

**Oportunidades de Melhoria dos Fluxos Logísticos do Canal
Farmácia da L'Oréal Portugal**

Diogo Domingues João

Projecto de Mestrado em Gestão

Orientador(a):

Dr. Artur Santos, Supply Chain Manager, L'Oréal Portugal

Outubro 2012

Sumário

No estudo, que agora se inicia, pretende-se identificar as oportunidades de melhoria dos fluxos logísticos do canal farmácia da L'Oréal Portugal, daqui em diante também designada por LOP.

O trabalho tem por base o estágio em curso na empresa em questão e a análise é feita a toda a cadeia de abastecimento da Divisão de Cosmética Activa, ou seja, a DCA – Canal Farmácia da L'Oréal Portugal.

A necessidade de melhorar e otimizar os fluxos, maioritariamente a nível logístico, resulta da constatação, a que se chegou em conjunto com o orientador do projecto, Dr. Artur Santos, de que esta divisão, em particular, levanta alguns desafios. O facto de os seus clientes serem, sobretudo farmácias, torna-os bastante singulares e daí ser aliciante estudar possíveis melhorias neste campo.

As oportunidades encontradas têm a sua implementação dependente, algumas vezes, da evolução tecnológica para tal, isto é, as melhorias a nível informático representam muitas vezes mais-valias para os pontos-chave identificados.

Existem alterações que poderão ter uma implementação mais difícil, pois os processos estão mais enraizados e os custos de mudança são elevados.

A introdução dos pontos de melhoria assinalados depende, pontualmente, de desenvolvimentos processuais ao nível das tecnologias de informação, não apenas da L'Oréal, como também dos seus clientes – sendo um factor que a empresa não consegue controlar directamente.

Palavras-Chave: Logística, Oportunidades de Melhoria, Farmácia, Processo “Order-to-Cash”

Abstract

In this study, the goal is to identify the improvement opportunities, in the logistics flows, of the pharmacy division of L'Oréal Portugal, or LOP.

This work is based on an internship, in which the author is taking part, and the analysis is making to all supply chain of the active cosmetic division, or DCA.

This need to optimize the flows, mostly in the logistic level, results of a conclusion, which was reached along with the tutor that, this particular division, raises some challenges on the logistic level. The fact that their customers are, generally, pharmacies, makes them quite different, so that's the reason why is so attractive to study an improvement on this field.

The founded opportunities have their implementation depend, sometimes, of the available technological improvements, so they can represent a goodwill to the identify points.

There are some changes that might have a difficult implementation, due to the fact that the processes are more rooted and the costs of change are higher.

The introduction of the improvement reached depend, in some cases, of technological developments, not only in L'Oréal, but also in the customers – in which case, the company can't control then.

Keywords: Logistic, Improvement Opportunities, Pharmacy, “Order-to-Cash” Process

Índice

Sumário	3
Abstract	4
Índice.....	5
Índice Figuras.....	6
Agradecimentos	7
1. Sumário Executivo	8
2. Revisão de Literatura.....	10
3. Quadro Conceptual	19
4. Recolha e Análise de Dados	21
5. História da Empresa.....	23
6. Definição do contexto do problema.....	28
7. Desenvolvimento do Circuito.....	289
7.1. Order-to-Cash Genérico	29
7.1.1. Transmissão e Integração da Encomenda.....	31
7.1.2. Tratamento da Encomenda	35
7.1.3. Picking e Expedição da Encomenda.....	38
7.1.4. Cobrança – Pagamento	43
7.2. Reclamações.....	45
7.3. Retomas.....	46
8. Levantamento das Oportunidades de Melhoria.....	48
9. Limitações às melhorias propostas	54
10. Conclusões	55
11. Bibliografia	56

Índice Figuras

Figura 1 - Marcas L'Oréal Internacional.....	23
Figura 2 - Estrutura L'Oréal Portugal (Divisões e Marcas).....	25
Figura 3 – Processo Integral “Order-to-Cash”.....	29
Figura 4 - Número Médio de Encomendas, por cliente, por ano (2009 a 2011)	30
Figura 5 - Processo Integral Order-to-cash.....	31
Figura 6 - Transmissão/Integração das Encomenda de Mercure	32
Figura 7 - Processo de criação de consumos internos.....	33
Figura 8 - Processo da Encomenda.....	34
Figura 9 - Tratamento da Encomenda.....	35
Figura 10 - Envio da Encomenda para Armazém.....	37
Figura 11 - Processo SAP-ADAIA	38
Figura 12 - Ligação de San Agustín (Espanha) a Lisboa.....	39
Figura 13 - Distribuição e Entrega da Mercadoria.....	40
Figura 14 - Processo do Armazém até ao Cliente.....	41
Figura 15 - Emissão e entrega de Facturas	42
Figura 16 - Processo de tratamento das facturas.....	42
Figura 17 - Cobrança e Pagamento das Encomendas	43
Figura 18 - Tipos de Reclamações.....	45
Figura 19 - Número médio de Retomas, por cliente, por ano (2009 a 2011)	46
Figura 20 - Processo de Retomas.....	47
Figura 21 – Quadro resumo das oportunidades de melhoria identificadas.....	53

Agradecimentos

No estudo efectuado, foram muitas e boas as colaborações que me foram prestadas por diferentes pessoas. Assim, gostaria aqui de expressar toda a minha gratidão com todos aqueles que directa ou indirectamente me ajudaram em todo este processo.

Ao Dr. Artur Santos, primeiro pensador desta ideia como projecto para a tese de mestrado apresentada. Orientador e mentor de todo o trabalho, a sua ajuda e aconselhamento permanente foram o motor deste relatório.

À L'Oréal Portugal, por me acolher e proporcionar este estudo, aos seus colaboradores e meus colegas, que me ajudaram e esclareceram em todos os pontos do processo em questão.

Ao Prof. Crespo Carvalho, pela sua sábia e valiosa ajuda, embora não tenha sido meu orientador de tese.

À minha família pela paciência e compreensão, neste processo complexo, bem como pelo seu apoio constante.

À Teresa, pela constante motivação e crítica construtiva, pela persistência e vontade de ir mais além. Muito deste trabalho se deve à sua força física e psicológica, e a uma vontade incrível de vencer todas as adversidades.

Muito obrigado a todos.

1. Sumário Executivo

Tendo em conta a actualidade, com o Mundo cada vez mais a funcionar como um só, cabe também às empresas que almejam o sucesso, acompanharem as mudanças em curso.

Posto isto, torna-se fundamental a qualquer entidade ter, presente na sua organização, uma cadeia de abastecimento que seja um motor na optimização dos recursos, e não um entrave ao seu crescimento e conseqüente sucesso.

É deste modo que a L'Oréal Portugal funciona e vê, no seu Departamento de Logística, um ponto de ligação para fazer chegar aos seus clientes, não só os seus produtos, mas todo o serviço que lhes está inerente. A exigência, presente em todo este processo, respeita a normas internacionais que o Grupo define na sua divisão de Supply Chain e portanto, é esse o modo como a L'Oréal Portugal encara a sua actividade diária.

No caso específico do estudo em curso, que reporta ao funcionamento logístico do canal farmácia da L'Oréal Portugal, ou seja, da sua divisão de cosmética activa, esta divide a sua actividade entre dois países, Portugal e Espanha. Visto que as fábricas do Grupo são fora da Península Ibérica, toda a parte de produção dos produtos das marcas desta divisão, será deixada de fora do processo descrito.

Assim, o estudo inicia-se apenas com a imagem do fluxo já a partir do armazém onde a mercadoria está pronta a ser expedida. No caso específico desta área de negócio, o seu armazém fica em San Agustín, Espanha. É a partir daí que os produtos irão seguir o seu destino até aos clientes, porém esse processo inicia-se antes, a partir de uma ordem de encomenda.

Será este o ponto de partida para todo um fluxo logístico que, mais à frente, será amplamente detalhado e estudado e, a sua optimização, será o objectivo final deste trabalho. Espera-se, portanto, identificar e colectar todas as melhorias possíveis, de modo a que todo este processo possa representar uma mais-valia para a divisão em causa.

