

ALESSANDRO SZEZEPANSKI

**INDICADORES PARA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DE
FORNECEDORES DE CUSTOMIZAÇÃO DE CELULARES DA VIVO**

Monografia apresentada como requisito
para obtenção do título correspondente
ao Curso de MBA em Gerência de
Sistemas Logísticos, da Universidade
Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Darli Rodrigues Vieira

CURITIBA
2005

AGRADECIMENTOS:

Primeiramente agradeço ao bondoso Deus, que me deu vida e oportunidade de conquistar tudo que tenho e me mostrou que tudo se pode quando se tem fé.

Em seguida minha família, minha mãe Sandra e meu pai Daniel, verdadeiros heróis de minha vida, que nunca me abandonaram, mesmo nos momentos mais difíceis onde eu já havia perdido minha fé e esperança, lá estavam eles, me empurrando rumo a uma vitória que eu sequer imaginava que conquistaria. A Soraya, grande companheira, que fez toda a diferença e desde que entrou em minha vida consegue dividir comigo os momentos difíceis e felizes de nossas vidas e sempre me ajuda a lembrar que o que passou, passou, mas não deve ser esquecido.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	1
1.1 Problema de Pesquisa	1
1.2 Objetivo.....	2
1.3 Justificativa da Pesquisa.....	2
1.4 Estrutura do Trabalho.....	3
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	4
2.1: Importância da Avaliação de Desempenho na Logística da Vivo	4
2.2: Forças e Fraquezas da Telefonia Móvel	6
2.3: Principais Concorrentes.....	8
3. ESTRUTURA E FUNCIONAMENTO DA VIVO.....	9
3.1: Estrutura de Operador Logístico	9
Fig: 3.1.1: Modelo de Relacionamento dos CSCs da Telefônica com os seus clientes	10
Fig: 3.1.2: Fluxograma de Recebimento e customização de Pré-Pagos.....	12
Fig: 3.1.3: Fluxograma de Recebimento e Customização de Pós-Pagos	13
3.1.4: Estrutura de Logística Reversa do Operador Logístico	13
Fig: 3.1.5: Fluxograma de Logística Reversa operador logístico.	14
3.2: Estrutura de Pessoal.....	15
3.3: Estrutura de Prestadores de Serviços	15
3.4: Estrutura Predial.....	16
Fig: 3.4.1: Layout Novo CD	17
3.5: Estrutura de Transportes.....	18
3.6: Estrutura de Fornecedores	19
Fig: 3.6.1: Fluxograma de Recebimento de Pedidos	20
3.7: Descrição do Processo de Lançamento de Pedidos	21
Fig: 3.7.1: Fluxograma Lançamento de Pedidos	21
3.8: Descrição do Processo de Expedição.....	22
Fig: 3.8.1: Fluxograma de Expedição de Pedidos.....	23
4. MEDIDAS DE DESEMPENHO.....	24
4.1: Avaliação de Desempenho.....	24
5. SUGESTÃO DE INDICADORES PARA AVALIAÇÃO DE FORNECEDORES DA VIVO	26
5.1: Indicador por Depósitos	26
5.2: Indicador por Necessidade.....	26
5.3: Indicador por Necessidade de Acessórios e Cartões.....	27
5.4: Indicador por Aparelho Distribuído	28
5.5: Indicador por Ordens Bloqueadas	28
5.6: Indicador por Falta de Saldo em Estoque	29
5.7: Indicador por Falta de Sistema	29

5.8: Indicador de Quantidade em Estoque	30
5.9: Indicador de Remessas Atendidas.....	30
5.10: Indicador de Logística Reversa	30
5.11: Indicador de Material Inventariado	31
5.12: Indicador de Material Recebido.....	31
5.13: Medição da Performance	32
5.14: Layout do Indicador de Desempenho do Operador Logístico.....	32
Fig: 5.14.1: Planilha Indicador de Desempenho	34
6. CONCLUSÃO.....	35

1. INTRODUÇÃO

1.1 Problema de Pesquisa

A velocidade de mudança do mundo em que vivemos e das organizações onde trabalhamos exige que os profissionais tenham grade capacidade de adaptação e flexibilidade para garantir o sucesso de suas empresas e como consequência também dos cargos ocupados por este profissionais.

Visando isto, é necessário que tenhamos mecanismos com análise objetiva da situação real atual e previsões futuras das organizações, para que se possa avaliar suas ações e decisões com maior grau de acertividade em todos os setores de uma empresa.

Este estudo baseia-se, na necessidade que encontramos de estabelecer regras e procedimentos mais elaborados sobre os indicadores, para avaliação de desempenho de fornecedores de customização de celulares da Vivo. A gestão deste trabalho é realizado pela Telefônica Gestão de Serviços Compartilhados do Brasil Ltda, com nome fantasia T-Gestiona, empresa do grupo Telefônica, que tem como mercado principal a logística e distribuição em empresas de telecomunicação, seus principais clientes são a própria Telefônica na telefônica fixa, atuando em todo o estado de São Paulo e a Vivo na telefonia móvel, atuando nos estados de São Paulo, Paraná, Santa Catarina e Rio Grande Sul, tanto na armazenagem como distribuição de aparelhos celulares e diversos materiais de rede.

A T-Gestiona por sua vez utiliza a os trabalhos da Stock Tech Logistica Ltda, no município de Pinhais-PR, é ela quem fornece parte da mão-de-obra operacional, insumos e as dependências prediais necessárias, para todo este processo. Não vamos nos aprofundar nos serviços prestados pela Stock Tech, visto que até o meados do mês de junho de 2005, teremos uma mudança em nossa operação, onde ocuparemos um CD novo da própria Vivo, localizado em São José dos Pinhais-PR. Portanto nosso estudo será baseado nos trabalhos que serão realizados neste novo local, com novos colaboradores, prestadores de serviços e fornecedores.

1.2 Objetivo

Este trabalho tem por objetivo a criação de novos sistemas de medição de indicadores de desempenho de uma empresa que fornece o serviço de customização de celulares da Vivo.

Atualmente faz-se a medição de desempenho diária, baseando-se nas saídas geradas em SAP, onde se apontam os seguintes dados:

- Necessidade Total: Quantidade de aparelhos a ser expedido.
- Acessórios Expedidos.
- Cartões de Recarga Expedidos.
- Total de Aparelhos Distribuídos.

Com estas informações é possível saber se o operador logístico atendeu a demanda, que é a necessidade total do dia anterior.

1.3 Justificativa da Pesquisa

Grandes organizações estão reformulando seus sistemas de medição de desempenho visando um melhor acompanhamento dos critérios dos sistemas atuais e como consequência final obter diferenciação em suas vantagens competitivas.

Algumas empresas avaliam os fornecedores de forma científica, condensando informações necessárias, tanto técnicas quanto comerciais, para verificar a exatidão dos verdadeiros recursos das fontes de fornecimento. Essas avaliações que podem determinar a conduta da empresa perante ao fornecedor, definindo os interesses mútuos.

Neste contexto, este trabalho tem como objetivo principal o desenvolvimento de um novo sistema de medição, que não auxiliará unicamente na teoria, mas sim, terá como objetivo final a melhoria real da avaliação de desempenho na prática, na linha de customização e distribuição, que onde efetivamente devemos manter voltados nossos olhos, assegurando,

efetividade, quantidade e principalmente a qualidade nos serviços prestados pelos nossos colaboradores e prestadores de serviços.

1.4 Estrutura do Trabalho

Este trabalho terá como estrutura de 06 capítulos.

O capítulo 1 foi construído como discussão introdutória para um breve entendimento do tema abordado. Seguido da apresentação do problema de pesquisa, objetivo geral do trabalho, justificativa da pesquisa e a estrutura total do trabalho.

No capítulo 2 demonstramos toda a fundamentação teórica do tema tratado, com base no conhecimento das organizações e processos aqui citados. Comentamos sobre estas organizações e demonstramos um pouco de sua realidade atual.

No capítulo 3 demonstramos a estrutura da geral da empresa, como pessoal, prestadores de serviços, predial. Descrevemos processo e fluxos internos que são utilizados atualmente nos trabalhos da companhia.

No capítulo 4 abordamos as medidas de desempenho utilizadas atualmente, seus problemas e limitações.

No capítulo 5 sugerimos mudanças, desenvolvemos novos sistemas de indicadores de desempenho que atenderão com maior eficiência as necessidades internas da empresa.

No capítulo 6 descrevemos a conclusão final do trabalho.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1: Importância da Avaliação de Desempenho na Logística da Vivo

Ao longo do tempo, pode-se notar que os Indicadores para Avaliação de Desempenho, tinham um caráter meramente demonstrativo, ou seja, demonstrava-se o relatório com dados pouco fiéis, de baixa credibilidade e apresentava-se aos gestores das áreas, que por conhecimento desta forma pouco eficiente de avaliação, tomavam pouca ou nenhuma medida corretiva para solução dos problemas apontados.

Atualmente não existe um padrão pré-definido para a medição de desempenho do operador logístico. Tudo é bastante genérico e voltado para a necessidade apresentada a cada dia. Não existe um procedimento que deve ser seguido visando garantir a satisfação ou o interesse da corporação.

Entende-se a necessidade de se adaptar um sistema eficiente e condizente com a realidade da organização, para se obter dados reais com sustentação de bases de dados confiáveis que ofereçam total credibilidade ao receptor das informações.

