



# CENTRALIZAÇÃO DO PLANEJAMENTO DE ENTREGAS PARA GASES INDUSTRIAIS E MEDICINAIS – AMÉRICA DO SUL

Bruno Cicotti<sup>2</sup>

## Resumo

Alinhado com a visão de futuro da Linde, que busca a alta performance em seus processos e a excelência nos serviços prestados a seus clientes, a área de Logística de Líquidos da América do Sul desenvolveu e implantou um projeto para centralização do planejamento de entregas dos gases a granel, abrangendo dez países na região.

**Palavras Chave:** Mudança; Padronização, Excelência, Eficiência.

## DELIVERY SCHEDULING CENTRALIZATION FOR INDUSTRIAL AND MEDICAL GASES IN SOUTH AMERICA

## Abstract

Aligned with the Linde's vision for the future that is searching for high performance in its process and the excellence in the services supplied to the customers, the Bulk Logistic Department of South America developed and implemented a project of scheduling centralization of bulk gases, embracing ten countries in the region.

**Keywords:** Change; Standardization, Excellence; Efficiency.

<sup>1</sup> *Contribuição técnica ao 31º Seminário de Balanços Energéticos Globais e Utilidades e 25º Encontro de Produtores e Consumidores de Gases Industriais, 17 a 20 de agosto de 2010, Foz do Iguaçu, PR*

<sup>2</sup> *Gerente de Logística América do Sul – Linde Gases*



## 1 INTRODUÇÃO

Até meados de 2008, os diferentes países da América do Sul, onde a Linde mantém suas operações, eram responsáveis pela gestão da logística de entrega de produtos. Entretanto, em função da quantidade de profissionais envolvidos nesta área, espalhados em diversas localidades da região; com diferentes perfis; com níveis de capacitação não homogêneos; falta de foco em planejamento; falta de padronização de processos e ferramentas de trabalho, e a dificuldade de se oferecer suporte adequado em âmbito regional, as operações de distribuição da Linde América do Sul não eram um exemplo de alto desempenho, quando comparada a outras regiões do Grupo Linde.

Observava-se uma postura, entre os profissionais, com limitada capacidade de resposta às mudanças de cenário, além de baixa pró-atividade e agilidade, em outras palavras, era comum a postura reativa e de “apagar incêndios”.

E finalmente, a tecnologia aplicada à operação logística necessitava de atualização, de maneira a proporcionar maior produtividade e confiabilidade às operações.

## 2 PROJETO

Em 2007, a Linde América do Sul aprovou o projeto “GOLDEN EG” – *Global Optimized Liquid Distribution Efficiency iNitiative to Enable Growth and Performance*, dedicado a viabilizar a centralização do planejamento de entregas do Brasil, Argentina, Chile, Peru, Uruguai, Equador, Colômbia, Venezuela Aruba e Curaçao, em uma única localidade, tendo como principais desafios a revisão e padronização dos processos de distribuição, a busca pelas melhores práticas e tecnologias em planejamento logístico de gases a granel, e principalmente, a escolha do novo grupo de profissionais que integrariam o RSC – *Regional Scheduling Centre*.

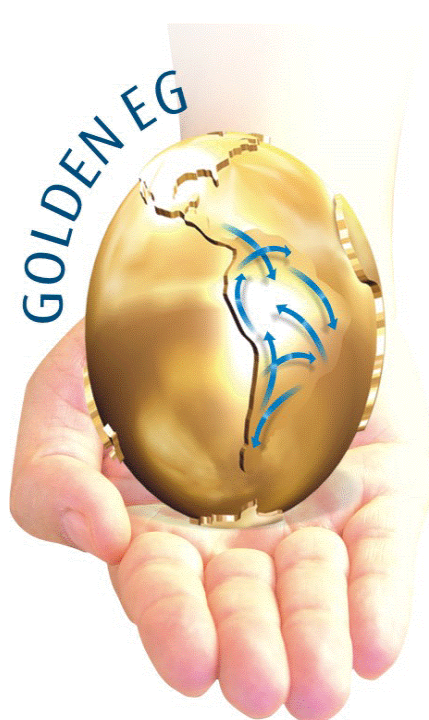


Figura 1 Logomarca do projeto.



**Figura 2** Centro de operações.

O Centro de Operações compreende as atividades de planejamento de entregas (RSC – *Regional Scheduling Centre*) e operação remota das plantas que operam na América do Sul (ROC – *Remote Operation Centre*).

No Centro de Operações estão lotados diversos profissionais entre Analistas de Logística, Coordenadores de Distribuição, Supervisores de Processo, Engenheiros Especialistas (processo, elétrica, mecânica, instrumentação e sistemas de automação), onde muitas destas áreas, possuem cobertura 24 h/dia, 7 dias/semana. O Centro de Operações conta com sistemas de redundância de rede e energia, bem como, planos de contingência específicos, que garantem, até mesmo, o abandono do centro para um “Site B”, onde seria dada continuidade as operações.