Após uma revisão de literatura, onde se compilam os tópicos fulcrais do trabalho, estabelecidos conjuntamente com o orientador, apresentar-se-á uma breve síntese da história da L'Oréal. A história desta última ajuda a compreender melhor todos os movimentos, a nível da cadeia de abastecimento, que a empresa efectuou nos últimos 50 anos.

Por fim, ressalva-se que não haverá dados em anexo, pois a empresa permite apenas divulgar aqueles que acha fundamental para o bom desenvolvimento do trabalho.

2. Revisão de Literatura

Neste ponto, em concreto, serão revisitados todos os tópicos que, por terem influência no processo geral da actividade diária do canal farmácia da L'Oréal Portugal, se considerou pertinente avaliar. A visão académica e os pontos mais importantes descritos sobre estes serão encaixados de modo a conjugar a definição mais exacta, para posterior entendimento do circuito fundamental a estudar neste trabalho.

- Logística

Sendo este um trabalho que explora as possíveis melhorias dos fluxos logísticos do canal Farmácia da L'Oréal Portugal, surge como imprescindível chegar o mais perto possível de uma definição precisa do que é a logística. Assim, compilou-se várias visões sobre esta para tentar chegar à melhor definição possível.

Na visão de Christopher (2005), *”logística é essencialmente uma orientação planeada e enquadrada que tem como objectivo criar um plano único para o desenrolar do produto ou informação através de um negócio.”*

Para Crespo Carvalho (2004), a logística é *“o processo estratégico (...) de planeamento, implementação e controlo dos fluxos de materiais/produtos, serviços e informação relacionada, desde o ponto de origem ao de consumo (...) de acordo com as necessidades dos elementos a serem servidos pelo sistema logístico em causa.”*

O mesmo autor define também logística num ponto de vista mais estratégico: *“gestão logística, agora mais global que a gestão da cadeia logística, pode proporcionar uma fonte, não única, de vantagem competitiva ou, no léxico porteriano, uma posição de superioridade duradoura face aos concorrentes, nomeadamente em termos que revertem a favor da preferência, ou mesmo da fidelização, do cliente/consumidor face à proposta de produto e/ou serviço em causa, ou vice-versa. Essa vantagem competitiva, um objectivo a que as empresas se obrigam se quiserem*

permanecer vivas e activas no mercado, pode, então, ser obtida e sustentada através da logística.”

Assim, tem-se a logística, hoje em dia, como uma actividade que, se bem organizada e planeada, representa uma grande vantagem para qualquer empresa. É transversal a todo o processo order-to-cash e é, indiscutivelmente, uma mais-valia para o negócio.

- **Cadeia de Abastecimento**

Intimamente ligado ao conceito de logística vem com bastante relevância o conceito de Cadeia de Abastecimento, sendo esta descrita, por Crespo Carvalho (2004), como a “*evolução temporal do conceito original de logística*”. Esta, sendo um ponto fulcral do estudo seguinte, é aqui também alvo de tentativa de definição, como sugerem alguns autores.

Crespo Carvalho (2004) afirma que “*a cadeia de abastecimento é, assim, só uma primeira etapa de um movimento bastante mais vasto e que conduz à network. Ou à rede de empresas onde um só da rede é, precisamente, uma empresa que, se ousar um movimento de isolamento será eliminada e, portanto, está condicionada a operar como elo colaborante, e concorrente, nessa mesma rede (...). A gestão da cadeia de abastecimento (e, concomitantemente, a um nível mais vasto, a gestão do network logística ou gestão logística) acaba por ser uma evolução temporal do conceito original de logística.*”

Atentando novamente a um contraponto com Christopher (2005), vê-se uma definição que conduz a uma visão bastante orientada, como sugere o seguinte: “*gestão da Cadeia de Abastecimento é construída em cima da orientação enquadrada e tenta interligar o processo de entrada de ordens no pipeline.*”

Por outro lado, Roldão e Ribeiro (2007) falam da ligação desta à Cadeia de Valor e introduzem desde já o tema do Outsourcing, como se comprova: “*a Gestão da Cadeia de Abastecimento consiste numa série de actividades que movimentam materiais e informação dos fornecedores para os clientes através de operações. Cada produto ou serviço tem a sua própria cadeia de*

abastecimento, que pode envolver muitas organizações no processo de transformações, armazenamento e distribuição. É estabelecida uma ligação particular à cadeia de valor e são abordados com mais ênfase o outsourcing e a localização.”

Concluindo, têm-se a Cadeia de Abastecimento como o processo geral, no sentido mais estratégico, mas também nas operações de curto prazo, que acompanha todo o movimento de fornecimento, de modo a levar o produto do início ao fim do negócio entre vendedor e comprador.

- **Serviço a Clientes**

Outra definição, que importa no caso concreto deste trabalho é o Serviço (de apoio) a Clientes. É este departamento o local chave do desenrolar da acção para o estudo apresentado. É aí que chegam todas as encomendas da L'Oréal Portugal e onde as oportunidades de melhoria, deste estudo, vão ser mais exploradas de modo a otimizar todo o serviço por este prestado.

Mais uma vez, Crespo Carvalho (2004) sintetiza aquilo a que se dedica este departamento: *“Servir clientes/consumidores é, assim, o grande apanágio da logística como out-put sistémico, antecipando necessidades não somente de clientes price oriented, sedentos de preços, label oriented, sedentos de marcas, mas, muito mais, time e service oriented (...). Desta forma, os clientes/consumidores, muito embora disponíveis para a marca, para a exclusividade e para a qualidade não dispensam a variável serviço. E se a marca, por exemplo, não “transporta” com ela serviço perde em notoriedade, em exclusividade e em qualidade. Pensar serviço é, assim, absolutamente fundamental. Pensar serviço, a baixo preço, é o caminho para a sustentação da aproximação serviço, isto é, o caminho da gestão logística. (...) Conjunto de actividades envolvendo todas as áreas de negócio que se concertam para entregar e facturar os produtos da empresa de forma perceptível pelo cliente e que este classifique, no mínimo, como satisfatória, contribuindo, igualmente, para evidenciar os objectivos da empresa.”*

Se se tiver em conta uma óptica mais virada para o Marketing, pode-se constatar, para uma visão de serviço ao cliente, que *“o acréscimo no valor prestado ao cliente pode ser efectuado por duas*

vias: aumentando a proposta de valor da oferta (produtos, benefícios, serviços) e/ou diminuindo os custos associados à mesma (preço, simplificação do processo de encomenda e entrega, sob a forma de garantias)” (Kotler, 2002).

Assim como, *“o serviço ao cliente pode constituir um importante elemento diferenciador (...) permite praticar preços mais elevados no caso em que o cliente está disposto a pagar por um melhor serviço” (Lambert e Stock, 1993).*

Voltando à visão operacional, *“o sistema logístico deve orientar a sua actividade para o estabelecimento de um serviço a clientes (...). Os clientes não compram produtos, compram benefícios, e o serviço a clientes como fonte desses mesmos benefícios (...)” (Levitt, 1999).*

Assim, conjugando quer a óptica de gestão pura ou a mais operacional, isto é de gestão logística, pode-se aferir a importância de “entregar” serviço ao cliente. Este não procura apenas o produto físico quando o adquire. Ao comprar um produto, o consumidor procura benefícios que lhe são acrescentados, e não só o produto nuclear. E ao ter um departamento específico para prestar este tipo de serviço, a empresa está a transportar aquilo que o cliente procura e a logística participa em grande parte nesse processo.

- **Armazenamento**

Um ponto fundamental de qualquer sistema logístico ou cadeia de abastecimento passa, indiscutivelmente, pelo Armazenamento. Aqui a empresa retém os seus produtos, constituindo assim o stock que servirá para abastecer os seus clientes.

A Logística de qualquer empresa e também o seu processo de Logística inversa contemplam este espaço não só como albergue de mercadoria, mas também de planeamento de recursos, coordenação de stock e, como acontece no caso da L'Oréal Portugal, plataforma valiosa de minimização de custos no caso concreto das retomas.