Neste sentido, um novo modelo de sistema de indicadores, ajudaria os gestores a acompanhar a implementação de novas estratégias pela comparação dos resultados medidos e avaliados. Hoje não é possível alinhar e agrupar objetivos, com relatórios periódicos não padronizados, que não conseguem indicar de maneira confiável o andamento da operação. Desta maneira, a medição desempenho assume um papel crítico e indispensável na ajuda aos gestores em se adaptar ou tomar para si novos conhecimentos da posição real frete ao cliente.

Um sistema de apoio à decisão completo é aquele que provê três funcionalidades distintas em uma aplicação integrada: Consultas, a habilidade de obter dados em uma forma ad hoc a partir de várias fontes de dados; Formatação, a capacidade de formatar o relatório/dado da maneira que se desejar, e; Análise, a possibilidade de navegar a informação com o objetivo de

descobrir respostas ou tendências nos dados. Através desses três aspectos, os usuários podem propor questões e obter respostas das bases corporativas de maneira eficiente, sem intervenções do pessoal da área de informática, permitindo a eles encontrar a informação de que eles necessitam, no momento em que eles precisam para tomar as decisões de negócio críticas.

As organizações recorrem a uma mistura de métodos na composição do modelo de avaliação de desempenho por ter uma grande complexidade em seus fornecedores. Os métodos de avaliação são extremamente variados, em todos os aspectos, pois cada organização ajusta os métodos às suas peculiaridades e necessidades. Cada organização tem seus próprios sistemas de avaliação do desempenho adequados às circunstâncias, à sua história e a seus objetivos.

A avaliação de desempenho de fornecedores pode ser efetuada por intermédio de técnicas que podem variar intensamente, não se de uma organização para outra mas dentro da mesma organização quer se trate de níveis diferentes de pessoal ou áreas de atividades diversas. Geralmente as sistemáticas de avaliação de desempenho atendem a determinados objetivos.

Tanto a Vivo como todas as empresas voltadas à tecnologia, têm a necessidade de acompanhar de forma precisa e em tempo real, todas as informações sobre os andamentos dos trabalhos. Isto é uma necessidade de mercado, que só tende a crescer e tornar-se a cada dia maior, visto que o grau de exigência dos consumidores aumentou de forma gigantesca e isto vem se refletindo de maneira direta, na necessidade que as empresas possuem de ter o maior número de informações no menor tempo possível.

Além de grande velocidade na informação, a empresa deve dispor de grande flexibilidade, para que a informação não venha se tornar uma ferramenta sem utilidade na mão dos gestores. As mudanças devem acontecer de forma rápida, segura e eficiente, visando garantir a sustentação e o crescimento da organização no seu mercado de atuação.

Uma excelente fonte de informação sobre a performance do fornecedor é também acompanhar as suas entregas, tendo como finalidade registrar as compras efetuadas, os recebimentos, as devoluções, as alterações de preço e

condições de pagamento, os cancelamentos e as alterações de prazos de entrega.

Selecionar fornecedores é reunir um grupo, do maior tamanho possível, que preencha todos os requisitos básicos e suficientes, dentro das normas e padrões pré-estabelecidos como adequados. O objetivo principal é encontrar fornecedores que possuam condições de fornecer materiais necessários dentro das quantidades, dos padrões de qualidade requeridos, no tempo determinado, com menores preços e nas melhores condições de pagamento. E que os fornecedores selecionados sejam confiáveis como uma fonte de abastecimento contínua e intermitente. Por isso devemos manter no cadastro de Compras somente os fornecedores que atendam os parâmetros ditos acima.

Em algumas empresas, geralmente as grandes, não depende do comprador a inclusão de um fornecedor no cadastro de compras, e sim de uma área técnica, o comprador somente coleta dados e informações cadastrais, visita as instalações dos fornecedores, recebe amostras dos produtos a serem fornecidos, mas quem aprova mesmo a inclusão é a área técnica que avalia os detalhes técnicos de cada fornecedor.

Os primeiros parâmetros para avaliação de um fornecedor são:

Preço, Qualidade, Condições de Pagamento, de entrega, de embalagem e transporte.

Pode-se classificar um bom fornecedor quando ele é honesto e justo com seus relacionamentos com os clientes, tem estrutura e know-how suficiente, tem condições de satisfazer as especificações do cliente, nas quantidades desejadas e nos prazos necessários, tem sólida posição financeira, preços competitivos, constante necessidade de desenvolvimento de seus produtos, e quando conclui que seus interesses são alcançados quando atende melhor seus clientes.

2.2: Forças e Fraquezas da Telefonia Móvel

Temos hoje um avanço nunca visto da telefonia móvel em todo o mundo. A cada dia novos modelos de aparelhos celulares são postos no mercado, cada vez mais sofisticados e úteis, as tecnologias se superam, os

investimentos são cada vez mais arrojados e visam como nunca uma qualidade de comunicação de voz e transmissão de dados, que não havia se imaginado há pouco tempo atrás.

Deve-se deixar claro, que tanto investimento visa garantir uma fatia cada vez maior de mercado, visto que o grau de exigência dos consumidores esta cada dia maior e não se pode esquecer as exigências legais onde órgão reguladores impõe garantias na qualidade do serviço prestado.

A ANATEL, como órgão regulador e também de defesa do consumidor, estabeleceu para acompanhamento da qualidade dos serviços prestados pelas Operadoras, a obrigação de apresentação mensal de um elenco de 12 indicadores, para avaliar os principais aspectos relacionados com a satisfação dos clientes.

Dentro desse escopo, a missão das empresas é aferir a rede do ponto de vista do cliente, efetuando a coleta dos indicadores relativos à rede, e de outros, que de forma direta ou indireta possam influenciá-lo na percepção de qualidade dos serviços.

Para tal, são considerados aspectos importantes, sob a ótica do cliente:

- O completamento de chamadas para os serviços de atendimento da Empresa;
- O completamento de chamadas de voz e dados de forma geral;
- A estabilidade das ligações;
- O tempo de resposta do sistema aos clientes para o estabelecimento de ligações;
- O tempo de interrupção dos serviços por falha ou defeito;
- O alcance da cobertura, a qualidade e inteligibilidade do sinal e das informações transportadas;

Através de ferramentas apropriadas, levantamentos de campo e técnicas de avaliação dos resultados, as empresas identificam os locais e situações mais

negativas, para direcionados a eles, lançar Programas de Melhoria de Qualidade (PMQ's), que, com o envolvimento das áreas de Gestão da Rede, Operação, Engenharia, Tecnologia e de Clientes busquem a sua eliminação ou insignificância.

2.3: Principais Concorrentes

A Vivo atua hoje com 03 grandes concorrentes que junto com ela disputam o mercado no Paraná e Santa Catarina, são a Tim (Telecom Itália Móvel), Claro e BRT (Brasil Telecom). Juntos são responsáveis pela distribuição de uma média mensal de mais de 400.000 aparelhos celulares ao mês, nos estados do Paraná e Santa Catarina.

A disputa pelo mercado gera grandes vantagens aos consumidores, visto que apesar de ser um mercado em pleno crescimento, as empresas de telefonia móvel vem ganhando concorrente a cada ano. Isto obriga todas as empresas a grandes investimentos em novos modelos de aparelhos celulares, melhoria na qualidade das redes de transmissão, redução de tarifas para os usuários.

3. ESTRUTURA E FUNCIONAMENTO DA VIVO

3.1: Estrutura de Operador Logístico

Telefônica Gestão de Serviços Compartilhados, cujo nome comercial é, T-Gestiona é a empresa do Grupo Telefônica especializada na prestação de serviços de gestão de negócios sob o modelo de um Centro de Serviços Compartilhados.

Os nomes T-Gestiona e Telefônica Gestão de Serviços Compartilhados foram escolhidos porque o nosso objetivo não é somente realizar esses serviços, mas também administrá-los com eficiência em nome dos nossos clientes, que mantém, no entanto, o controle sobre as mesmas.

A constituição das distintas sociedades que formam a T-Gestiona foi aprovada pela Comissão Delegada do Conselho de Administração da Telefónica S.A. no mês de janeiro de 2001, e em abril deste mesmo ano, já começaram a oferecer os seus serviços.

