

Gestão Estratégica da Informação na Logística

Alessandra Simoni Ferraz Sales¹ e Marilene Lopes Ferreira²

Resumo

Este trabalho se propõe a construir um modelo de Gerenciamento Estratégico de Informações para a logística. O modelo usado como base conceitual foi desenvolvido por McGee & Prusack em seu livro Gerenciamento estratégico da informação.

Foi inicialmente feita uma revisão bibliográfica abordando os seguintes tópicos: logística, processamento de pedidos e os passos do modelo conceitual de McGee & Prusack. Logo após, foi elaborado o modelo de Gerenciamento Informacional para ser utilizado em um processo logístico. O trabalho é finalizado com algumas considerações finais.

Palavras-Chave: Gerenciamento de Informação, logística, processamento de pedidos.

Abstract

This work presents a framework of managing strategically information in logistics. The conceptual basis used was from the book Gerenciamento Estratégico da informação written by McGee & Prusack.

Initially it was done a bibliographical review that incorporate the following topics: logistics, processing order and the steps followed by the conceptual framework from McGee & Prusak. After that it was proposed a framework to be used in a logistics process and finally it ends with some final considerations.

Key Words: Information Management, logistics, processing order.

¹ Engenheira Mecânica, UFMG; Mestre em Engenharia de Produção, UFMG; Professora do Centro Universitário de Ciências Gerenciais - UNA; Diretora e Consultora de Logística da ASFERRAZ Consultoria Ltda.

² Graduada em Ciência da Informação, UFMG e Mestranda em Ciência da Informação, UFMG

1. Introdução

Numa economia onde a única certeza é a incerteza, a compreensão do conceito de sociedade do conhecimento passa necessariamente pela análise dos processos de transformação que vem ocorrendo na economia, na política e na cultura. (NONAKA,2000; BORGES, 1995)

O principal recurso hoje é o conhecimento e não mais os recursos da era Industrial – capital, terra, trabalho. O momento é de negar princípios desta Era Industrial e provocar questionamentos onde há uma quebra de conceitos já consolidados e, desta forma contribuir para surgimento de novos paradigmas.

O advento da sociedade da informação transformou o processo de produção ao dar ênfase à informação como recurso estratégico nas organizações. Segundo McGee & Prusak (1994), esta discussão da estratégia e do papel da informação dentro do processo estratégico seria de pouca utilidade se não fosse discutido como uma organização inicia um processo para o gerenciamento de informações.

McGee & Prusak (1994) colocam que o modelo de gerenciamento estratégico da informação deve ser genérico (FIG. 1) e deve contemplar as seguintes etapas: identificação de necessidades de informação, coleta de dados, classificação e armazenamento, tratamento da informação, desenvolvimento de produtos e serviços, disseminação e análise e uso da informação.

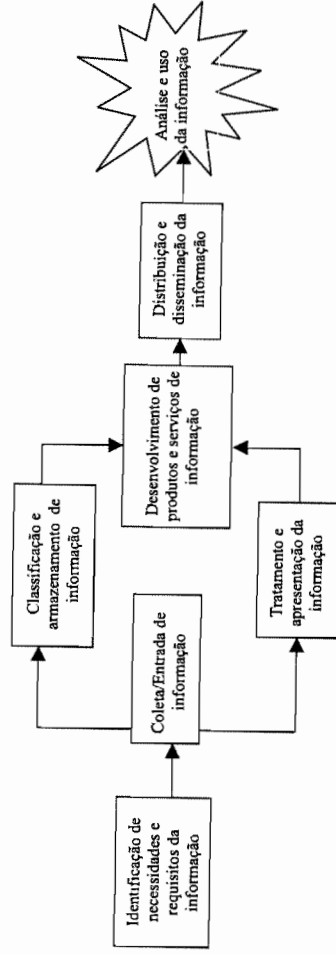


FIG 1. Tarefas do Processo de Gerenciamento de Informações
Fonte: McGEE & PRUSAK, P.108, 1994

Considerando-se a importância do gerenciamento da informação dentro dos processos, trataremos como questão central deste trabalho a proposição de um modelo de Gerenciamento Estratégico de Informações para o processamento de pedidos logísticos.

Segundo DAVENPORT (1998), é essencial que seja examinada a relação entre processos e informações: como as informações apoiam os processos administrativos, como são produzidas por eles, e como devem ser gerenciadas neles. Descrever as informações utilizadas por todos os processos, em uma organização inteira toma muito tempo – vários anos na maioria dos casos. Até mesmo quando a empresa está disposta a investir tempo e dinheiro descrevendo todas as informações utilizadas em seus processos, a empresa terá mudado substancialmente no momento em que o projeto ficar pronto. Por este motivo foi escolhido apenas um processo logístico para ser abordado neste trabalho. Este é o processamento de pedidos.