A sua importância é expressa nas palavras de Gonçalo Cordeiro (2010), Director de Operações da L'Oréal Portugal, *“a devolução de produtos tem naturalmente custos associados, desde os*

custos administrativos relacionados com o tratamento das devoluções, aos custos de transporte, à conferência física, triagem e arrumação dos produtos, aos materiais de embalagem necessários ao seu armazenamento ou à destruição dos produtos.”

Ao longo deste trabalho será inúmeras vezes referido o armazém da DCA, situado em San Agustín, Espanha. A influência deste e os fluxos gerados com a sede leva a que, consultando alguns autores, obtenhamos pontos de vista diferentes sobre a importância do armazenamento.

Para Crespo Carvalho (2004), o valor do produto assume a maior importância, *“assim, um produto acabado num armazém é exactamente igual a um produto acabado na posse do cliente/consumidor, nomeadamente em termos de características físicas e de performance, no entanto, o valor do mesmo produto em ambos os casos está longe de ser semelhante. Na posse do cliente/consumidor o produto tem o valor total, no armazém apenas tem um valor potencial dependente da entrega.”*

Fala ainda na racionalização do nível de stock, *“ (...) o armazenamento necessita de uma natural racionalização e, conseqüentemente, diminuição. Até porque representa um senão na capacidade de sustentação da empresa pois, no caso de acumular excesso de stocks vê comprometida a sua liquidez, tendo tendência para entrar em ciclos de endividamento a médio/longo prazo, sempre pouco saudáveis.”*

Para Sequeira Roldão e Silva Ribeiro (2007) o armazenamento ou, a gestão de stocks, poderá também ser vista sobre um prisma de planeamento das operações de uma empresa, *“a gestão de stocks está fortemente relacionada com o planeamento e programação das operações, procurando, nomeadamente, criar segurança contra atrasos na entrega por parte dos fornecedores, manter a independência entre operações de fabrico gerando mais flexibilidade, aumentar a flexibilidade perante variações na procura.”*

A temática do Outsourcing é relacionada com o Armazenamento, por outros autores (Donald, J. Bowersox, M. Bixby Cooper, David J. Closs, 2002) nomeadamente: *“Quando se necessita de instalações de distribuição no sistema logístico, uma empresa pode escolher entre os serviços de um especialista em Armazenamento, ou operar ela mesma nas suas próprias instalações. A*

decisão é mais ampla do que simplesmente seleccionar uma instalação para acumular stock, já que muitas actividades que agregam valor podem ser desempenhadas enquanto os produtos são armazenados.”

Retém-se portanto que o fundamental de um bom sistema de armazenamento passa pela conservação dos produtos e o assegurar que estes são carregados para transporte e posterior entrega em boas condições, não deteriorando assim o valor destes para o cliente final. O armazém terá de ter um nível de stock extremamente bem gerido, pois uma má gestão deste acarreta sempre custos, quer seja por excesso de stock, quer seja por falta destes, o que irá originar rupturas.

Além disto, haverá uma gestão estratégica que implica a escolha por parte da empresa de fazer ou não a própria gestão do armazém. Esta poderá sempre optar por recorrer ao outsourcing no que toca a esta decisão, como acontece no caso da L'Oréal Portugal, a qual delega na DHL a responsabilidade de gerir o armazém em Espanha.

- **Distribuição/Transporte**

O papel da Distribuição e Transporte dos produtos de uma empresa é um passo que ganha especial relevância, pois aqui apresenta custos associados. Estes poderão aumentar ou não, consoante a gestão dos transportes seja melhor ou pior executada. No caso em concreto deste estudo, a interacção entre o transporte e o fluxo logístico ganha especial ênfase no que toca às entregas e as incidências que podem advir destas.

Crespo Carvalho (2004), numa fase inicial, opta por valorizar esta área, “ (...) *quer a distribuição do produto quer a produção e consumo do serviço são fontes de valor acrescentado.*”

Mas também refere a sua importância no que toca à gestão da cadeia de abastecimento, “*o transporte tem sido, é e será um elemento importantíssimo numa cadeia de abastecimento. Muito embora assim seja, não raro se confunde, e confina, a logística ao transporte, quando se sabe,*

de antemão, que a primeira envolve um universo de actividades muito para além das do segundo, englobando-as.”

Ao falarmos de distribuição, surge o outsourcing, se se consultar outros autores, como Donald, J. Bowersox, M. Bixby Cooper e David J. Closs (2002), “*as necessidades de Transporte podem ser satisfeitas de três modos básicos. Primeiro, uma frota própria de equipamentos. Segundo, contractos podem ser feitos com competentes especialistas em transportes. Terceiro, uma empresa poderá contratar serviços de uma ampla variedade de transportadoras, que ofereçam diferentes serviços de transporte, com base em embarque. Do ponto de vista do sistema logístico, três factores são fundamentais para o desempenho do transporte: custo, velocidade e consistência.*”

Logo comprova-se claramente a importância da distribuição e transporte em todo o processo logístico de qualquer empresa. O valor que acrescenta é indubitável e isso observa-se pela desvalorização que muitas vezes se atribui à cadeia de abastecimento, referenciando-se esta como sendo apenas o transporte de mercadorias. Também no caso da distribuição volta o assunto do outsourcing e, mais uma vez, no caso da L'Oréal Portugal, vemos um exemplo disso, com transportadoras subcontratadas a prestarem o serviço de distribuição à empresa.

- **EDI (Electronic Data Interchange)**

No caso específico do trabalho em curso, será relatado à *posteriori* o processo order-to-cash em detalhe. Aí verifica-se a importância do EDI (Electronic Data Interchange), um veículo bastante potente para a transmissão de informação entre duas empresas, nomeadamente, e no caso concreto da L'Oréal, esta é a forma pela qual a maioria das encomendas chega à Logística da empresa.

Também na obra de Crespo Carvalho (2004) se encontra uma definição para este, “*o EDI é uma troca de dados electrónica, permitindo a transferência de mensagens formatadas, segundo standards ou normas pré-acordadas, intra-empresa ou interempresas e computador a computador. Como objectivos principais podemos apontar a eliminação ou necessidade de*

introdução manual de dados, a abolição do suporte papel e a redução do tempo e custo de comunicação. Em nossa opinião tudo se resume a três aspectos centrais, a diminuição do tempo, a racionalização do custo e a eliminação do erro na comunicação. (...) o EDI acaba por se afigurar como forma diferente de fazer negócio e suporte para atingir uma perspectiva empresarial que se pretende virada para o mercado, na óptica do serviço total a clientes/consumidores.”

- **Outsourcing**

Durante a descrição dos vários processos que constituem os fluxos logísticos da DCA, dentro da L'Oréal Portugal, será abordado o tópico do Outsourcing. Uma solução cada vez mais utilizada nos dias de hoje e aqui descrita.

Assim, e numa visão não tão virada para a logística, mas sim numa visão de gestão pura observa-se que, *“outsourcing envolve uma decisão consciente para abandonar ou renunciar a tentativas para executar determinadas actividades da cadeia de valor internamente, desenvolvendo-as especialistas externos e aliados estratégicos.”* (Crafting and Executing strategy - The Quest for Competitive advantage)

Os mesmos autores (Thompson, Strickland e Gamble) enumeram as vantagens e desvantagens associadas a esta prática tão comum no mundo empresarial de hoje. Externalizar algumas actividades, que não sejam o core da empresa permite que estas possam ser realizadas de uma melhor maneira e a um custo mais competitivo.

Por outro lado, ao passar para outra entidade uma determinada tarefa ou função está-se a mitigar o risco do uso de novas tecnologias e inovação, pois será a outra empresa a assumi-lo. Com o outsourcing, o foco na actividade principal da empresa aumenta substancialmente e também os recursos disponíveis serão superiores.

Porém, esta alteração na gestão da empresa pode trazer desvantagens se esta não for controlada. Como seja o partilhar de know-how fundamental da empresa que subcontrata para a

subcontratada. Se este processo não for feito com o máximo de cuidado levará, no futuro, a uma perda de vantagens competitivas.

E também o impacto desta extrenalização, *“devido ao facto de as empresas recorrerem cada vez mais ao outsourcing das suas operações logísticas, tem havido um enorme crescimento no negócio (...) pode ir desde a simples gestão dos transportes até à gestão de armazéns, inventário (...)”* (Foggin, Mentzer e Monroe, 2004).