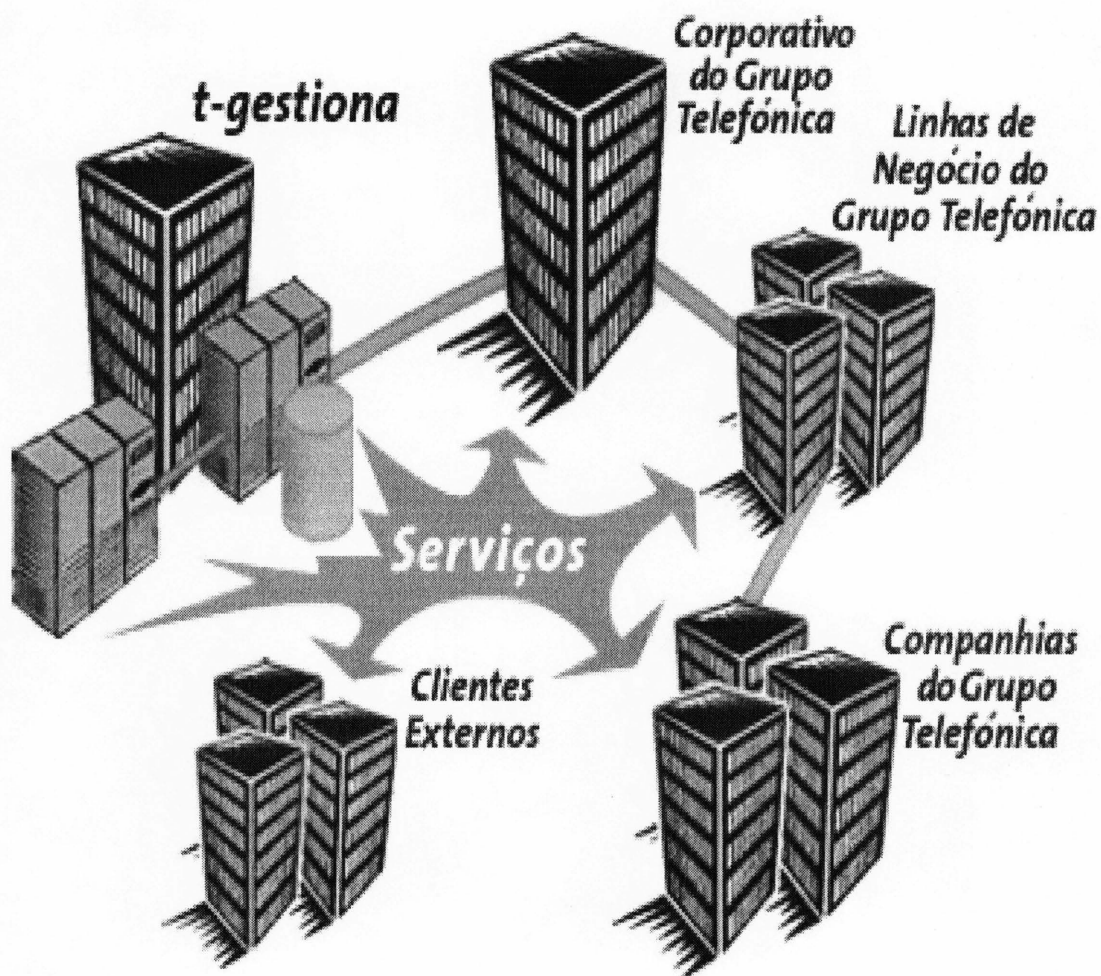
Assim, a T-Gestiona transformou-se em uma companhia capaz de prestar serviços administrativos a um dos grupos empresariais mais importantes do mundo: o Grupo Telefônica, capaz de unir mais de 80 milhões de clientes, em mais de 40 países, dando acesso a todos os seus clientes a um novo mundo de possibilidades avançadas em comunicação.

A presença e a liderança do Grupo Telefônica na América Latina e na Europa possibilitam à T-Gestiona oferecer serviços de máxima qualidade, dispondo dos melhores profissionais, de processos orientados às melhores práticas, e de sistemas de “e-business” de última geração para melhorar o relacionamento com os nossos clientes.

Os CSCs respondem à Telefônica S.A. e prestam serviços a aproximadamente 200 empresas, incluindo algumas não associadas ao Grupo Telefônica. É o objetivo estender os serviços a empresas alheias ao Grupo Telefônica, de forma que a T-Gestiona, reconhecida como uma referência de CSC no âmbito interno de grupo empresarial, o seja também no setor de serviços de gestão de

negócios. Atualmente, a T-Gestiona dispõe de seis Centros de Serviços Compartilhados. Quatro deles prestam serviços em âmbito nacional: Argentina, Brasil, Chile e Peru; e dois prestam serviços regionalmente: Espanha (para toda a Europa) e México (para toda a América Central e EUA). Aproveitando a presença em mercados de baixo custo, a nossa capacidade humana e tecnológica, assim como a experiência da Telefônica em telecomunicações, oferecendo serviços regionais e globais de forma virtual e ao melhor custo.

Fig: 3.1.1: Modelo de Relacionamento dos CSCs da Telefônica com os seus clientes



A T-Gestiona configura-se como uma ferramenta básica para o suporte administrativo dos seus clientes, administrando as atividades não estratégicas e comuns para diversas empresas.

A empresa coloca à sua disposição um portfólio completo de serviços como, por exemplo:

- **Econômico - financeiros:** relacionados à contabilidade, balanços, impostos, contas a pagar, gestão de cobrança, pagamentos, etc.
- **Recursos Humanos:** recrutamento e seleção, administração de pessoal, folha de pagamento, prevenção de riscos do trabalho, saúde ocupacional, gestão de expatriados, etc.
- **Patrimônio:** planejamento, gestão, avaliação e manutenção de bens imóveis, entre outras atividades.
- **Logística:** armazenagem, transporte, distribuição, gestão da frota, etc.
- **Segurança:** patrimonial, da informações, etc.
- **Tecnologia da Informação:** gestão de projetos de sistemas

Esta ampla gama de serviços permite oferecer aos nossos clientes uma verdadeira solução integrada às suas necessidades administrativas. Além do mais, através de outras empresas do Grupo Telefônica, nossos clientes poderão utilizar serviços de gestão de seguros, soluções integradas de telecomunicações (dados, voz, móvel), call center, etc...

Os serviços T-Gestiona agregam valor aos nossos clientes, porque:

Estamos orientados à prestação de serviços e não à simples realização de atividades.

Operamos sob um modelo de Centro de Serviços Compartilhados.

Somos absolutamente éticos com a informação dos nossos clientes e a sua confidencialidade.

Tem o apoio de um dos maiores grupos empresariais do mundo, o Grupo Telefônica, que também possui o controle da Vivo.

O modelo CSC de operação permite aos clientes:

- Beneficiar-se de forma imediata das economias de escala, ao compartilhar serviços similares com outras companhias.
- Receber serviços suportados por processos experimentados e otimizados durante um longo período de tempo e com clientes diversos.

- Ter acesso a sistemas de informação de última geração.

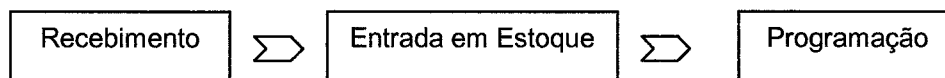
Os sistemas estão desenhados para cumprir com as legislações mais estritas referentes à proteção de dados pessoais e profissionais.

O simples fato de fazer parte do Grupo Telefônica é outro elemento que traz garantia adicional para os nossos clientes. Utilizar os mesmos processos que o Grupo Telefônica utiliza no mundo inteiro aumenta o valor agregado aos serviços os clientes.

A Telefônica Gestão de Serviços Compartilhados do Brasil Ltda, tem como mercado de atuação a gestão logística de aparelhos celulares para a Vivo. Todo o processo inicia-se no recebimento em nosso CD dos aparelhos enviados pelos fornecedores, estes aparelhos são inseridos no estoque no sistema SAP, o próximo processo é a customização, que é a programação dos aparelhos com o número do telefone e código DDD da área onde ele será utilizado, (somente para os que serão expedidos como pré-pagos), visto que existe a necessidade de programação de cada aparelho, em seguida o faturamento e a entrega para coleta da transportadora que irá realizar a distribuição até o cliente final.

Em uma demonstração simplificada temos os seguintes fluxogramas:

Fig. 3.1.2: Fluxograma de Recebimento e customização de Pré-Pagos.



Para os clientes que adquirem aparelhos pré-pagos os aparelhos devem passar pela linha de programação, esta linha atende as necessidades geradas pela falta de programação dos aparelhos, nela são inseridas informações como código DDD da área de operação e número do telefone.

Conforme já mencionado, existe também a linha de pós-pagos, onde não é realizado nenhum trabalho de programação dos aparelhos, faz-se apenas a colação de lacre de segurança da Vivo nos aparelhos, este lacre visa garantir ao cliente final que o seu aparelho esta em perfeitas condições e com todos os acessórios inclusos.

Fig: 3.1.3: Fluxograma de Recebimento e Customização de Pós-Pagos



Para os clientes que adquirem aparelhos pós-pagos, os aparelhos não precisam passar pela linha de produção, isto facilita e agiliza muito o processo, visto que para passar pela linha de produção cada aparelho deve ser retirado de sua caixa, inserido bateria, ligado, programado, retirado á bateria, alocado novamente na caixa e colocado o lacre de segurança na caixa. Todo este processo leva mais de 02 minutos por aparelhos, o que comparado com os aparelhos pós-pagos é muito, já que estes apenas recebem o lacre de segurança.

Tanto para os aparelhos pré-pagos, como para os pós-pagos, é necessário fazermos à medição dos desempenhos da equipe de produção.

