado, os pedidos entram via WEB pelo Ecomm que está ligado ao Sistema 1 onde temos a informação de estoque. O Sistema 2 que é responsável pelos faturamentos importa os pedidos do sistema 1, nesse sistema os pedidos passam por uma verificação de fraude e caso sejam liberados são faturados, as vendas são exportadas para o Sistema 1 e o estoque é baixado. Após o faturamento ocorre a separação do pedido e depois a entrega, que dependendo do dia do mês e da região onde a consultora pode levar de 5 a 10 dias uteis.

Hoje a empresa não tem um sistema integrado e controla seus 3 armazéns manualmente e em planilhas de Excel o que muitas vezes gera erros: falta de itens na linha por diferença de estoque, erros de faturamento devido a liberação da quarentena (que hoje tem que ser feita nos 2 sistemas) entre outros. A posição consolidada de estoque e venda é gerada diariamente através do ACESS e demora de 4 a 6h para rodar.

4.5.2. Processo Proposto

O processo proposto encontra-se desenhado abaixo:



Com a implementação do JDE que integrará toda a empresa, espera-se ter um maior controle sobre todas as etapas do processo e com isso reduzir erros nos envios dos pedidos o que aumentará o nível de serviço reduzindo retrabalho e gastos com devolução.

A princípio não teremos redução no tempo do ciclo de pedido porém espera-se uma melhora no nível de serviço.

5. Conclusão

O objetivo do trabalho foi atendido, pois verificou-se que com a implementação do Sistema JD Edwards teremos um melhor controle de estoque, cadastro e assim redução dos erros nos envios que hoje é um dos grandes problemas da empresa. Com isso, haverá o aumento do nível de serviço que é indispensável para uma empresa de venda direta que depende unicamente de suas consultoras. A princípio, não se espera uma redução no tempo do ciclo do pedido, pois hoje o gargalo é a capacidade da linha.

Com o crescimento da empresa de 60% ao ano e com um aumento de sua complexidade (pedidos, consultoras, funcionários, CDs, turnos e SKUs) a implementação de um sistema é uma necessidade, pois, é indispensável um melhor controle e integração dos processos para suportar esse crescimento.

6. Referências Bibliográficas

- ABIHPEC (2008). Panorama do setor 2007/2008 – Higiene pessoal, perfumaria e cosméticos.
- BALLOU, R. H. Gerenciamento da cadeia de Suprimentos: Planejamento, Organização e Logística Empresarial. São Paulo: Bookman, 2006.
- FLEURY, P. F. O Sistema de Processamento de Pedidos e a Gestão do Ciclo do Pedido.
- MAÑAS, A. V. Administração de Sistemas de Informação. 6º Ed. São Paulo: Érica, 1999.
- MANSON-JONES, Rachel, TOWILL, Denis R. Time Compression in the Supply Chain: Information Management is the Vital Ingredient. *Logistics Information Management*, v.11, n.2, p.93-104, 1998.
- NATH, T.; STANDING, C. Drivers of information technology use in the supply chain. *Journal of Systems and Information Technology*, v. 12, N. 1, p. 70-84, 2010.
- NURMILAAKSO, J. AND KOTINURMI, P. (2004), “A review of XML-based supply-chain integration”, *Production Planning & Control*, Vol. 15 No. 6, pp. 608-21