Num campo mais próximo da Logística, tem-se que *“o outsourcing tem provado ser uma forma eficiente de acrescentar valor ao produto através da Cadeia de Abastecimento”* (Kenneth, 2005).

Resumindo, têm-se o outsourcing como opção válida de modo a deixar a cargo de outras entidades, cada vez mais especializadas, a execução de determinadas tarefas. Esta decisão traz variadíssimas vantagens, e também desvantagens, porém o resultado esperado é o de baixar consideravelmente os custos e obter maior eficiência. Na área logística, o outsourcing tem provado ser uma mais-valia e, no caso concreto da L'Oréal Portugal, esta opção é já utilizada em grande parte do processo de operações, desde a gestão de armazém até ao transporte dos produtos, como se explicará à frente.

- **Promoções**

Num campo de estudo diferente do da logística e das operações, surgirá mais à frente neste trabalho, um ponto dentro do processo descrito que se baseará em Promoções (encomendas promocionais), as quais são ferramentas utilizadas pelo Marketing que irão alterar significativamente os processos da cadeia de abastecimento normalmente seguidos pela LOP.

Numa das obras mais completas, na área do marketing (Mercator XXI) obtêm-se a definição e o porquê das promoções. *“Uma operação de promoção consiste em associar a um produto uma vantagem temporária destinada a facilitar ou a estimular a sua utilização, a sua compra e/ou a sua distribuição (...) procura provocar ou estimular os comportamentos desejados, visando produzir efeitos rápidos ou mesmo imediatos, mas limitados no tempo.”*

3. Quadro Conceptual

No estudo em curso, o objectivo principal passa por encontrar oportunidades de melhoria, sobretudo nos fluxos logísticos, do canal farmácia da L'Oréal Portugal. Assim, o trabalho, estando englobado na categoria de projecto, no que ao mestrado em questão diz respeito, almeja obter resultados numa visão mais prática.

Recorrendo ao portefólio de definições atrás explorado, pode-se identificar algumas questões decorrentes destas e que irão ser analisadas.

Em relação à logística, e à forma como é encarada actualmente, esta é descrita como uma actividade que pode representar uma vantagem competitiva para qualquer empresa, se bem planeada e implementada. Ao atingir este patamar, a empresa, neste caso a L'Oréal Portugal, estará em superioridade face aos seus concorrentes.

No que concerne à cadeia de abastecimento, esta é apelidada de “rede” entre várias empresas. Portanto, aquelas que não estão interligadas com as outras, isto é, em isolamento, estão em desvantagem. A cadeia de abastecimento interliga os vários processos logísticos, nomeadamente no circuito *order-to-cash*, e nas trocas entre as várias empresas, quer seja de materiais ou de informação.

Outro ponto relevado foi o serviço de apoio aos clientes. Aqui a variável principal, o serviço, é aquilo que acrescenta valor aos produtos comercializados pela L'Oréal. E é nesse campo, onde entra toda a componente serviço que, hoje para as empresas, representa um elemento diferenciador.

Por outro lado, tem-se a actividade de armazém. É ali que o produto tem o seu valor ainda numa fase potencial, pois este dependerá da qualidade da entrega. O nível de stock, no armazém de qualquer empresa, tende a ser cada vez mais racionalizado e, tudo isso estará dependente de um bom planeamento. Desse modo, a empresa será obrigada a uma maior flexibilidade, devido ao baixo volume de stock e, portanto, poderá recorrer, como acontece com a L'Oréal Portugal, à subcontratação.

Na distribuição e no transporte dos produtos será acrescentado um maior valor a estes. Claro está que isso dependerá essencialmente da entrega, factor chave em qualquer cadeia de abastecimento. Esta actividade poderá ser, também, passada a outsourcing, o que segue, mais uma vez, aquilo que é feito na L'Oréal.

Existe, também na L'Oréal, uma via chave de recepção de encomendas enviadas pelo cliente, o EDI. Este veículo de transmissão de informação tem como principal vantagem a integração directamente no sistema da empresa e, como tal, será sempre positivo quando um cliente tiver possibilidades para recorrer a este sistema.

Um ponto, já aqui bastante referenciado, é a questão do outsourcing. Este surge como alternativa à execução de algumas tarefas que a empresa poderia fazer, porém a sua externalização traz algumas vantagens, e também desvantagens, já detalhadas.

Por fim, tem-se uma ferramenta de marketing, que tem influência directa na actividade da Supply Chain da L'Oréal, as promoções. Esta modificação no tipo de encomenda tem impactos a todos os níveis e estes serão estudados e as melhorias possíveis, aqui enunciadas.

4. Recolha e Análise de Dados

A recolha e análise de dados, neste estudo, baseiam-se inteiramente na actividade dentro da empresa. Sendo o objectivo encontrar melhorias, nos fluxos logísticos, no canal farmácia, na L'Oréal Portugal, a integração como colaborador foi o ponto de partida para a realização do presente trabalho.

Assim, a exploração de todo o processo descrito à frente resulta da identificação de factores que, em conjunto com o orientador, também este colaborador da empresa, poderão vir a contribuir para a optimização do departamento de Supply Chain.

A informação colectada retrata a situação actual da divisão e, mais especificamente, do seu processo *order-to-cash*. Este tem vindo a sofrer algumas alterações, principalmente desde 2010, com a iberização de alguns pontos-chave no fluxo global, como se comprovará em seguida com uma breve introdução histórica do contexto da empresa.

A informação histórica da empresa foi obtida a partir do seu site internacional, onde toda a informação pública se encontra disponível. Ao passo que a informação sobre a L'Oréal Portugal foi retirada de um livro editado em 2002, intitulado, “40 anos da L'Oréal Portugal”. A informação referente à última década foi recolhida junto de alguns colaboradores que estão presentes na empresa desde então.

Grande parte dos dados obtidos remonta ao processo de ordens de encomenda, aí serão descritos os vários tipos de encomenda possíveis, bem como o seu “tratamento” nas instalações da L'Oréal. Este processo abrange todos os pontos de validação financeira até à confirmação dos dados logísticos de cada encomenda registada.

É também repassado o desenvolvimento que ocorre aquando da entrada da encomenda em distribuição, ou seja, quando esta acaba de ser preparada no armazém e é expedida até chegar ao centro de distribuição da respectiva transportadora. Será depois desta deslocação de mercadoria que a transportadora, subcontratada, irá finalizar a entrega aos clientes. Só depois deste processo será possível cobrar a encomenda em questão.

Em relação a todo o processo em causa, seguiu-se todos os passos que qualquer encomenda dá desde a sua chegada à L'Oréal até à sua chegada ao Cliente. Assim, menciona-se e explica-se, por fim, o processo de cobrança, também este realizado pela própria empresa. Este será um ponto fundamental no que toca à situação de pagamento da respectiva encomenda.

5. História da Empresa

Fundada em 1909, pelo Químico francês, Eugène Schueller, a L'Oréal tem a sua sede em Clichy, Paris. A empresa começou como produtora de tintas para o cabelo sendo que, actualmente, as áreas de negócio da L'Oréal passam pelos produtos de grande consumo, produtos cosméticos, profissionais (cabeleireiros) e produtos de luxo. A sua missão é tornar a Beleza algo universal, de um modo sustentável e de maneira responsável.

Segundo o sítio na internet, a L'Oréal obteve vendas de 20.3 mil milhões de euros em 2011. Tem na sua carteira 32 marcas, está presente em 130 países, emprega mais de 69 mil pessoas e em 2011 detinha 613 patentes registadas.

Figura 1 - Marcas L'Oréal Internacional



Fonte: www.loreal.com

A L'Oréal foi introduzida em Portugal nos anos 50, através de um agente autorizado. Porém, em 1962 constituiu-se a filial Portuguesa da marca de seu nome “Sincoral” – hoje conhecida como L'Oréal Portugal.