3.1.4: Estrutura de Logística Reversa do Operador Logístico

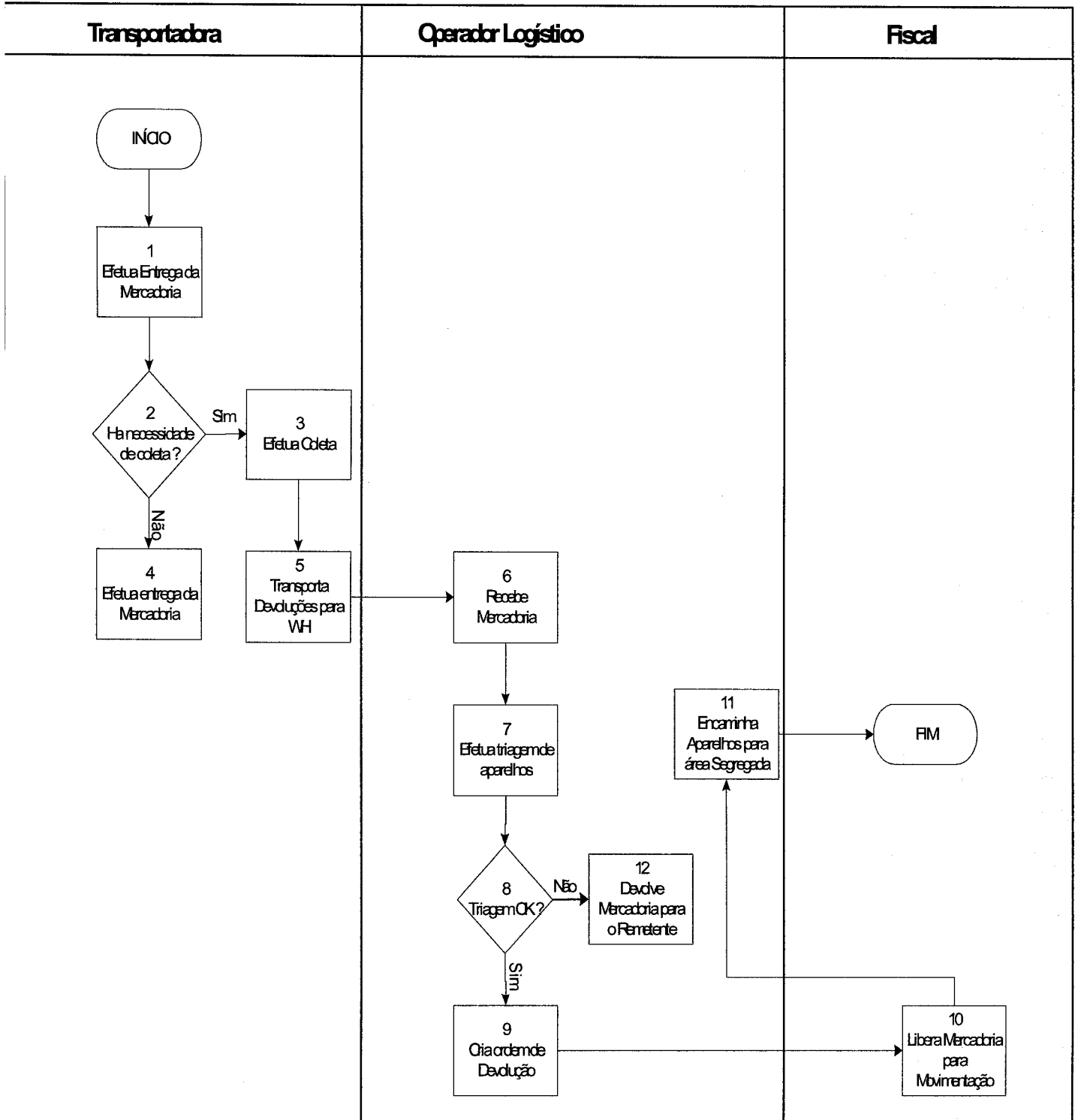
Sempre que um aparelho não tem seu processo de entrega completado, independentemente do motivo que veio a gerar a sua não entrega ao cliente, este aparelho deve ser devolvido ao centro de distribuição, onde será devolvido ao sistema e ao estoque para nova saída em outro pedido de outro cliente da Vivo.

A transportadora faz a coleta no cliente, gera a devolução ao Centro de Distribuição, que recebe e faz a triagem na mercadoria, após efetuar a triagem o operador logístico libera o material para movimentação. A este processo

chamamos de Logística Reversa, que também é de responsabilidade do operador logístico.

Segue fluxograma do processo para melhor visualização.

Fig: 3.1.5: Fluxograma de Logística Reversa operador logístico.



3.2: Estrutura de Pessoal

A estrutura do quadro de pessoal da logística da Vivo hoje no Paraná e Santa Catarina, é bastante enxuta, conta com apenas 08 funcionários, sendo 01 Coordenador e 07 Analistas de Logística, responsáveis pela interface entre a T-Gestiona e as demais áreas da Vivo. A Vivo possui em São Paulo, a área de Logística Central, que gerencia a área de logística de todas as regionais do Brasil, assim sendo, a equipe das regionais atuam com seu quadro de pessoal basicamente, realizando a interface, entre a área de logística central e o operador logístico.

As equipes atuam em nível estratégico, controlando as ações, procedimentos, atendimento de necessidades da área de vendas que é maior cliente interno da logística da Vivo.

3.3: Estrutura de Prestadores de Serviços

A produção deve ser capaz de satisfazer às especificações do produto de forma consistente, ao mesmo tempo produzindo o menor número possível de defeitos. Isto significa que as dependências de produção do fornecedor devem ser capazes de oferecer a qualidade e quantidade exigida. O Fornecedor deve ter um bom programa de controle de qualidade, pessoal de produção competente e capaz, e bons sistemas de planejamento e controle de produção, para garantir uma entrega pontual. Esses elementos são importantes porque garantem que o fornecedor possa suprir a qualidade e quantidade desejada.

A Vivo conta com um prestador de serviços, já mencionado a T-Gestiona. É a T-Gestiona quem faz a gestão Logística, portanto, toda a contratação de mão-de-obra, dependências prediais, customização, armazenagem, transporte e distribuição.

A T-Gestiona, possui hoje em seu quadro de pessoal, 07 funcionários, sendo 01 Coordenador, 01 Analista de Gestão de Armazenagem PL, 04 Analistas de Gestão de Armazenagem JR, 01 Analista de Transportes JR, este quadro possui funções operacionais e administrativas, todos os analistas

coordenam setores internos e distintos da operação, ou seja, cada um possui especialidade em determinada área, este estilo de administração visa garantir a qualidade, efetividade e bom andamento dos trabalhos, já que cada área possui seu responsável direto todos primam pela excelência dos trabalhos.

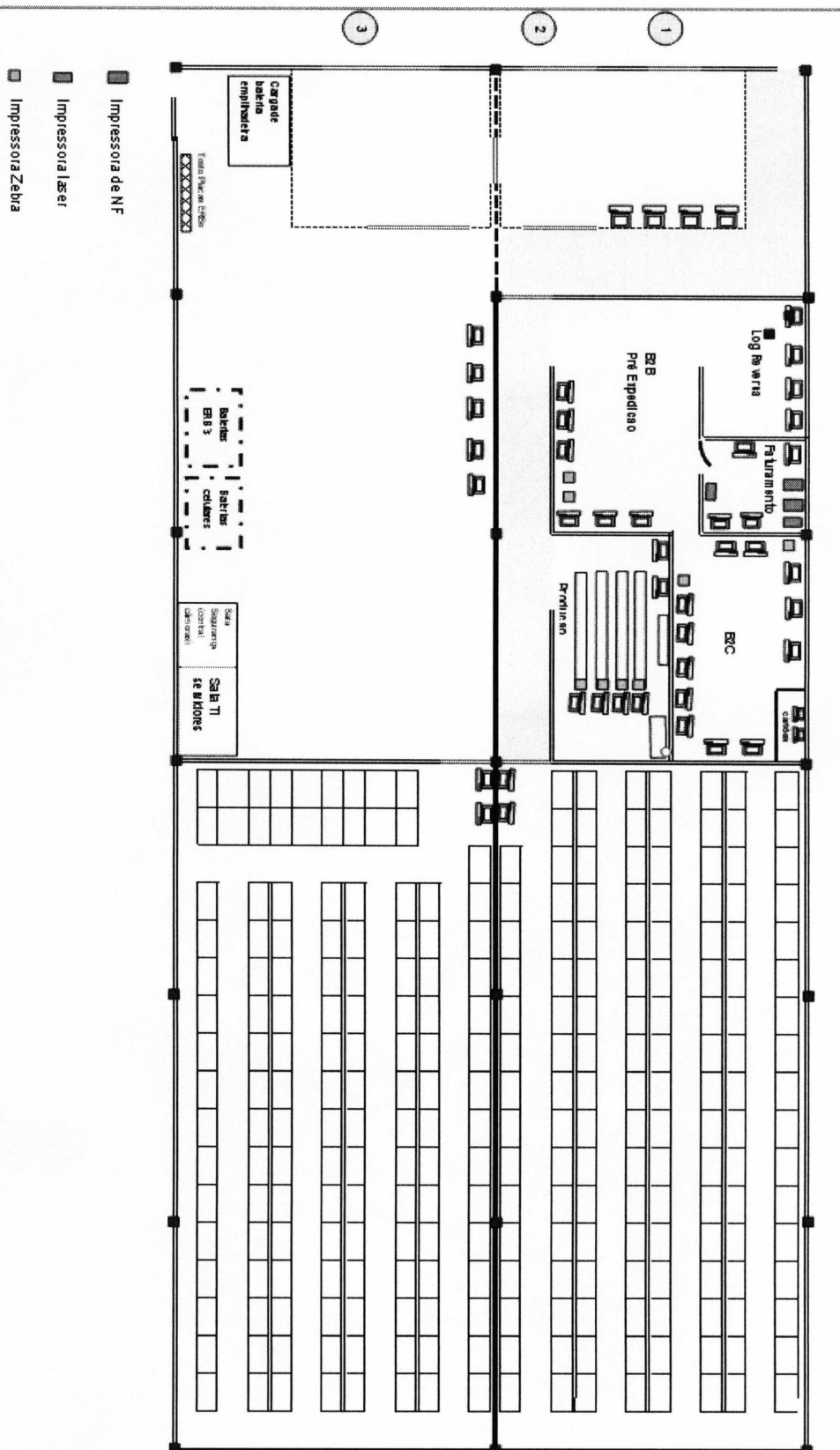
A T-Gestiona conta também, com 57 funcionários terceirizados, pela empresa Conesul Consultoria Ltda, sendo, 02 Operadores de Empilhadeiras, 30 Auxiliares de Estoque, 06 Estoquistas, 05 Estoquistas PL, 08 Estoquistas SR, 02 Auxiliares Administrativos, 02 Assistentes Administrativos, 01 Analista Fiscal, 01 Líder. Todos estes funcionários ficam alocados no organograma como subordinados diretos da

