

CORREIOS TRANSFORMA LOGÍSTICA E GANHA VANTAGEM COMPETITIVA COM SCOR

O Modelo SCOR proporciona um modelo de excelência de processos que permite aos Correios otimizar a sua operação logística, posicionando a empresa com sucesso para competir com provedores logísticos privados de menor porte e mais ágeis, além de aumentar sua competitividade frente aos grandes operadores.

OBJETIVOS

- Modernizar os serviços logísticos com redução de custos
- Adotar uma linguagem internacional comum dos processos logísticos em toda a organização
- Reduzir o número de depósitos nas operações de logística interna

MÉTODO

- Implantação de melhoria de processos, modernização de tecnologias e oferecimento de treinamento para a força de trabalho
- Implementação do “Supply Chain Operations Reference Model” (SCOR) para otimizar as operações logísticas
- Utilização do software SCOR de modelagem da Supply Chain para melhora no desempenho e qualidade do processo

RESULTADOS

- Redução de custos de aproximadamente US\$60 milhões/ano na logística interna (suprimento interno das unidades de atendimento e operacionais dos Correios, com mais de dez mil pontos de suprimento)
- Redução do ciclo de fulfillment em 25%, redução de custo de venda de produtos em 12%
- Aumento das entregas perfeitas em 25%
- Redução do custo de mão de obra em 79%
- Retorno de 62% dos ativos fixos de supply chain em um ano

Os Correios vinham deparando-se com grande competição quando começaram a disputar negócios com empresas logísticas privadas. Muitas empresas menores com as quais estava disputando tinham mais flexibilidade para alocar e realocar ativos, e maior agilidade de resposta às demandas dos clientes a um menor custo. Os Correios estavam restringidos pelas mesmas políticas e processos que o haviam tornado uma marca de confiança e uma importante instituição pública.

Ainda, os Correios consistentemente proviam um serviço excepcional e acompanharam as mudanças econômicas, tecnológicas e sociais. Os Correios tiveram a oportunidade de mostrar ao mundo as suas capacidades quando foi nomeado o operador logístico oficial dos Jogos Olímpicos e Paralímpicos Rio 2016. Durante o inverno de 2016, os Correios, com muita habilidade, gerenciaram todas as soluções de supply chain para os Jogos, provendo serviços logísticos nas arenas olímpicas, na cidade olímpica, no centro de mídia, hotéis e no parque olímpico. Os armazéns dos correios e a sua rede de distribuição rotearam as entregas inbound e outbound para localidades do mundo inteiro, além de atuarem na instalação e montagem de todos os equipamentos e mobiliário relacionado aos jogos.

Mas nas décadas que antecederam e a levaram a esse triunfo, a liderança dos Correios reconheceu o aumento da competitividade e tinha conhecimento de que os desafios se tornariam cada vez mais difíceis. Com o olho no futuro, em 2008 os Correios conceberam e lançaram um plano estratégico organizacional chamado "Correios 2020". O time sabia que a organização não estaria sempre apta a competir com empresas do setor privado na base de custos ou agilidade, então foram analisadas as suas fortalezas, e a dos seus competidores para identificar o caminho ideal para obter uma vantagem competitiva num mercado desafiador.

O caminho determinado: destacar-se mediante a excelência nos processos. Por meio de desenhos e melhoria nos processos para entregas consistentes com o mínimo de variação e perdas, os Correios puderam enfrentar com mais facilidade a competição.

O Projeto Correios 2020 adotou modelos de excelência em várias áreas da organização. Atingir os objetivos de um plano ambicioso exigiu melhoria nos processos, investimento em tecnologia, e treinamento da força de trabalho.

Osório Carvalho, Head de Estratégia Logística juntamente com o seu time, confidenciam que eles sabiam que para o Projeto Correios 2020 ter sucesso eles teriam que implementar soluções diferentes das que tinham sido implantadas.

Reformulação da logística

Enquanto o Projeto Correios 2020 estava em andamento, a empresa designou um time de projeto para modernizar os seus processos de logística interna e os serviços de soluções logísticas oferecidas aos clientes. Com a ajuda de uma consultoria externa, os Correios conduziram uma pesquisa para identificar modelos de processo utilizados por empresas globais de sucesso, e para apontar soluções específicas que poderiam ser aplicadas na sua própria organização. Entre os modelos de processo que emergiram: o APICS Supply Chain Operations Reference Model, ou SCOR.

SCOR é um modelo de operações de Supply Chain que conecta processos de negócio, métricas de performance, práticas e skills de pessoas em uma estrutura unificada. O time dos Correios identificou que o modelo SCOR poderia prover uma estrutura e modelo que comprovadamente permitiriam a otimização de soluções logísticas tanto interna quanto externamente.

Treinamento SCOR para mais de 500 funcionários

Os Correios trabalharam com a Integrare, um channel partner da APICS no Brasil, para realizar treinamento SCOR de um grande número de funcionários da logística em São Paulo. Os participantes do treinamento foram apresentados ao modelo SCOR e sua terminologia e aprenderam como utilizar e interpretar o modelo. Eles aprenderam como implementar um projeto SCOR e ganharam entendimento dos principais componentes dos processos do modelo SCOR (Plan, Source, Make, Deliver, Return, Enable) na perspectiva do Supply Chain.