A sua actividade, nessa altura, passava em grande parte pelo mercado dos cabeleireiros, comercializando dezoito marcas neste segmento, entre as quais se destacavam a Imedia, Elnett e L'Oréal Paris. Por outro lado, detinha também marcas no circuito retalhista (drogarias e farmácias), como a Dop, Ambre Solaire e Vichy.

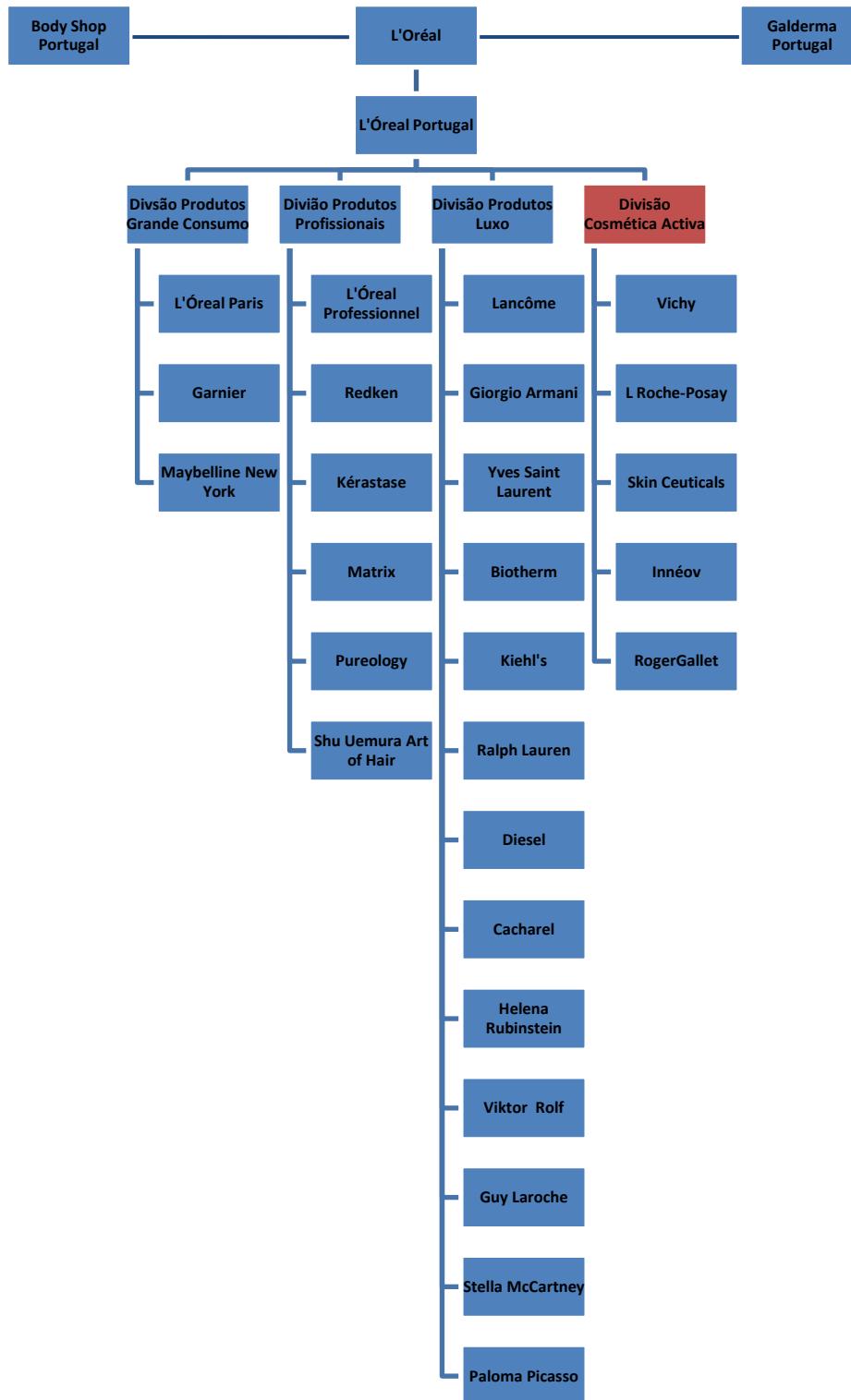
Em 1962 o seu volume de negócios atingia os 33.500€ e a empresa era formada por 59 colaboradores. Passados cinco anos, a sua facturação era 5 vezes superior e o seu número de efectivos subiu para o triplo, isto documenta bem o sucesso da empresa e a resposta que esta deu às necessidades em termos de cosmética e higiene corporal dos portugueses.

Os anos 70 marcam a abertura do mercado à distribuição moderna, iniciada pelo Pão de Açúcar, bem como a divisão da empresa por modelos de negócio: cabeleireiros, farmácias, e produtos públicos - chamados de produtos de grande consumo.

Em 1973 é inaugurada a fábrica da empresa, na Póvoa de Santa Iria. O caminho desta chegaria ao fim em 1996, quando fora encerrada, por decisão do Grupo, sendo o fornecimento assegurado pelas várias fábricas espalhadas pela Europa.

Conforme já se identificou, a L'Óreal está organizada por várias divisões, sendo que cada divisão é responsável por marcas autónomas, mas pertencentes ao grupo L'Óreal. Veja-se o seguinte organigrama.

Figura 2 - Estrutura L'Oréal Portugal (Divisões e Marcas)



São quatro as divisões do grupo e também aquelas presentes em Portugal. A mais conhecida, a Divisão de Produtos de Grande Público, com as marcas L'Oréal Paris, Garnier e Maybelline New York. Aqui, toda uma gama de produtos está disponível para os consumidores na grande distribuição, como Sonae, Jerónimo Martins, Auchan ou Intermarché.

Por outro lado, existe a divisão que está na base da criação da L'Oréal. A de produtos profissionais, ou seja, produtos para cabeleireiros. Esta apresenta as clássicas marcas francesas L'Oréal Professionnel e Kérastase, bem como as marcas americanas Redken e Matrix, entre outras.

Existe, depois, a divisão presente, maioritariamente, em perfumarias, a de produtos de luxo. O portefólio de marcas, neste caso, é bem mais largo e reflecte bem a diversidade do grupo, não só em Portugal, como no resto do mundo.

Dentro da L'Oréal Portugal existe a Divisão de Cosmética Activa (DCA) que é no fundo o canal Farmácia da empresa, assim como no resto do globo. Esta é a divisão a estudar e sobre a qual se apresentam pontos de melhoria no que toca aos seus processos logísticos.

Esta divisão foi separada da Sincoral em 1979. Tinha a designação de Vichy – Produtos Dermatológicos. Por esta altura, o volume de negócio anual da Sincoral já ultrapassava um milhão de euros e o número de efectivos era quase de trezentos.

Em 1987, a Vichy lança o Basic Homme e entra no mercado pouco explorado do sexo masculino. Por esta altura, sozinha, a Vichy tinha uma facturação global de dois milhões de euros/ano e contava com trinta efectivos.

Já nos anos 90, mais precisamente em 1992, a Vichy passa a chamar-se Cosmética Activa, a sua actividade permite um volume de negócios de mais de sete milhões de euros/ano e contava com quase quarenta efectivos.

É também nesse ano que é lançado, no sector das farmácias, a La Roche-Posay, líder em dermatologia. Já ao entrar no novo milénio, é inaugurado o centro logístico da empresa, que serve todas as divisões. Neste ano, a empresa muda também a designação de Sincoral para

L'Oréal Portugal. A facturação consolidada de todas as divisões ultrapassava já os cem milhões e o número de colaboradores rondava os trezentos.

Em 2007, nomeadamente em Janeiro, a empresa decide a mutualização das suas divisões. Isto é, as divisões de cosmética e luxo deixam cair o seu número de identificação fiscal, que se concentra num só, o da L'Oréal Portugal.

Por decisão do grupo, em 2010, fecha também o centro logístico da empresa, situado em Alverca. Deste modo houve uma junção da logística portuguesa com a espanhola, com o armazém da DCA que fornece toda a Península Ibérica a concentra-se em San Agustín, em Espanha. Este armazém funciona em sistema *hub*, ou seja, fornece as necessidades de dois países, Portugal e Espanha.