Figura 3 Analistas de Logística e o Video Wall no fundo.

### 3 DESAFIOS NA IMPLANTAÇÃO

O projeto “GOLDEN EG” envolveu todas as áreas da empresa, em todos os países da região, e desde o princípio, a equipe de projeto teve grande preocupação com a comunicação interna, de maneira a garantir participação colaborativa.

Como em qualquer processo de mudança, houve demonstrações de resistência, principalmente, daqueles profissionais, que anteriormente, eram responsáveis pela atividade de planejamento.

Um desafio importante do projeto foi à busca pela mudança de foco na área de distribuição, uma vez que o mesmo profissional, que anteriormente, era responsável pelo planejamento de entregas, era também responsável pelos contatos com os clientes, contatos com as transportadoras e motoristas, e ainda, envolvido em questões de manutenção de frota, ou seja, no final, as atividades operacionais no campo, suplantavam as atividades de planejamento, não oferecendo nenhuma condição de análise de indicadores de desempenho (KPIs), e muito menos, para desenvolvimento de propostas de melhoria.

Outro desafio importante do projeto foi a redefinição do perfil profissional daqueles que seriam os novos Analistas de Logística do Centro. A decisão foi buscar por profissionais de Engenharia, Administração e Logística, com pós-graduação e idiomas (espanhol e inglês), além de experiência prévia na área de logística e transportes.



## 4 EFICIÊNCIA

### 4.1 Melhoria Contínua

Os Analistas de Logística são desafiados no dia a dia a buscar a melhoria contínua, e para isso, foram estabelecidos diferentes Indicadores de Desempenho (em segurança de transporte, qualidade do atendimento ao cliente e redução de custos), para que de uma forma clara e objetiva, sejam identificadas as oportunidades de melhoria.

O programa de capacitação e treinamento dos Analistas de Logística é um dos pilares do RSC – Regional Scheduling Centre. Este programa conta com um pacote de indução para novos colaboradores, que dura aproximadamente três meses, onde o profissional tem imersão total em conceitos, técnicas de planejamento e sistemas, dando as condições necessárias para que o profissional cumpra com suas atribuições dentro dos padrões de segurança e qualidade da Linde, além disso, o RSC aplica treinamentos periódicos, para reforçar conhecimentos e aprimoramento técnico.

### 4.2 Sinergias

A centralização regional propiciou condições ideais para agregar funções de suporte, o que anteriormente, não se justificaria para dez países, como exemplo, pode-se citar os especialistas em Sistemas & Treinamento e o de Telemetria.

A operação 24 h/dia, 7 dias/semana somente se mostrou viável com a centralização. Além do que, a cobertura de férias e ausências dos Analistas também se viu favorecida.

Houve clara sinergia com as áreas de suporte, como IT e os Especialistas Globais de Sistemas, uma vez que todo o processo foi concentrado em uma única localidade. E finalmente, a proximidade com a equipe de operação remota das plantas, trouxe maior agilidade em questões que impactam o processo de distribuição.

### 4.3 Melhores Práticas

Com o suporte de uma equipe global de especialistas da Linde, o RSC – Regional Scheduling Centre é orientado continuamente no sentido de aplicar as melhores práticas de planejamento disponíveis no segmento de gases.

### 4.4 Tecnologia

A melhor infra-estrutura em informática, rede e sistemas são disponibilizados no Centro de Operações. Um bom exemplo disso são as unidades de telemetria, que permitem *in loco*, acompanhar o estoque e a variação de consumo dos clientes, enviando os dados automaticamente para a Central Linde, que através dos seus Analistas, pode atuar rapidamente para atender as necessidades dos clientes.



Figura 4 Fotografia de um Tanque Estacionário equipado com Telemetria.

#### 4.5 Serviço ao Cliente

O cliente conta com uma página Web para consulta de dados diversos, relacionados ao consumo dos gases. É disponibilizado dados de estoque e consumo, histórico de entrega, perfil de consumo com dias e horários, gráficos diversos, e ainda, é possível ingressar novos pedidos, ou até mesmo, enviar e-mails para a Linde.





Endereço <http://www.alm.linde-gas.com.br/servlet/Bob?action=login> Ir Links

Linde Gas

→ Linde Group Linde Gas Brasil

### Gestão de Líquidos ACCURA

Por favor faça Login no sistema ACCURA.

Utilizador:

Password:

Login

Figura 5 Tela da página Web para acesso do cliente.

## 5 SISTEMAS DE CONTROLE

O RSC – *Regional Scheduling Centre* conta com aplicativos de última geração, que operam de maneira integrada, possibilitando assim, o acompanhamento dos estoques e consumo dos clientes, bem como, de todos os parâmetros necessários para que automaticamente seja planejada a entrega ideal aos clientes, tanto do ponto de vista do cliente, que não pode correr riscos de falta de produto, assim como, do ponto de vista de eficiência da Linde.

