

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA LOGÍSTICA DE NOVAS PLANTAS INDUSTRIAIS E IMPORTADAS

Solange Silva Pereira²
Rafael Costa Martins³

Resumo

O grupo CSN esta presente em diferentes tipos de negócios como siderurgia, mineração, cimento, aços longos, transporte e operação portuária, exigindo um alto grau de conhecimento técnico para a formação do planejamento estratégico e operacional. A Logística Nacional aplicada na Importação de projetos é renovada constantemente pela ampla gama de negócios, no qual identificamos que para melhores condições de atendimento a demanda foram necessários mapear, modificar e padronizar procedimentos e ações que atenderiam em suma os investimentos contratados. Durante a formação dessa nova logística, identificamos que os trabalhos deveriam seguir os parâmetros que a CSN apresenta no âmbito corporativo, respeitando e seguindo de forma a otimizar a cultura da empresa. Os resultados obtidos foram a redução do tempo de transporte pela gestão direta e check list de ações, redução do custo dos serviços contratados em torno de 15% através da redução do serviço de BPO e garantia no ressarcimento de danos a carga pelo processo de regulação de sinistros com base nas Circulares SUSEP Nº 256, Nº 306 e Nº 448/12 adotado em apólice e por final uma maior sinergia interna com a visão de que cada planta produtiva é um cliente interno com suas especificidades.

Palavras-chave: Atendimento; Parâmetros; BPO; Cliente interno.

LOGISTICS STRATEGIC PLANNING OF NEW INDUSTRIAL PLANTS AND IMPORTED

Abstract

The CSN group is present in different types of business such as steel, mining, cement, long steel, transportation and port operation, requiring a high degree of technical knowledge. To the formation of strategic planning and operational. The national logistics applied on import projects is constantly renewed by the wide range of business, in which we identified for better service conditions demand were needed to map, modify and standardize procedures and actions that would answer in short investment contracted. During the information of this new logistics, identified that the work should follow the parameters that CSN has in the corporate, respecting and following in order to optimize the company's culture. The results were the reduction of transport time for the direct management and check list of actions, reducing the cost of contracted services around 15% by reducing the BPO service and guarantee the recovery of damages by the load adjustment process claims based on SUSEP Circular nº 256, n 306 and nº 448/12 adopted in policy, and ultimately greater internal synergy with the view that each production plant is an internal client with their specificities.

Key words: Availability; Parameters; BPO; Internal client.

¹ *Contribuição técnica ao 32º Seminário de Logística – Suprimentos, PCP, Transportes, 18 a 21 de junho de 2013, Volta Redonda, RJ, Brasil.*

² *Administração em Comércio Exterior. Gerente de Importação. CSN – Companhia Siderúrgica Nacional. São Paulo, SP, Brasil.*

³ *Bacharel em Relações Internacionais. Analista de Suprimentos. CSN – Companhia Siderúrgica Nacional. São Paulo, SP, Brasil.*

1 INTRODUÇÃO

A logística de projetos no Brasil é de alta complexidade por isso citamos o desenvolvimento de fornecedores como um dos pontos cruciais para obtenção de eficiência nas operações. A formulação de escopo de serviço detalhado por projeto se mostra de grande valia para a contratada, pela análise de capacidade técnica e precificação mais próxima a realidade, como também para a Contratante, exigindo maior aprofundamento técnico e necessidades operacionais. Assim a medição de indicadores de qualidade é possível e real.

A formação de procedimentos e ações padronizadas de projetos referem-se a tratativa e respeito as necessidades da carga e pontos de atenção solicitados pelos prestadores de serviço, através de informações técnicas para o transporte e armazenamento de acordo, remetendo também a garantia do ressarcimento nos casos de seguro.

A análise dos equipamentos e peças super dimensionadas e pesadas é um procedimento padrão que pode impactar em toda a logística do projeto, a viabilidade de recebimento, armazenagem e transporte poderá determinar a rota da origem ate o destino nao apenas de determinado volume mas de todo o projeto pela estratégia aduaneira e fiscal da equipe de importação.

2 MATERIAL E MÉTODOS

A logística aplicada nos investimentos da empresa possui o intuito de respeitar as matrizes de responsabilidade e criar canais de comunicação "segura" entre as áreas corporativas e de projeto. As matrizes de responsabilidade baseiam os critérios de planejamento, porém identificamos que por vezes sofrem descaracterizam na execução dos trabalhos, seja pelo perfil dos profissionais envolvidos, seja pela distribuição adotada. Quando nos referimos a canais seguros, citamos o estabelecimento de parcerias internas que possam nos assegurar soluções praticas e rápidas para situações adversar que venham a ocorrer durante o transporte e operação na planta de destino.

Para o atendimento das metas da empresa, promovemos a mudança do modelo de contratação dos serviços, no modelo anterior buscávamos fornecedores que possuíam condições e estrutura mínima de atendimento para toda a cadeia logística, os denominados "operadores logísticos", que através de parcerias (BPO - Business Process Outsourcing) com gestão compartilhada conseguiam atender os diferentes projetos de demanda.