Dentre todas as atividades logísticas, escolheu-se o processamento de pedidos porque seus custos tendem a ser pequenos quando comparados aos custos de transportes ou de manutenção de estoques. Além disso, o processamento de pedidos é uma atividade logística primária. Sua importância deriva do fato de ser o input obrigatório de informações para iniciar toda a logística de movimentação de produtos até a sua entrega ao cliente.

Será utilizado como metodologia neste trabalho o modelo genérico de processo de gerenciamento da informação proposto por McGee & Prusak (1994), ilustrado na FIG 1.

2. Revisão de Literatura

2.1. Logística

Novas abordagens têm surgido no campo de estudo da logística. Isto tem encorajado os escritores a utilizarem uma série de termos para descrever as mesmas atividades. Tanto as publicações acadêmicas quanto as empresas têm dado à logística uma variedade de nomes tais como: Gerenciamento de Materiais, Gerenciamento da Logística de Materiais, Logística de Marketing, Logística de Distribuição, Distribuição Física, Engenharia de Distribuição, Distribuição, Logística de Negócios, Logística Industrial. Na maioria da vezes todos estes termos se referem essencialmente a mesma coisa que seria: o gerenciamento do fluxo de produtos/serviços e informações correlatas do ponto de origem ao ponto de consumo final (LAMBERT&STOCK,1993).

O termo logística parece ser o mais utilizado para os anos 90 como indica o Conselho Nacional de Gerenciamento de Distribuição Física dos Estados Unidos que,

recentemente, mudou o nome para Conselho de Gerenciamento da Logística (COYLE, BARDI&LANGLEY,1992).

Não só os termos são variados mas também não existe uma definição universalmente aceita para logística. Considerando que este trabalho precisa de uma definição suficientemente clara e explicativa para logística, foi escolhida a definição de SALES (2000):

“Logística é a busca da otimização das atividades de processamento de pedidos, dimensionamento e controle de estoques, transportes, armazenagem e manuseio de materiais, projeto de embalagem, compras, e gerenciamento de informações correlatas às essas atividades de forma a proporcionar valor e o melhor nível de serviço ao cliente. A busca do ótimo destas atividades é orientada para a racionalização máxima do fluxo do produto/serviço do ponto de origem ao ponto do consumo final portanto, ao longo de toda a cadeia de suprimentos.”

À seguir, devido a sua importância neste trabalho, será detalhada somente a atividade de processamento de pedidos.

2.2. Processamento de Pedidos

Segundo BALLOU (2001), a atividade de processamento de pedidos é representada sequencialmente pelas seguintes atividades: preparação, transmissão, entrada de pedidos.

• *Preparação de Pedidos*

Refere-se às atividades de obtenção das informações necessárias sobre os produtos ou serviços desejados e, formalmente, à requisição dos produtos a serem comprados. Pode compreender a determinação de um fornecedor apropriado, o preenchimento de um formulário de pedidos por um cliente ou um vendedor, a determinação da disponibilidade de estoque, a comunicação oral de pedidos de informação pelo telefone de um funcionário de vendas, ou a escolha através de um menu no computador. Essa atividade foi grandemente beneficiada a partir da tecnologia eletrônica que está eliminando a necessidade do preenchimento manual de formulários.

• *Transmissão do Pedido*

Envolve a transferência do pedido requisitado do seu ponto de origem ao lugar no qual a entrada do pedido pode ser manuseada. Há dois caminhos fundamentais em cada transmissão de pedido realizada: manual e eletrônico. A transmissão manual pode incluir a expedição dos pedidos ou o carregamento físico destes ao ponto de entrada. A transmissão de pedidos eletrônicos é agora muito popular com o vasto uso de números de serviços gratuitos – *toll free* (0800), telefone de dados, internet, máquinas de fac-símile e comunicações via satélite.

O tempo exigido para movimentar a informação do pedido no sistema de processamento pode variar significativamente, dependendo dos métodos escolhidos. A coleta e a entrega de pedidos pelo pessoal de vendas e a transmissão por correio são talvez os métodos mais vagarosos. A transferência eletrônica de informações em suas várias formas, tal como por telefonema, por intercâmbio eletrônico de dados e por comunicação via satélite, é a mais rápida. Velocidade, confiança e acurácia são características de desempenho que deveriam ser equilibradas com o custo de qualquer equipamento e sua operação. Determinar os efeitos do desempenho em receitas é um desafio que permanece.