Aproximadamente 60 funcionários completaram o treinamento por meio da Integrare. Com a expansão do uso do SCOR, os Correios estabeleceram seu próprio programa interno de educação SCOR onde conseguiram treinar com sucesso cerca de 450 profissionais nos princípios SCOR usando métodos on-line e de estudo individual. Para aqueles funcionários que não sabiam ler inglês, os Correios traduziram para o português partes dos treinamentos APICS. Desde o começo do treinamento seis profissionais seguiram para obter o APICS SCOR Professional (SCOR-P) Endorsement, que demonstra um conhecimento avançado do modelo SCOR. Para isso, os indivíduos devem estudar e passar no exame.

O conhecimento no SCOR tornou mais fácil para os funcionários dos Correios eficientemente desenhar, avaliar e melhorar processos logísticos e de supply chain baseados no modelo SCOR. Os funcionários utilizaram o software AG's ARIS Business Process Analysis Platform e o software EasySCOR para apoio à implementação do projeto SCOR. O software de modelagem de supply chain ARIS EasySCOR foi recentemente atualizado e relançado como SCOR BPM Accelerator Powered by ARIS e está disponível no marketplace da Software AG. Este ambiente específico para modelagem do supply chain permite que as organizações reduzam o tempo para desenhar e implementar novos processos de supply chain baseados nos processos e melhores práticas contidos no modelo SCOR.

“Os primeiros benefícios do SCOR apareceram imediatamente”, relatam Carvalho e o time de implementação. Antes dos princípios do SCOR serem introduzidos, os funcionários se comunicavam usando linguagem específica da indústria de correios. Assim que a equipe completou o treinamento do SCOR e lançou projetos do SCOR, os funcionários assimilaram o uso de uma terminologia logística consistente que abrange indústrias e continentes, e é de âmbito universal.

“E o que mais me impressiona sobre o body of knowledge, cursos e certificações da APICS é a universalidade da comunicação dos conceitos”.

— Osório Carvalho, Head de Estratégia Logística, Correios

“Vimos uma mudança de comportamento dos profissionais envolvidos”, acrescenta Carvalho e o time de projeto. “Os funcionários começaram a estudar mais, estavam mais interessados em aprender sobre logística e indicadores chave dos processos (KPIs), e obter uma melhor compreensão da tecnologia logística”.

O Business Case

Os Correios possuem um plano para toda a organização que liga programas de educação a projetos de desenvolvimento e, como tal, o uso do SCOR está diretamente ligado a indicadores-chave de performance (KPIs) e é responsável pela obtenção de resultados dos negócios. Os resultados positivos vieram rapidamente.

US\$60 MILHÕES ECONOMIA DE CUSTOS

79% ↓
**CUSTOS DE
MÃO-DE-OBRA
DIRETA**

12% ↓
**CUSTO
DOS PRODUTOS
VENDIDOS**

Ao alavancar a estrutura SCOR, a logística interna dos Correios conseguiu uma economia de custos de aproximadamente US \$60 milhões por ano. Ao mesmo tempo, os custos anuais de mão-de-obra direta diminuíram em 79%. O custo dos produtos vendidos também caiu 12%.

“O SCOR permitiu reduzir o tempo de ciclo de fulfillment do pedido em 25%, enquanto a precisão de entrega aumentou em 25%.”, observa Carvalho.

O retorno sobre os ativos fixos de supply chain interna cresceu 62% em um período de 12 meses. E devido aos processos simplificados e maior eficiência, os Correios conseguiram reduzir o número de armazéns em suas operações de logística interna.

Olhando para Frente

Hoje, o treinamento do SCOR está completo nos Correios: todos os funcionários que precisavam de treinamento concluíram com êxito o curso. Os cases internos foram inseridos no manual dos Correios, seus sistemas de logística estão totalmente automatizados, e os gerentes de programa estão monitorando de perto os resultados por meio dos KPIs.

Os Correios estão agora adotando um programa de melhoria contínua em gestão logística, com a introdução de melhores práticas recomendadas pelo SCOR, incluindo novos processos, tecnologias e uma trilha de desenvolvimento profissional confeccionada com as skills previstas no SCOR.

Talvez o melhor resultado do programa de treinamento APICS tenha sido as mudanças de comportamento dos funcionários, diz Carvalho, um dos líderes da equipe de implantação. “E o que mais me impressiona sobre o body of knowledge, cursos e certificações da APICS é a universalidade da comunicação dos conceitos.”

Sobre a APICS

A APICS é a maior associação de profissionais de gestão do Supply Chain e o principal fornecedor de programas de pesquisa, educação e certificação que elevam a excelência do Supply Chain, inovação e resiliência. A certificação APICS CPIM (Certified in Production and Inventory Management), APICS CSCP (Certified Supply Chain Professional), APICS CLTD (Certified in Logistics, Transportation and Delivery) e a Designação SCOR-P (Supply Chain Operations Reference Professional) definem o padrão da indústria. Com mais de 45.000 associados e mais de 300 parceiros de canal, a APICS está transformando a forma como as pessoas fazem negócios, impulsionam o crescimento e alcançam clientes globais. Para obter mais informações, visite www.apics.org