A divisão referida, a DCA, detém as marcas Vichy, La Roche-Posay, Skin Ceuticals, Innéov e Roger&Gallet.

Por outro lado, a L'Oréal tem outras duas empresas participadas em Portugal, a Body Shop e da Galderma. Estas fazem parte do grupo L'Oréal, no entanto, não pertencem à subsidiária Portuguesa.

6. Definição do contexto do problema

Em cada organização que fornece produtos, quer ao retalho, quer a grossistas, de modo a que estes sejam postos à disposição do consumidor final, torna-se fundamental que exista uma logística e cadeia de abastecimento plenamente otimizada. Aquelas que apresentem inúmeras ineficiências serão penalizadas a vários níveis, nomeadamente, custos extra e processos morosos, o que se irá reflectir na qualidade do serviço prestado ao cliente.

O problema no qual se baseia este trabalho está relacionado com a optimização dos fluxos logísticos presentes no canal farmácia.

Sendo o negócio concentrado maioritariamente em farmácias, têm-se um mercado bastante disperso e quase “porta-a-porta”, com os últimos registos a apontarem para a existência de 2760 farmácias em Portugal. (farmaciasportugal.com)

No processo do canal Farmácia a estudar, definiu-se, que o fluxo global seria o caminho percorrido por uma Encomenda, desde o seu envio, por parte do cliente, até à sua Cobrança (circuito “order-to-cash”). Este é aquele em que o produto vai desde o produtor até ao cliente. Aquele que começa numa ordem de encomenda e só termina após o pagamento da mesma.

Passando ao processo que reporta ao circuito, em concreto, segue-se uma descrição detalhada de todo o processo. Aqui, o fluxo será demonstrado, partindo de uma visão mais global, indo-se, posteriormente, pormenorizar cada uma das etapas.

Existem outros processos, aqui descritos que são paralelos ao circuito principal. Um complementar, ou seja, as Retomas ou Logística Inversa, o outro, sucedâneo, que tem a sua origem no processo principal, aquele que reporta a reclamações.

7. Desenvolvimento do Circuito

7.1. Order-to-Cash Genérico

A encomenda poderá chegar à L'Oréal de várias maneiras, esta será transmitida e depois integrada no sistema da empresa, o SAP. Depois a encomenda será validada pela logística interna e seguirá o seu caminho, primeiro no armazém, chegando posteriormente ao cliente final.

Porém, o processo integral “order-to-cash” não ficará por aí, visto ficar a faltar o pagamento relativo à encomenda. Assim, será demonstrado o esforço de cobrança que conduzirá, finalmente, à liquidação da transacção.

Figura 3 – Processo Integral “Order-to-Cash”



No quadro abaixo, destaca-se uma comparação entre duas divisões da empresa que têm o modelo de negócio que se assemelha mais. Com um número de clientes elevado e uma distribuição capilar dos mesmos, as farmácias, tal como os salões de cabeleireiro (Divisão de Produtos Profissionais) obrigam a uma maior agilidade nas entregas para responder a um número elevado de encomendas.

Figura 4 - Número Médio de Encomendas, por cliente, por ano (2009 a 2011)

Divisão	2009	2010	2011
DCA	32,9	28,4	30,2
DPP (Cabeleireiros)	11,3	10,4	9,8

Fonte: L'Oréal Portugal

Com a comparação dos últimos três anos, constata-se que o número médio de encomendas, por cliente, é sempre o triplo na cosmética activa, face à divisão de produtos profissionais (para cabeleireiro). Esta relação pode causar estranheza, pois os modelos de negócio são semelhantes.

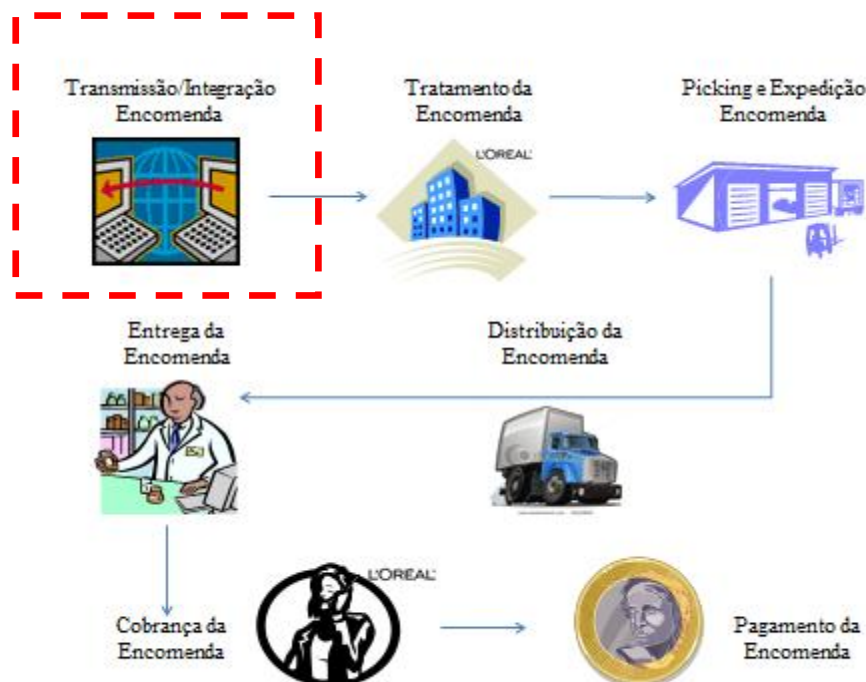
Lendo o total dos números obtidos, vê-se que cada cliente do canal farmácia realiza, em média, quase três encomendas por mês, enquanto, na divisão que fornece os salões de cabeleireiro, este número não chega a uma média de uma ordem de encomenda a cada mês.

Desta forma, por razões explicadas à frente, justificar-se-á o porquê da disparidade de encomendas entre as duas divisões e uma das razões pela qual se está a tentar otimizar os fluxos do canal farmácia.

7.1.1. Transmissão e Integração da Encomenda

A seguir, segue-se a primeira etapa do processo order-to-cash. É aqui que ocorre a transmissão da encomenda, bem como a sua integração em seguida.

Figura 5 - Processo Integral Order-to-cash

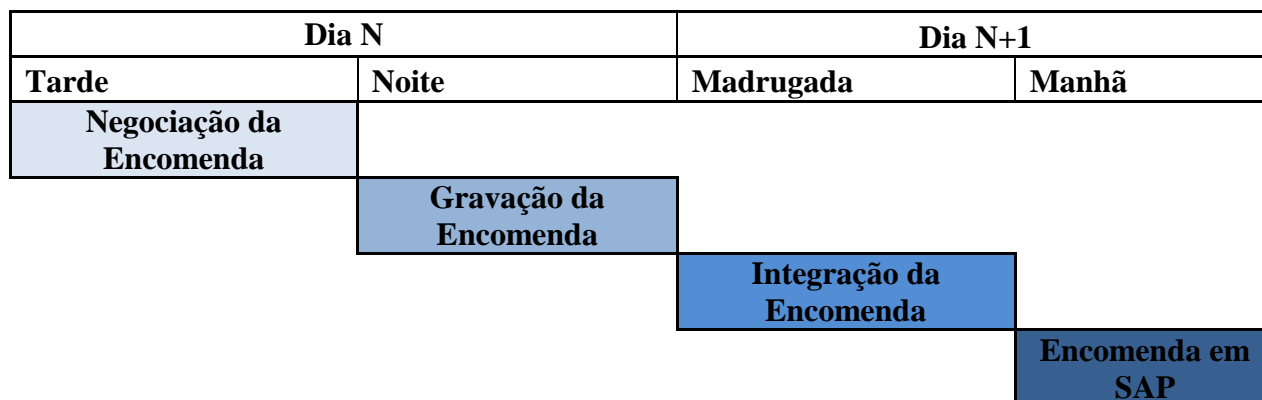


O processo da Encomenda poderá desenrolar-se consoante os vários tipos. Esta poderá ser uma Encomenda de Catálogo, de Promoção (pré-venda) ou um Consumo Interno. No entanto, dentro de todo o processo existem situações específicas que, por assumirem relevância, vão ser descritas em pormenor. Releva-se que a integração da encomenda dá-se no software utilizado na Europa, pela L'Oréal, o SAP.