3.4: Estrutura Predial

Além dos recursos humanos já descritos, a Vivo possui um centro de distribuição, situado em São José dos Pinhais/PR, para onde toda a operação logística será transferida no início de junho/2005, este CD comportará todos os materiais da logística comercial e administrativa, ou seja, aparelhos celulares, acessórios como capas e carregadores, até equipamentos de infra-estrutura e rede para implantação de sites, informática, marketing entre outros necessários para os trabalhos da Vivo no Paraná e Santa Catarina. Estima-se que serão realizadas 150 viagens de carreta para a transferência dos materiais para o novo centro de distribuição. Temos uma previsão de que toda a transferência deve durar em todos de 20 dias em operação rodando 24 horas por dia. Devido ao alto valor agregado dos equipamentos e telefones celulares, toda esta operação terá acompanhamento de rastreamento, escolta armada e aparato policial, visto que toda a mercadoria é altamente visada para roubo.

Vemos na página seguinte a estrutura predial para o novo CD, uma demonstração do Layout previsto para o início das operações.

Fig: 3.4.1: Layout Novo CD



CD

3.5: Estrutura de Transportes

A Vivo conta hoje com uma única transportadora a Trans World Transportes Especiais Ltda, situada em Curitiba/PR na Rua das Carmelitas, 1750, no bairro do Boqueirão, é ela quem faz toda a distribuição dos celulares e toda a movimentação da logística administrativa. A Trans World é uma empresa familiar, fundada em 1975 para atendimento exclusivo da Xerox do Brasil, hoje conta com clientes de grande expressão como, Ambev, Caixa Econômica Federal, Banco do Brasil, entre outros. A gestão completa deste prestador de serviço também é realizada pela T-Gestiona, que contrata a transportadora, controla, aplica todas as normas e procedimentos exigidos pela Vivo, além de administrar a área de transportes em sua totalidade, fazendo medições de desempenho e aplicando atuação preventiva ou corretiva sempre que necessário, visando garantir qualidade e agilidade, tanto na transferência de mercadoria como na distribuição as lojas próprias, revendas, grandes magazines, em clientes finais, como pequenas, médias e grandes empresas e em diversos casos clientes pessoas físicas, onde toda a distribuição deve ser agendada diretamente com o cliente e na maioria dos casos envolve coleta de assinaturas em contrato de prestação de serviços, recolhimento de aparelhos usados de outras operadoras e coleta de documentação legal para o firmamento do contrato entre a Vivo e o cliente.

A Trans World possui em seu quadro de pessoal 105 funcionários, possui matriz em Curitiba e filiais em Londrina/PR, São José/SC e Porto Alegre/RS, além de 04 pequenas estruturas denominadas como Transit Points, no Paraná em Cascavel, Ponta Grossa, Guarapuava, Maringá e em Chapecó/SC para transferência de materiais estas regiões são as que possuem maior movimentação e distribuição de aparelhos celulares e materiais de rede e infra-estrutura. A Trans World conta com uma frota própria de 45 caminhões, sendo 03 carretas, 03 trucks, 06 tocos, 10 caminhões $\frac{3}{4}$, e 23 Vans, além de mais 25 veículos agregados, entre Kombis, motos e vans.

A Trans World distribui atualmente no Paraná e Santa Catarina, uma média de 120.000 aparelhos celulares mês, divididos em aproximadamente

5.000 entregas ao mês, isto nos dá algo em torno de 192 entregas ao dia, já descontados os domingos.

3.6: Estrutura de Fornecedores

O fornecimento de aparelhos para todas as companhias de telefonia celular, sempre envolve uma grande operação logística, visto que se trata de equipamentos eletrônicos, com grande parte dos componentes importados, alto investimento tecnológico, fragilidade e claro, o alto valor agregado a estes materiais.

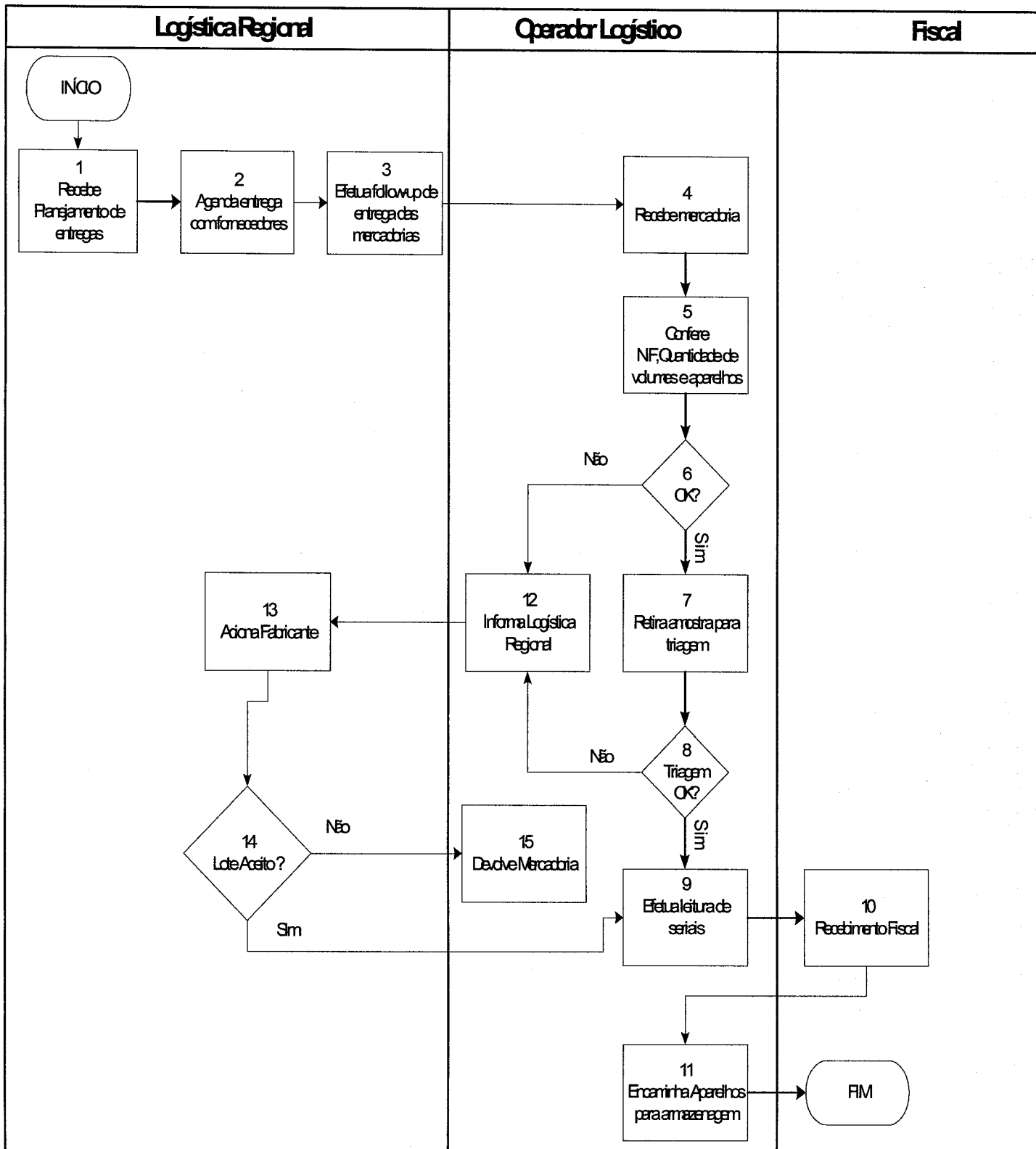
A Vivo atua atualmente com 08 grandes fornecedores de aparelhos celulares, Nokia, Motorola, Samsung, LG, Aiko, Vitelcom e ZTE, todos são adquiridos diretamente dos fabricantes, em grandes quantidades, o que obviamente reduz o valor final do produto. Além dos fornecedores de aparelhos celulares, a Vivo conta também com fornecedores de Palm-Tops e placas de acesso rápido a internet. Estes fornecedores realizam suas entregas diretamente no CD da Vivo, onde este aparelho será devidamente customizado.