• *Entrada de Pedidos*

A entrada de pedidos refere-se às seguintes tarefas: (1) verificar a acurácia da informação do pedido, tais como descrição, número quantidade e preço do item, (2) verificar a disponibilidade dos itens pedidos, (3) preparar o pedido em aberto ou documentação de cancelamento de pedido se necessário, (4) verificar a situação de crédito do cliente, (5) transcrever a informação do pedido, quando necessário, e (6) faturamento. Essas tarefas são necessárias ou porque a informação de requisição do pedido nem sempre está na forma necessária para o próximo processamento, ou o trabalho de preparação adicional pode ser necessário antes que o pedido seja liberado para atendimento. As entradas de pedidos podem ser efetuadas por operações manuais dessas tarefas, ou as etapas podem ser completamente automáticas.

A entrada de pedidos foi enormemente beneficiada pelos avanços tecnológicos. Códigos de barras, leitores óticos e computadores têm sido especialmente importantes para a entrada da informação de pedidos de forma precisa, rápida e a baixo custo.

Os computadores também estão sendo usados para que haja um contínuo crescimento na atividade de entrada de pedidos. As atividades de estocagem manual, de verificação de crédito e de transcrição estão sendo substituídas por procedimentos manuais mais automatizados. Como resultado, a entrada de pedidos leva apenas uma fração do tempo que levava há alguns anos.

2.3 Processo de Gerenciamento Estratégico de Informações

O modelo de McGee & Prusack (1994), apresentado na FIG 1, foi utilizado como referência teórica e servirá de base para nortear o desenvolvimento do modelo de Gestão Estratégica de Informação no processamento de pedidos. É importante salientar que esta é a questão central aqui apresentada.

Etapas do modelo conceitual:

a) Identificação das Necessidades e Requisitos de Informação

É a tarefa mais importante dentro do processo. Identificar o número de fontes que alimentam um sistema precisa ser tão variado quanto o ambiente que o sistema busca interpretar. Conhecer todas essas fontes constitui-se num desafio.

b) Coleta de dados

Após identificar as informações deve-se estabelecer um planejamento sistemático para adquirir a informação de sua fonte de origem ou coletá-la (eletronicamente ou manualmente) dos que a desenvolvem internamente.

c) Classificação e Armazenamento de Informação/Tratamento da Informação

Estas duas tarefas, frequentemente, ocorrem simultaneamente e pressupõe a determinação de como os usuários poderão ter acesso as informações necessárias e selecionar o melhor lugar para armazená-las.

d) Desenvolvimento de produtos e serviços de informação

Os usuários do sistema, nesta fase, podem contribuir com seu conhecimento e experiências para aprimorar serviços de informações já existentes ou para desenvolver novos sistemas e produtos.

e) Distribuição e Disseminação da Informação

Esta tarefa envolve três pontos básicos: canalização de informações de acordo com as necessidades; racionalização das informações; coleta e transmissão de dados. Deve-se buscar racionalizar o fluxo de informação para reduzir *over information* e consequentemente, aprimorar os critérios de seleção.

f) Uso e Interpretação dos dados

A informação pode ser utilizada nas organizações em três momentos: no processo decisório, na interpretação do ambiente; na inovação ou criação de novo conhecimento. A interpretação dos dados é a tarefa que agrega valor aos mesmos.

3. Proposição de Modelo de Gerenciamento Estratégico no Processamento de Pedidos

O modelo proposto pretende gerenciar informações estruturadas, atender a demandas operacionais e tem por objetivo prover os usuários de informações que possibilitem a otimização da atividade de processamento de pedidos.

Com a implantação do modelo espera-se obter, de forma rápida e precisa, respostas a questões relativas a: fornecedor, produto/serviço, formas de transmissão de pedidos, formato da requisição de pedido, recebimento do pedido. Isso será feito através da criação de uma base de dados.

Etapas para implantação:

- Identificação de necessidades de informação

Nesta etapa deverão ser determinadas as respostas às seguintes questões básicas (FIG.2):

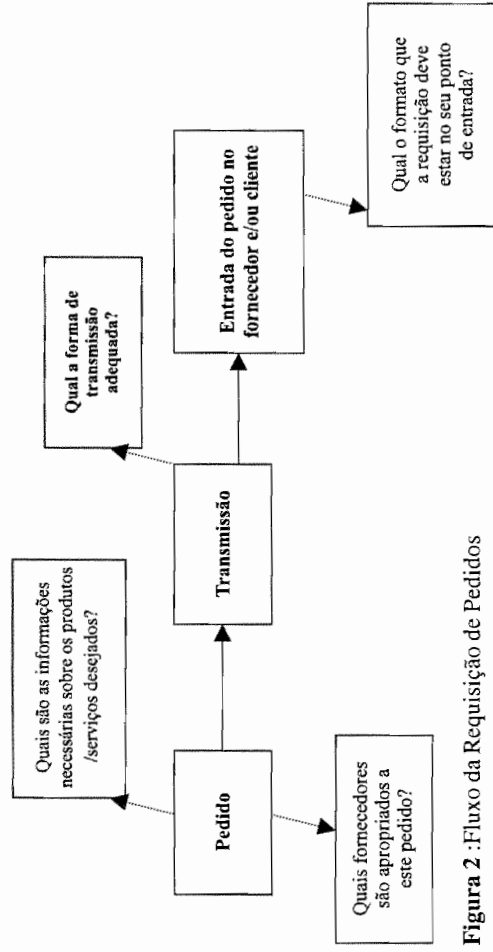


Figura 2 :Fluxo da Requisição de Pedidos

❑ Coletas de dados:

Nesta etapa deverão ser determinados os seguintes pontos:

- Especificar as fontes fornecedoras através de auditorias e coleta de informações em entrevistas em ex e atuais clientes e, caso esteja disponível, informações na WEB;
- Listar todos os produtos e serviços das requisições de pedidos;
- Identificar as formas de transmissão de pedidos na empresa;
- Identificar o formato da requisição de pedidos demandada por ponto de entrada do pedido;
- Criar especificações adequadas dos pontos de entrada do pedido.

❑ Classificação e Armazenamento de Informação/Tratamento da Informação

- Codificar os produtos/serviços de forma correta com objetivo de evitar códigos duplos, incorretos e/ou inadequados de acordo a necessidade do processamento de pedidos;
- Criar critérios de classificação de fornecedores;
- Criar formatos de requisição de pedidos;
- Determinação da forma como devem ser armazenadas as informações coletadas e classificadas.

❑ Desenvolvimento de produtos e serviços de informação

- Desenvolver sistemas e/ou tecnologias para otimizar o processamento de pedidos atual da empresa;
 - Criar bancos de dados para as informações da fase de coleta de dados.
- #### ❑ Distribuição e Disseminação da Informação
- Determinar adequadamente os pontos de entrada do pedido;
 - Determinar a forma adequada de transmissão dos pedidos;
- #### ❑ Uso e Interpretação dos dados
- Estabelecer padrões de uso no que se refere às informações disponibilizadas;
 - Agregar valor aos dados coletados com a finalidade de otimizar o processamento de pedidos;

4. Considerações Finais

Considerando a perspectiva teórica de McGee & Prusack (1994) pode-se constatar que a proposição de um modelo estruturado de Gerenciamento Estratégico da Informação para o processamento de pedidos deve levar em consideração os seguintes pontos:

- Reconhecer a importância do Gerenciamento de Informação como um recurso para a performance gerencial;
- Reconhecer a necessidade da existência de uma Estratégia de Gerenciamento de Informações na logística e em específico, na atividade de processamento de pedido;
- Enfocar o processo operacional na construção do modelo de Gerenciamento de Informação no processamento de pedidos;
- Antecipar-se às necessidades informacionais de todos os atores diretamente envolvidos no processamento de pedidos;
- Realizar monitoramento de ações externas e internas;
- Avaliar a qualidade e a acessibilidade das fontes de informação
- Levantar em consideração as informações estruturadas na formação da base de dados proposta no modelo;

Segundo CHIAVEGATO (2000) para que o modelo de gerenciamento estratégico seja bem sucedido é preciso considerar suas referências e identificar o que mudar.

Referências

- BALLOU, R.H. *Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos*. Porto Alegre: Editora Bookman, 2001.
- _____. *Logística Empresarial*. São Paulo, Editora Atlas, 1995.
- BORGES, M. E. N. A Informação como Recurso Gerencial das Organizações na Sociedade do Conhecimento. *Ciência da Informação*, v. 24, n. 2, Brasília, p. 181-188, maio/ago., 1995.
- BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D.J. *Logística Empresarial: O projeto de Integração da Cadeia de Suprimentos*. São Paulo: Editora Atlas, 1999.
- CHIAVEGATTO, M. V. A Gestão da Informação e o Processo Decisório na Administração Municipal de Belo Horizonte. *IP Informática Pública*, v.2, n.2, Belo Horizonte, p. 55-74, dez., 2000.
- COYLE, J.J., BARDI, E.J., LANGLEY, C.J. *The Management of Business Logistics*. St. Paul, USA. West Publishing Company, 1992.
- DAVENPORT, T. *Reengenharia de Processos*. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- _____. *Ecologia da Informação*. São Paulo: Editora Futura, 2000.
- LAMBERT, D. M., STOCK, J. R. *Strategic Logistics Management*,. Third Edition, Irwin, Homewood, 1993.
- NONAKA, I. *A Empresa Criadora de Conhecimento*. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2000.
- McGEE, J.; V. PRUSAK. *Gerenciamento estratégico da informação*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- SALES, A. S. F. Logística na Cadeia de Suprimentos da Indústria Automobilística: Projeto de Racionalização do Fluxo de Informações. Dissertação de Mestrado defendida com Louvor Acadêmico no Departamento de Engenharia Mecânica da UFMG. 2000.