No caso de ser uma Encomenda de Catálogo, esta chegará à empresa através de EDI (as encomendas de EDI integram de 20 em 20 minutos), por FAX (posterior introdução manual) ou por Mercure (software disponibilizado nos *laptops* dos vendedores e que regista automaticamente a encomenda do cliente).

O Mercure é um software de apoio às equipas de venda, que serve como via de transmissão de encomendas utilizada aquando da visita de um representante da L'Oréal a um cliente. Aí, o representante irá negociar a encomenda com o cliente em questão e, posteriormente, irá gravá-la no seu laptop, utilizando o software Mercure. Esta será integrada no sistema, o SAP, durante a noite, para que no outro dia a logística da DCA a tenha na sua posse.

Figura 6 - Transmissão/Integração das Encomenda de Mercure



Além das Encomendas de Catálogo, existem também as Encomendas Promocionais. Estas dão origem a Encomendas que chegam à LOP da mesma maneira que as de Catálogo. Porém, a principais diferenças residem no facto de estas sofrerem uma acção semi-manual, a afectação de um PLV (*publicité sur le lieu de vente*) – elementos portadores de uma mensagem publicitária - e serem negociadas sob um modelo de pré-venda.

Esta situação varia de encomenda para encomenda, como tal a logística da DCA terá de fazer corresponder a cada encomenda promocional um material respectivo, o PLV.

Este sistema de pré-venda passa por uma negociação antecipada face à facturação das encomendas promocionais. Os representantes da L'Oréal irão negociar com os clientes uma venda de produtos, conjuntamente com PLV, algumas semanas e, em alguns casos, meses antes da entrega e respectiva facturação da encomenda em causa.

É neste ponto que o procedimento de concepção de encomendas varia das outras divisões, mais concretamente, da divisão de produtos profissionais (cabeleireiros). Aqui, o colaborador da equipa comercial terá de efectuar uma encomenda de catálogo e, à parte dessa, uma encomenda promocional.

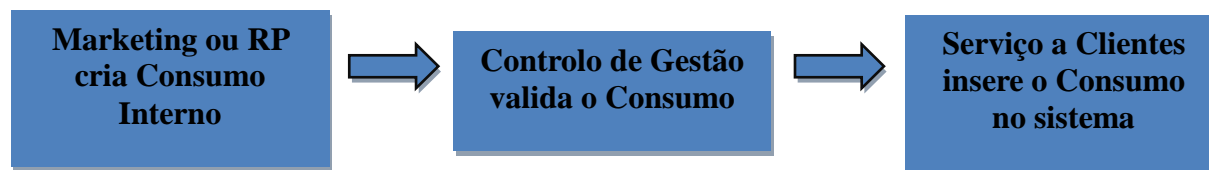
Com este modelo poderá observa-se um aumento acentuado do número de ordens de encomendas na DCA. As encomendas promocionais representam cerca de 70% do total de encomendas desta divisão.

Há, no entanto, um terceiro tipo de encomenda: os consumos internos – encomendas pedidas para acções promocionais a realizar pelo departamento de Marketing/Comercial da marca que requisita o produto.

O processo, neste caso, é diferente. Existe um ficheiro na rede comum da empresa, onde o colaborador do Marketing insere o consumo interno com o código do produto e a quantidade.

Cabe ao Serviço de apoio a Clientes da DCA colocar essa informação em SAP. Há, posteriormente, uma validação por parte do Controlo de Gestão da respectiva divisão ao consumo interno pretendido.

Figura 7 - Processo de criação de consumos internos

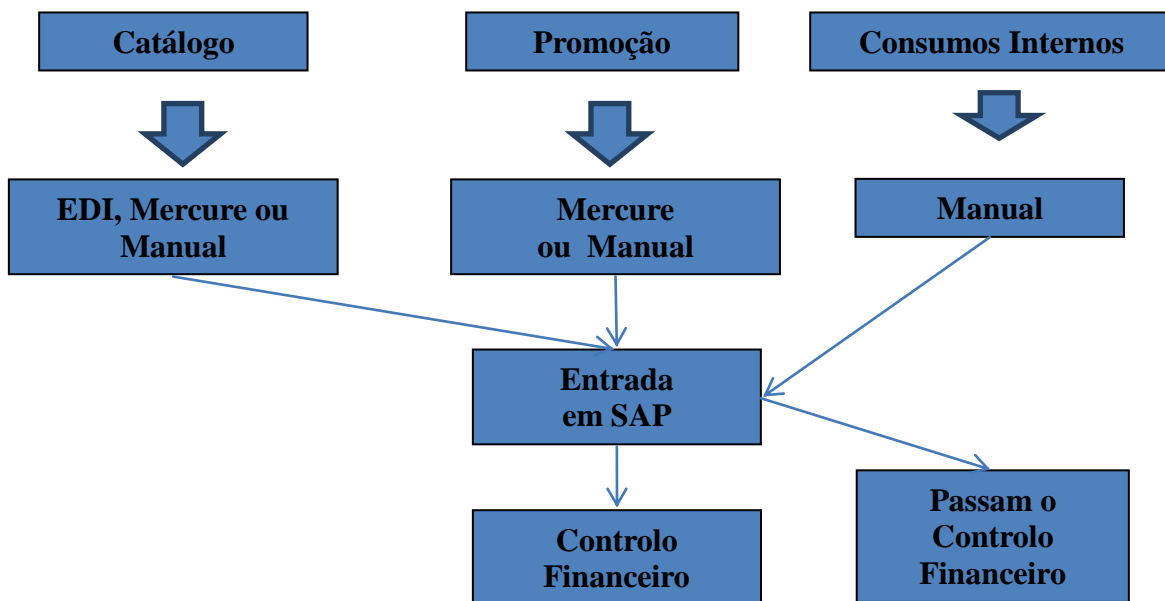


Quando a encomenda é integrada no sistema vai, directamente, ao controlo financeiro – triagem das encomendas que conjuga dois critérios:

- Plafond de crédito do cliente;
- Pagamentos em atraso do cliente.

Aí, o SAP verifica em automático a situação da conta corrente do cliente no momento, retendo ou não a encomenda acabada de chegar. As encomendas não retidas estarão prontas para serem “tratadas” pelo serviço a clientes da L'Oréal.

Figura 8 - Processo da Encomenda

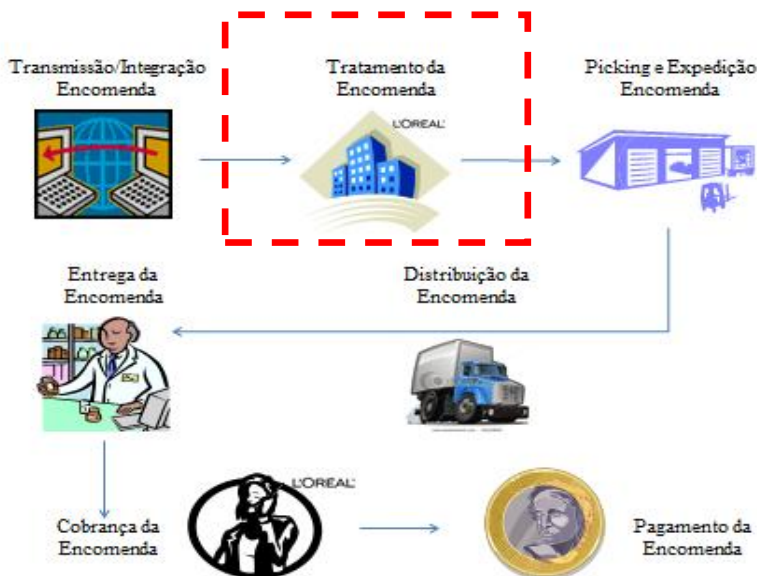


Aquelas que não passaram o controlo financeiro, permanecerão activas durante 60 dias. Assim, se neste período de tempo vierem a respeitar os critérios definidos pela L'Oréal, serão desbloqueadas e enviadas para os clientes.