O recebimento destes aparelhos é realizado diretamente no CD da Vivo, por medida de segurança o recebimento somente é realizado após prévio agendamento de entrega do fornecedor e até as 16h horas, levando em conta o fato da carga ser altamente visada para roubos.

O processo de conferência da carga é bastante simples. As caixas matrizes possuem 05 aparelhos cada uma, o que nomeamos "volume", abre-se dois volumes, faz-se a conferência de todos os aparelhos desta caixa, incluindo baterias e carregadores, estando tudo dentro do procedimento é realizada a pesagem da caixa. Sabendo-se o peso que cada caixa matriz deve ter, faz-se a pesagem de cada uma destas caixas, se o peso das demais caixas for idêntico ao peso aferido nas duas primeiras caixas faz-se o aceite do recebimento do material. Caso haja alguma divergência de peso a caixa matriz é aberta e tem seu conteúdo vistoriado, estando também no procedimento o material é aceito, não estando é realizado recusa de todo o volume.

Segue o fluxograma do recebimento de pedidos onde podemos ter uma melhor visualização do processo de recebimento e conferência dos materiais entregues pelo fornecedores da Vivo.

Fig: 3.6.1: Fluxograma de Recebimento de Pedidos



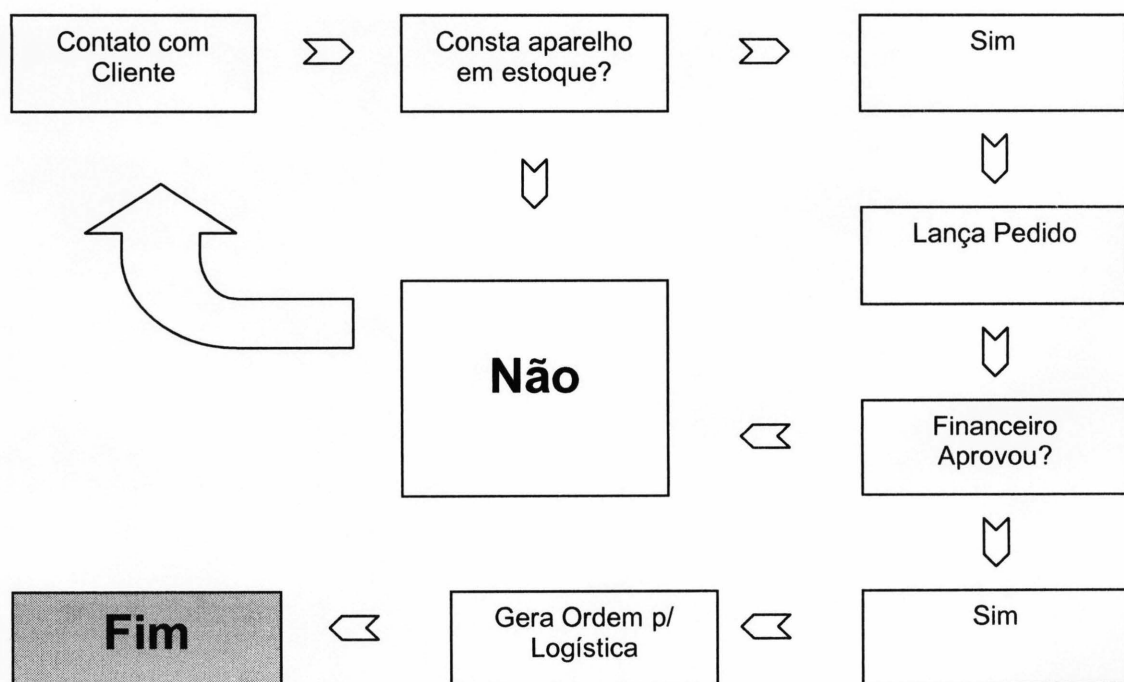
3.7: Descrição do Processo de Lançamento de Pedidos

Para que haja expedição de aparelhos é necessário que a área de vendas da Vivo, realize o lançamento do pedido de seus clientes em SAP, verificando as disponibilidades de aparelhos em estoque, pois caso contrário seu pedido não será atendido e obviamente não será gerado comissionamento para o vendedor, além do descontentamento do cliente. Realizada a verificação de disponibilidade de estoque a área de vendas lança o pedido para o cliente, destacando, marca do aparelho, modelo, valor e região de operação, que é o código DDD da região onde efetivamente o aparelho será utilizado.

Ex: Curitiba e região metropolitana. Região 41.

Após o lançamento o pedido é encaminhado para o setor financeiro, que realiza a análise de crédito de cada cliente e libera ou não, a venda dos aparelhos para o cliente, em caso de não liberação o pedido retorna ao setor de vendas que tomará as medidas necessárias junto ao cliente para regularização de sua situação junto a Vivo. Em caso de liberação do pedido, o setor financeiro gera uma ordem de faturamento em SAP, que deverá ser atendida pela logística.

Fig: 3.7.1: Fluxograma Lançamento de Pedidos



Pelo organograma fica claro que todo o processo de lançamento de pedidos se inicia com a área de vendas realizando efetivamente a venda do aparelho, seguindo de verificação em estoque, lançamento do pedido, aprovação pelo financeiro e geração de ordem para a logística. Percebe-se também que em caso o aparelho solicitado não esteja disponível em estoque o processo retorna as mãos do vendedor, que irá contatar o cliente para uma possível alteração no modelo do aparelho.

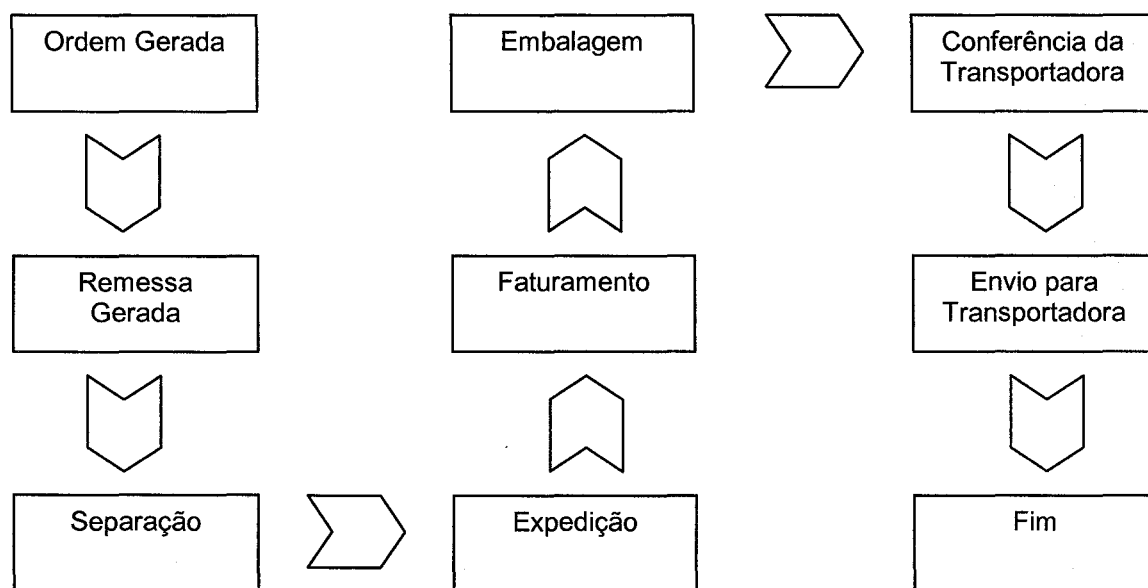
3.8: Descrição do Processo de Expedição

Os trabalhos da logística se iniciam após a verificação das ordens liberadas pelo financeiro. O primeiro passo é gerar a remessa de cada uma das ordens pendentes, é com a remessa que o setor de estoque, faz a separação dos aparelhos, por marca, modelo, tipo de ativação (pré ou pós pago) e região de atendimento. Os aparelhos separados por remessas, são enviados a expedição, que fará a leitura do ESN de cada aparelho, que é o número de série que o aparelho recebe de fábrica, é com este número que se controla a entrada, saída e ativação de cada aparelho. Feita a leitura da ESN é realizado o faturamento para o cliente, é gerada a nota fiscal de venda no setor fiscal e este aparelho automaticamente após ser faturado deixa de fazer parte do estoque disponível e seu status passa para aparelho ativado, ou seja, o aparelho não é mais de propriedade da Vivo e sim do cliente que o adquiriu.

Com a remessa atendida e nota fiscal emitida, chega o momento de realizar a expedição final dos aparelhos, que serão embalados em caixas pardas onde eles serão acomodados para transporte, a caixa é identificada através de uma etiqueta que informa o número da nota fiscal, a razão social do cliente, endereço, CEP, cidade, estado, informações adicionais e a quantidade de volumes que serão efetivamente enviados ao cliente. A nota fiscal é alocada junto aos volumes, que são encaminhados a doca onde é feita uma minuta de despacho para a transportadora, com a nota fiscal, volume e a minuta a transportadora faz a conferência dos materiais, confirma a coleta e encaminha os aparelhos para seu centro de distribuição, onde serão emitidos os

documentos de transporte e se inicia o processo de transferência e distribuição do aparelhos.