Através da criação de uma célula de trabalho voltada para a logística de operações, melhor exposto no tópico seguinte "Implantação", e o novo modelo de contratação atual conforme também exposto com no tópico "Introdução" visa a busca e desenvolvimento de empresas fortes e específica para cada tipo de carga e necessidade, assim conseguimos a redução de custos e melhor atendimento no que tange ao fluxo de informações e bagagem técnica. É importante citar que esse novo modelo foi proposto em virtude da estratégia implantada na área de importação, garantindo o respeito as normas de transporte NR 11 - Portaria SIT n.º 56, de 17 de julho de 2003; Portaria SIT n.º 82, de 01 de junho de 2004 / NR 17 - Ergonomia.⁽¹⁾

A operação portuária para investimento de grande porte com certeza é um fator de influência nos custos e indicadores de qualidade. Em determinados investimentos podemos chegar ao um número de 26 embarques e um período de 2 (dois) anos de recebimento e expedição de cargas, o que exigiu o respeito as

diretrizes da norma NR 29 - D.O.U. Portaria SSST N.º 53, e a criação de procedimentos internos como a disponibilização de dados como, fotos, stowage plan, relatório de inspeção na origem, ETA, ETB e ETS, da carga e estivagem na origem com prazo mínimo de 30 dias, o dobro do estabelecido usualmente em contratos portuários. Tais procedimentos permitem que o Terminal Portuário possa programar e planejar uma operação de descarga complexa levando em conta as limitações estruturais pertinentes ao tipo de carga.

Outro procedimento adotado é a análise prévia ao embarque na origem do packing list, além da viabilidade de recebimento no porto, tipos de contratação e rotas de transporte, solicitamos a área técnica de projeto o filtro de cargas com possibilidade de armazenagem e área externa e empilhamento, assim otimizando área e visando a integridade física da carga. Ainda com o filtro da área técnica é requerido a indicação das áreas de armazenagem na planta para planejamento da descarga e garantindo os termos expostos na NR 17 – Ergonomia.

A gerência de importação assumiu ao longo dos projetos desde 2008 um papel de mediador e articulador, através da necessidade imputada em uma empresa com cerca de 17 mil funcionários.

3 IMPLANTAÇÃO DA LOGÍSTICA

A aplicação dos trabalhos iniciou-se com a segregação do setor de importação em células de trabalho, através da formulação de matrizes de responsabilidade e criação da célula de logística. Anterior a implementação, cada analista responsável de investimento era responsável também pela tomada de decisão referente aos serviços que norteiam as operações de transportes, atualmente dispomos de colegas especializados na aplicação de logística divididos em dois grupos, o primeiro é a logística de investimentos, seguido da logística de itens gerais e sobressalentes juntamente matérias primas. A célula de logística possui como foco o maior conhecimento técnico com base nas demandas de necessidades, abrindo maior espaço para o desenvolvimento técnico aduaneiro fiscal, o relacionamento entre as áreas de transporte nacional, segurança do trabalho em áreas de recebimento de materiais e principalmente o trabalho de equipe em campo.

Tabela 1. Volumes recebidos por investimentos

Dados de Recebimento nas Plantas			
Plantas	Toneladas Recebidas	Carretas	Itens Recebidos
CSN Cimentos	7.500	520	43.000
CSN Clínquer	12.750	850	20.000
CSN Aços Longos	21.450	2.000	50.000
CSN Cimentos - Arcos 2	8.784	465	45.000

4 RESULTADOS

Dentro dos resultados esperados, atingimos um nível satisfatório de redução no custo de serviços logísticos em cerca de 15% nos custos indiretos e diretos através do desenvolvimento de gestão direta, contratação de fornecedores específicos e emissão de documento DDR para os serviços de transporte e içamento.

5 CONCLUSÃO

O projeto de uma célula de trabalho voltada para a Logística dentro dos investimentos do grupo CSN resultou em um maior controle e mapeamento das fases necessárias ao início do transporte, a passada do “bastão” de responsabilidade sobre a carga, bem como garantir os direitos do recebedor em manter a integridade física do produto. Concluimos também que o nível dos serviços exigidos pela empresa para operações de investimentos elevou o patamar de qualidade, gerando um grande desafio para a empresa referente medição e desenvolvimento de fornecedores homologados.

Agradecimentos

Gostaríamos de agradecer ao suporte da Gerência de Importação pela confiança na implementação e desenvolvimento dos trabalhos elaborados e trabalhos ainda em fase de implantação. Agradecemos também aos profissionais da área de importação de maior vivência na empresa, pelo apoio concedido na fase de transição das matrizes de responsabilidade e ao departamento de Logística da CSN (GTRN) pelas experiências trocadas e oportunidades de trabalhos em conjunto.

REFERÊNCIAS

- 1 Ministério do Trabalho e Emprego. NR 11 - Transporte, movimentação, armazenagem e manuseio de materiais. Disponível em: <<http://www.trabalho.gov.br/>>. Acesso em: dia mês ano.