

## Desafios Logísticos no Setor de Serviços

### 1) Introdução

Com a chegada da globalização e o aumento da competição no mercado mundial, as organizações se viram na necessidade de aprimorar seus processos de forma geral, visando redução de custos e atendimento do nível de serviço ofertado ao cliente.

Dentro deste contexto, podemos considerar que a logística passou a ser um tema amplamente discutido nas empresas devido a importância desta atividade nos processos da organização como um todo, desde a cadeia de suprimentos até a efetiva entrega do produto/serviço ao mercado consumidor. A Logística Integrada cria diferencial competitivo para a empresa, pois agrega valor ao produto final.

Existem diversos conceitos para definir a logística, utilizamos aqui a definição pesquisada em uma das obras de Ronald H. Ballou: **“Logística é o processo de planejamento, implantação e controle do fluxo eficiente e eficaz de mercadorias, serviços e das informações relativas desde o ponto de origem até o ponto de consumo com propósito de atender as exigências dos clientes”**

*Fonte: Das Normas do Council of Logistics Management, no site [www.clml.org](http://www.clml.org)*

### 2) O Setor Escolhido

A logística integrada como parte do planejamento estratégico das empresas, pode também ser amplamente aplicada as empresas do segmento de prestação de serviços, uma área gigantesca com grande potencial de crescimento econômico. O setor de serviços é tão representativo, que em países industrializados como exemplo os Estados Unidos, 70% dos empregos estão relacionados ao setor de serviços.

Escolhemos para este trabalho o setor de TV por assinatura, que teve seu surgimento nos Estados Unidos na década de 40, como forma de pequenas comunidades receberem os sinais de TV aberta que não chegavam a suas casas com boa qualidade.

No Brasil, essa indústria começou a surgir algumas décadas depois, foi em 1991 que os grandes grupos de mídia entraram nesse mercado com a criação da TVA (Grupo Abril) e da Globosat (Organizações Globo). Atualmente, são empregadas três tecnologias de distribuição de sinais de televisão por assinatura, com características bastante diferenciadas: o CABO, o MMDS (Multipoint Multichannel Distribution System) e o DTH (Direct to Home - bandas C e Ku). Existe ainda uma quarta modalidade, em UHF codificado, com apenas um canal de programação, mas sem nenhuma expressão econômica.

A indústria de TV por Assinatura no Brasil é representada por 173 empresas distribuidoras de sinais de TV por Assinatura, que detêm 347 outorgas em operação.

Conforme dados publicados da Associação Brasileira de TV por Assinatura (ABTA) e o Sindicato das Empresas de TV por Assinatura (SETA) referente ao ano de 2008, a base total de assinantes de TV paga cresceu 19% em relação a 2007, chegando a 6,2 milhões de domicílios em todo o Brasil. O faturamento bruto deste segmento foi de R\$9,3 bilhões, o seja, um aumento de 28% com relação ao ano anterior. O setor ainda registrou cerca de 17 mil empregos diretos, um aumento de 22% em relação a 2007.

### 3)O Desafio Logístico

O estudo de caso para este trabalho foi realizado em uma empresa do setor, com nome fictício de Pay TV localizada na cidade de São Paulo com atendimento na capital e grande São Paulo possuindo 500 mil clientes ativos. Para a criação de um diferencial competitivo em relação aos concorrentes, foi desenvolvido uma estratégia para aumentar a captação de clientes ativando o serviço na residência/estabelecimento do cliente da TV por assinatura exatamente no dia do fechamento da venda.

Essa estratégia representou um grande desafio logístico, uma vez que, para a instalação da TV por assinatura existem diversas variáveis como por exemplo, kit de materiais de acordo com o tipo de imóvel (apartamentos, estabelecimentos comerciais, residências etc), distâncias geográficas dentre outros.

No início deste projeto, detectou-se que para o cumprimento dessa estratégia a empresa iniciava a cadeia de suprimentos com a contratação de fornecedores nacionais e internacionais e os pedidos eram realizados pela matriz da empresa de acordo com as projeções de vendas.

A empresa possui um centro de distribuição próprio, com 3.000 m<sup>2</sup>, **com .....** posições pallets onde eram entregues todos os produtos comprados destes fornecedores e esses produtos são classificados conforme o quadro abaixo.

Classificação do Produto	% Ref. ao Valor	Qtde SKU's
Itens A	70%	30
Itens B	20%	600
Itens C	10%	1.170
Total SKU's		1.800

Neste CD havia uma equipe de funcionários, equipamentos e área física dimensionados para o atendimento do processo de recebimento dos materiais, movimentação para estoque e expedição para os estoques avançados conforme previsão de demanda. Após o recebimento dos produtos nos Estoques Avançados (terceirizados), diariamente as equipes técnicas abasteciam seus veículos para atendimento aos consumidores, independentemente do tipo de serviço a ser realizado (instalação, manutenção, desinstalação e etc). Neste formato elevou-se os valores de inventário da empresa tendo altos custos operacionais e capital de giro investido em ativos.

A primeira ação deste projeto foi visualizar o fluxo atual de abastecimento aos estoques avançados e redesenhar a cadeia de suprimentos desde a aquisição dos materiais até o atendimento ao cliente.

Com base neste redesenho foram propostas algumas alterações como a entrega de material diretamente nos estoques avançados, eliminando 90% do processo anterior de transporte, recebimento, armazenagem e expedição no centro próprio de distribuição da empresa. Devido a complexidade do processo de importação, todos os produtos importados continuaram a ser entregues diretamente no centro de distribuição, quanto aos produtos nacionais somente permaneceram neste escopo os de maior valor agregado (gestão do estoque).

Essa primeira ação teve como resultado a redução do tempo de re-suprimento do estoque, o que, conseqüentemente reduziu também o custo de inventário da empresa (manuseio de recebimento/estocagem e expedição) e também tornou mais ágil o processo de atendimento a demanda do mercado.

A segunda ação foi segregação das equipes técnicas de acordo com o tipo de atendimento a ser realizado, ou seja, no processo anterior as equipes continham em seus veículos um estoque mínimo de partes e peças para atendimento a qualquer tipo de chamado, desta forma, muitos itens permaneciam neste estoque sem nem mesmo serem utilizados. Com essa ação, os técnicos possuem em seu veículo somente as peças utilizadas em determinado tipo de serviço, o que reduziu significativamente o inventário em trânsito, sem comprometer o nível de serviço acordado com o cliente.

Os impactos das soluções propostas acima foram analisados através das análises das trocas compensatórias (trade-offs) e o custo total alcançado demonstrou a viabilidade do projeto, que conseguiu atingir o objetivo e agregar valor econômico a empresa.

## **Fontes de Pesquisa**

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

- Site da Associação Brasileira de TV por Assinatura – ABTA – [www.abta.org.br](http://www.abta.org.br)

- Sindicato das Empresas de TV por assinatura – SETA – [www.seta.org.br](http://www.seta.org.br)