Fig: 3.8.1: Fluxograma de Expedição de Pedidos



Neste fluxograma fica muito claro o engessamento do processo, nenhuma etapa pode ser pulada, todas ficam amarradas umas as outras, isto tem seu lado positivo, já que não ocorrerão faltas de processamento, por outro lado, caso haja algum problema em uma das etapas, todas as outras ficam paradas até que o problema seja resolvido.

4. MEDIDAS DE DESEMPENHO

4.1: Avaliação de Desempenho

Ao longo do tempo, pode-se notar que os Indicadores para Avaliação de Desempenho, tinham um caráter meramente demonstrativo, ou seja, demonstrava-se o relatório com dados pouco fiéis, de baixa credibilidade e apresentava-se aos gestores das áreas, que por conhecimento desta forma pouco eficiente de avaliação, tomavam pouca ou nenhuma medida corretiva para solução dos problemas apontados.

Atualmente não existe um padrão pré-definido para a medição de desempenho do operador logístico. Tudo é bastante genérico e voltado para a necessidade apresentada a cada dia. Não existe um procedimento que deve ser seguido visando garantir a satisfação ou o interesse da corporação.

Entende-se a necessidade de se adaptar um sistema eficiente e condizente com a realidade da organização, para se obter dados reais com sustentação de sistemas que tenham total credibilidade.

Atualmente faz-se a medição de desempenho diária, baseando-se nas saídas geradas em SAP, onde se apontam os seguintes dados:

- Necessidade Total: Quantidade de aparelhos a ser expedido.
- Acessórios Expedidos.
- Cartões de Recarga Expedidos.
- Total de Aparelhos Distribuídos.

Com estas informações é possível saber se o operador logístico atendeu a demanda, que é a necessidade total do dia anterior.

Estes indicadores não atendem plenamente as necessidades das pessoas e setores envolvidos com a logística. Como já foi dito, não existe uma padronização que atenda de forma efetiva todos os interesses.

É necessário, criar um procedimento padrão e também um único indicador padronizado, que contenha todas as informações necessárias, contemplando necessidade a ser atendida, atendimento realizado, pendências, tipo de material expedido e distribuído. Este indicador deverá ser alimentado na

integra por um único sistema, para que não haja divergências entre as informações prestadas.

5. SUGESTÃO DE INDICADORES PARA AVALIAÇÃO DE FORNECEDORES DA VIVO

5.1: Indicador por Depósitos

É necessário que o indicador de desempenho separe as medições realizadas dia a dia pelo depósito onde os materiais estão alocados, tanto fisicamente como em sistema. Isto irá assegurar as informações disponibilizadas diretamente no foco de algum possível problema.

Atualmente a Vivo trabalha com quatro depósitos definidos conforme segue abaixo:

- VJGC (Varejo e Grandes Contas);
- CLIE (Cliente Pessoa Física);
- CORP (Clientes Corportativos);
- TRIA (Demais Clientes).

Como existem pessoas pré-definidas para fazer a gestão de cada um destes depósitos fica muito claro, a necessidade da disponibilização de informações por cada depósito.

Todas as informações serão retiradas do sistema SAP, que é o sistema utilizado pela Vivo e única fonte disponível de

5.2: Indicador por Necessidade

Além da separação por depósito o indicador deve fornecer informações sobre as necessidades a serem produzidas e expedidas.

Como existe um ponto de corte pré-definido para o atendimento de ordens lançadas, devemos realizar a medição da necessidade no início dos trabalhos, no momento do corte e no final dos trabalhos do dia. A medição do ponto de corte serve exclusivamente para se sabermos quanto ainda falta ser

expedido até o final do dia e esta medição acontecerá as 16h, o que for lançado após este horário poderá ser atendido no dia seguinte.

Este processo mostra que o acordo entre a Vivo e os prestadores de serviço esta sendo cumprido, que é expedir 100% da necessidade lançada até às 16h. O que for lançado após este horário deverá ser levando em consideração na medição de necessidades no próximo dia.

5.3: Indicador por Necessidade de Acessórios e Cartões

Além de aparelhos celulares, faz-se também a expedição e distribuição de acessórios e cartões de recarga para telefones pré-pagos. É necessário que o indicador forneça informações sobre estes itens.

Não existe uma distribuição forte em se tratando de acessórios para aparelhos celulares, a grande demanda esta nos cartões de recarga, que além da alta quantidade expedida, também possui alto valor agregado e é bastante visado para roubos ou furtos, visto que sai do centro de distribuição já ativado, ou seja, não é necessário nenhum procedimento para utilização destes cartões de recarga após a saída do centro de distribuição. Basta ter o cartão em mãos e utiliza-lo.

Também não existe nenhum sistema que bloqueie o cartão após um assalto. Como já foi dito o cartão é expedido, faturado e transportado já ativado, sem nenhuma garantia de cancelamento em caso de roubo.

Para o indicador deverá ser mantido o sistema de contagem para cobrança do operador logístico junto a Vivo. O contrato entre a T-Gestiona e a Vivo, prevê que para 400 cartões expedidos será pago pela Vivo o equivalente a expedição de 01 aparelho celular, logo, no indicador de desempenho deverá ser medido a quantidade exata de cartões expedidos e dividi-la por 400, para que possamos demonstrar os números fechados conforme acordo entre a Vivo e a T-Gestiona.

5.4: Indicador por Aparelho Distribuído

O fato de termos uma necessidade de 4.000 aparelhos por exemplo, não assegura que 100% destes, foram devidamente distribuídos, visto que temos ponto de corte e o que lançado após este ponto não possui obrigatoriedade de ser atendido no mesmo dia.

Informaremos no indicador de desempenho a quantidade de aparelhos efetivamente distribuídos, esta informação é de grande importância, para que possamos no futuro, realizar previsões de demanda pela data, realizando comparativos e levando períodos sazonais em consideração. Isto facilitará para a definição de Head Counts para linha de produção, além de demonstrar cenários mais próximos da realidade em termos de atendimento de necessidades, além de demonstrar nossa capacidade de produção diária, onde também poderemos utilizar esta informação em futuras comparações de períodos de movimentação mais intensa.

5.5: Indicador por Ordens Bloqueadas

Para que haja atendimento da ordem ela deve estar liberada pelo setor financeiro da Vivo. Assim sendo sabemos que algumas ordens não poderão ser atendidas, pois ainda estão aguardando liberação do setor responsável, o que pode atrasar os processos do operador logístico, visto que se a ordem é liberada após as 16h, o operador não será responsável pelo não atendimento desta ordem no mesmo dia.

Para que isto não afete a efetividade do operador logístico no indicador de desempenho, faremos à demonstração do número de ordens pendentes no indicador. Assim o operador logístico justificará a não expedição de uma determinada quantidade de aparelhos, pelo fato da ordem ainda não ter sido liberada pelo setor financeiro. Este procedimento aliviará a carga de reclamações indevidas, visto que os números de necessidades não atendidas continuarão aparecendo no indicador, porém, aparecerá também o motivo pelo não atendimento.

5.6: Indicador por Falta de Saldo em Estoque

Após a liberação do financeiro a ordem já desbloqueada, chega ao operador logístico como necessidade, para que ele faça todo o processo interno e possa conta-lo com ordem atendida, é necessário que o modelo de aparelho que consta nesta ordem, esteja disponível em estoque.

No caso de não termos o aparelho em estoque, será necessário informar a falta deste modelo de aparelho no indicador, tanto para justificar o não atendimento, quanto para informar a Vivo da necessidade de compra imediata desta modelo. A necessidade da informação da falta em estoque do modelo solicitado é real e grande utilidade, visto que a Vivo conseguirá visualizar quantas ativações deixaram de ser realizadas, pela falta de itens em seu estoque.

5.7: Indicador por Falta de Sistema

Todos os procedimentos de programação, ativação e faturamento de aparelhos são realizados nos computadores e softwares da própria Vivo. O operador logístico não se responsabiliza por falhas de sistemas que por ventura possam ocorrer.

Em caso de alguma falha em algum dos sistemas utilizados pela Vivo, isto também deverá ser informado no indicador, a quantidade de aparelhos em necessidade, não atendidos em decorrência da falha dos sistemas da Vivo. Isto gerou o atraso nos atendimento e há como cobrar uma efetividade do operador logístico, se o sistema que é fornecido pelo cliente não esta funcionando de maneira adequada, isto também pode gerar erros de expedição, visto que um sistema falho pode entender e aceitar aparelhos de um cliente em específico para outro.

Para que isto não afete a efetividade do operador logístico no indicador de desempenho, faremos à demonstração do número de ordens pendentes no indicador. Assim o operador logístico justificará a não expedição de uma determinada quantidade de aparelhos, pelo fato do sistema não estar operante. Assim como as demais justificativas, este procedimento aliviará a carga de reclamações indevidas, visto que os números de necessidades não atendidas

continuarão aparecendo no indicador, porém, aparecerá também o motivo pelo não atendimento.

5.8: Indicador de Quantidade em Estoque

Todo o estoque de aparelhos celulares é de responsabilidade do operador logístico. No indicador também será necessário fazer a demonstração da disponibilidade total de aparelhos em estoque. Esta informação será utilizada pela Vivo, para efetivar seguro destas mercadorias, além de servir como termômetro para aquisição de novos aparelhos.

Este estoque deverá ser acompanhado pela Vivo diariamente para que não haja falta de aparelhos ou excessos que elevam os custos com armazenagem e seguro.

5.9: Indicador de Remessas Atendidas

Sempre que uma ordem é liberada pelo financeiro ela é imediatamente disponibilizada para o operador logístico. Esta ordem será transformada em remessa, que trará informações sobre o cliente, quantidade de aparelhos, modelo, área de ativação, entre outras informações necessárias para o atendimento.

Informaremos no indicador a quantidade de remessas atendidas no dia. Esta informação é importante para termos os números médios de aparelhos por cliente, visto que a remessa pode trazer mais de um aparelho, isto dará noções de uma média de distribuição, tanto de quantidades como de modelos para cada cliente.

5.10: Indicador de Logística Reversa

Sempre que um aparelho não tem seu processo de entrega completado, independentemente do motivo que veio a gerar a sua não entrega ao cliente, este aparelho deve ser devolvido ao centro de distribuição, onde será devolvido ao sistema e ao estoque para nova saída em outro pedido de outro cliente da Vivo.

A este processo chamamos de Logística Reversa, que também é de responsabilidade do operador logístico e também deverá constar no indicador, a quantidade aparelhos devolvidos em sistema em Logística Reversa.

5.11: Indicador de Material Inventariado

Diariamente o operador logístico sorteia alguns modelos de aparelhos e faz um pequeno inventário para medirmos a acuracidade dos estoques.

Esta informação já é disponibilizada atualmente, porém, vamos inseri-la ao indicador.

O modo de medição será bastante simples, será coletado a quantidade em sistema, escolhe-se entre 4 ou 5 modelos de aparelhos diferentes a cada dia e faz-se a comparação entre a quantidade fornecida pelo sistema e quantidade efetiva em estoque físico.

Este processo possui um valor maior para operador logístico, visto que ele é o responsável por qualquer falta de aparelhos em estoque e o valor agregado destes aparelhos não pode ser desconsiderado e mesmo uma pequena falta, trará significativos prejuízos financeiros. Se detectado uma falta de aparelhos a tempo, também será possível tomarmos as medidas necessárias.

Mensura-se a quantidade em sistema e faz-se uma divisão com a quantidade disponível em estoque físico. Nesta fórmula teremos o percentual de efetividade de acuracidade dos estoques. Basta que a quantidade disponível em sistema, seja idêntica a quantidade apurada na contagem geral do estoque físico.

5.12: Indicador de Material Recebido

Como já dito toda guarda do estoque é de responsabilidade do operador logístico, logo, o recebimento de aparelhos dos fornecedores também deve ser considerado em nosso indicador.

Para isto é necessário fazer a contagem de todo o recebimento realizado durante o dia anterior e lança-lo no estoque.

Para este lançamento é realizada a leitura do ESN de cada aparelho, portanto é necessário que se realize o scanneamento de cada código ESN e se faça uma importação dos dados no SAP.

Após esta importação os aparelhos já estarão em estoque e disponibilizados para programação.

Para lançamento no indicador, utilizaremos a quantidade efetivamente lançada em SAP e não a quantidade física recebida do fornecedor, visto que existe um processo razoavelmente demorado entre o recebimento físico na doca, até o lançamento dos aparelhos em SAP.

5.13: Medição da Performance

Após a coleta de todos os dados aqui elencados, faremos o lançamento destes dados no indicador. Para isto será necessário a definição de uma fórmula que mensure o percentual de efetividade alcançado pelo operador logístico nesta medição.

Vamos definir que este percentual será medido levando em consideração a somatória de aparelhos distribuídos, reduzindo a somatória de aparelhos não distribuídos por problemas justificados pelo operador logístico.

Com este número em mãos, faremos uma divisão em ele e o total da quantidade de aparelhos em necessidade de atendimento, com isto saberemos quantos aparelhos deixaram de ser atendidos. Caso o montante da somatória entre aparelhos atendidos e aparelhos não atendidos por problemas justificáveis, seja igual ao montante da necessidade total, teremos então 100% de efetividade do operador logístico.

5.14: Layout do Indicador de Desempenho do Operador Logístico

Agora com todas as informações necessárias em mãos, basta realizar a definição de um layout para disponibilizarmos diariamente a Vivo os números da operador logístico.

Sem dúvidas o melhor sistema para apresentação do indicador é o Excel, que possibilita a inserção de fórmulas para cálculos de percentuais, além de outras operações aritméticas.

Segue o modelo adotado que será implantado a partir de julho/2005, na operação logística da Vivo.

Data	Depósito	Necessidade de Total	Acessórios	Cartões de Recarga	Aparelhos Distribuídos	Pendências	Justificativo					Pré-pagos produzidos SP3	Apa Programados DPO3 Retenção e Up Grade	Qtde SAP	Qtde Físico	Material inventariado	Qtde Recebida	Qtde Devoluções recebidas	Devoluções processadas no SAP	Qtde de remessas atendidas	Qtde em Estoque	Performance Distribuição WH	Perf. DIA
							Ordens Bloqueadas	Qtde s/ saldo	Código Apa	Lib. após 16:00	Problemas												
1/6/2005	VJGC	6.154	0	10.100	2.226	3.928	163	3.053	Segue	712		4.135		562	562	Segue	5.505	0	5	77	71.026	100%	
	CLIE	87			87	0								44	333	333	Segue		0	0	87	6.305	100%
	CORP	506			444	62					8	54		67	67	Segue		0	0	125	8.742	100%	
	TRIA	151			151	0								360	360	Segue		207	134	0	4.202		
2/6/2005	VJGC	13.242	0	35.100	6.155	7.087	3.259	1.679	Segue	2.149		4.743		3.029	3.029	Segue	27.140	0	0	189	79.512	100%	
	CLIE	80			80	0								26	398	398	Segue		0	0	80	6.025	100%
	CORP	137			124	13		1			6	6		1.256	1.256	Segue		0	0	29	8.512	100%	
	TRIA	0			0	0								156	156	Segue		0	187	0	4.399		
3/6/2005	VJGC	9.597	0	14.700	4.538	5.059	3.220	1.557	Segue	282		4.681		6.384	6.384	Segue	570	0	141	280	93.725	100%	
	CLIE	71			71	0								19	275	275	Segue		0	5	71	5.943	100%
	CORP	170			103	67				61	6			436	436	Segue		0	116	36	8.555	100%	
	TRIA	0			0	0								4	4	Segue		0	201	0	4.641		
4/6/2005	VJGC	10.203	0	2.300	6.525	3.678	523	1.602	Segue	1.553		4.895		1.962	1.962	Segue	3.405	0	0	179	87.824	100%	
	CLIE	82			82	0								54	327	327	Segue		0	2	82	5.891	100%
	CORP	216			130	86				82	4			22	22	Segue		0	2	41	8.343	100%	
	TRIA	201			201	0								8	8	Segue		1.385	14	2	4.460		

Total VJGC	86.005
Total CLIE	1.703
Total CORP	7.370
Cartões	579
Total TRIA	1.579
Acessórios	0
Ativo Fixo	386
TOTAL GERAL	97.622

Fig: 5.14.1: Planilha Indicador de Desempenho

6. CONCLUSÃO

Para se criar soluções para os problemas que enfrentamos em nosso dia a dia, a única alternativa é um bom trabalho, realizado com planejamento, dedicação e conhecimento. A nível de exigência dos clientes aumentou muito devido a globalização e a entrada de novas tendências e culturas no mercado mundial. A agilidade para absorção de mudanças é uma necessidade real, onde cada momento de atraso é dinheiro que esta se deixando de arrecadar para sua organização.

O setor de Logística cresceu de forma gigantesca nos últimos anos, a entrada de novos materiais a serem customizados, armazenados e transportados causou um inchamento muito grande do setor. Isto interferiu de maneira muito positiva para a profissionalização de áreas antes esquecidas por seus gestores.

Mais especificamente, o setor de customização de celulares da Vivo, encontra a cada dia um novo desafio. Novos modelos entram no mercado diariamente, cada vez com mais acessórios e com tecnologia mais avançada.

A operação logística, vai se tornando mais complexa a cada entrada de um novo modelo no mercado, este modelo virá do fabricante, com câmara fotográfica, acesso a internet, entre outros serviços, que encarecem o produto e obrigam o operador logístico a uma profissionalização cada vez maior de seus serviços, equipamentos e quadro de pessoal. Sem esta profissionalização, não há como se manter neste mercado, tão exigente e cada vez mais competitivo.

A elaboração de uma planilha que demonstre toda a operação logística dia a dia, em apenas uma página, vai atender a uma grande necessidade da Vivo. Antes dela o que havia para se demonstrar, eram números que não sustentavam as áreas interessadas no processo. Quando não faltava informação, a informação vinha de forma não adequada, sem critério de prazo para apresentação, sem nenhum princípio básico de padronização, o que gerava descontentamento dos clientes internos e conseqüentemente a falta de credibilidade da Vivo, junto a seu operador logístico.

A otimização das informações nesta planilha, veio para trazer grandes melhorias no que diz respeito, ao acompanhamento e gestão de toda a operação de customização dos celulares, além de aumentar a credibilidade de todos os setores envolvidos.

De agora em diante é retomar os trabalhos, realizar os acompanhamentos necessários para se realizar uma boa gestão de negócios e manter a lições aprendidas durante a realização deste projeto.

A cada novo desafio, erga a cabeça, enfrente o problema com garra, respeito e seriedade. A derrota somente virá quando desistirmos de lutar.