7.1.2. Tratamento da Encomenda

Neste caso, temos a segunda etapa do processo geral do ciclo de vida da encomenda. Isto é, o tratamento da encomenda por parte do serviço de apoio a clientes da empresa.

Figura 9 - Tratamento da Encomenda



Após a transmissão da encomenda e integração da mesma estar concluída, passar-se-á ao tratamento desta. Nesta fase apenas serão tratadas as encomendas que não ficaram retidas no controlo financeiro ou que foram desbloqueadas *à posteriori*.

Aquelas que passam o controlo financeiro e foram anteriormente desbloqueadas terão de passar pela validação logística, que consiste nos seguintes pontos:

- Confirmar os valores apresentados a nível de preço;
- Validar datas de entrega;
- Validar condições comerciais (ex. desconto promocional);
- Confirmar dados logísticos (ex: unidades por caixa).

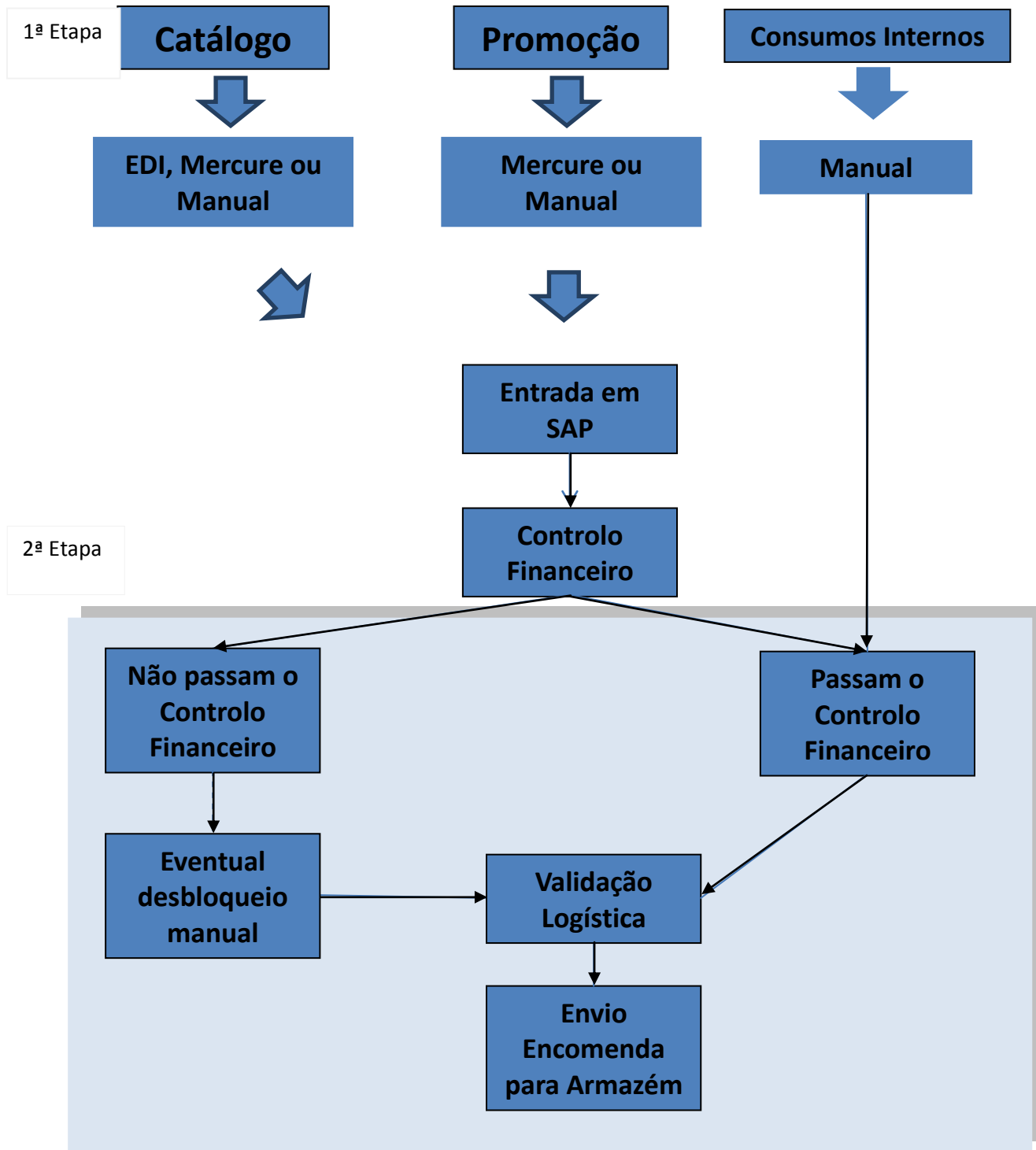
Antes de serem enviadas as encomendas para armazém irão ser desbloqueadas algumas encomendas que estavam bloqueadas por motivos financeiros, consoante a política da empresa. Depois deste passo, serão então tratadas as encomendas em falta e enviada essa informação para o Armazém, como demonstra a figura abaixo.

Neste fluxo (**figura 10**) demonstra-se os vários tipos de encomendas possíveis, bem como o tratamento que cada uma delas obriga. A entrada das encomendas em SAP obriga a um controlo financeiro diferente para cada tipo.

As encomendas de catálogo e promocionais estão abrangidas por dois pontos, já descritos atrás, plafond de crédito e pagamentos em atraso. Ao passo que os consumos internos apenas têm de ser validados pelo departamento de controlo de gestão.

Como já referido, as encomendas que não passam o controlo financeiro podem vir a ser desbloqueadas mais tarde, quando respeitarem os critérios atrás falados, para que assim se proceda à validação logística. Esta respeita aos quatro pontos essenciais, já mencionados e, antecede o envio das encomendas para o armazém onde estas serão preparadas.

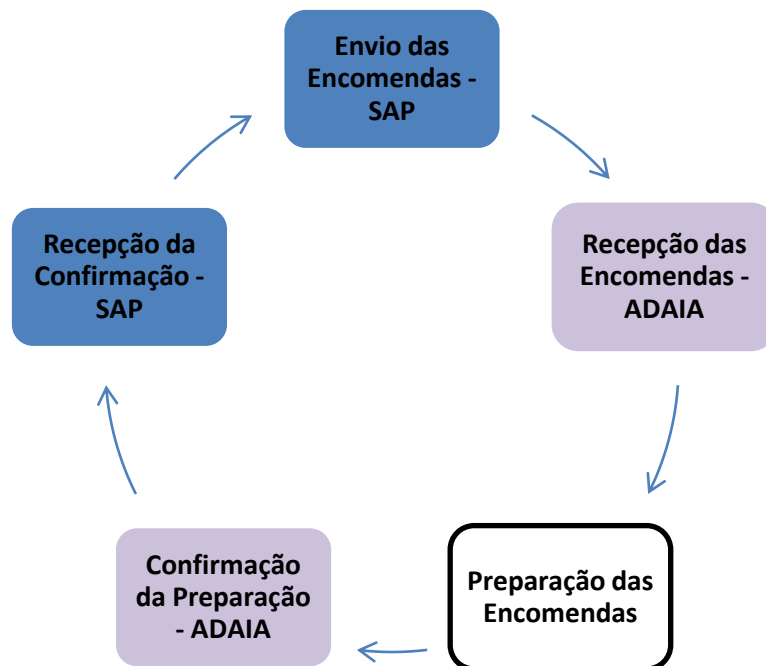
Figura 10 - Envio da Encomenda para Armazém



7.1.3. Picking e Expedição da Encomenda

Após a validação logística, os dados sobre as encomendas são enviados, através do sistema SAP, para o armazém responsável pela preparação destas. O operador logístico, encarregue desta tarefa, recebe os pedidos de Portugal em outro sistema informático, ADAIA. Após o término da preparação, este sistema devolve a informação do que foi efectivamente realizado para Portugal, chegando essa informação novamente a SAP.

Figura 11 - Processo SAP-ADAIA



O armazém da Divisão de Cosmética Activa situa-se em San Agustín, perto de Madrid. Este complexo é importante para a actividade de encomendas da empresa, mas também, como explicado mais à frente, no seu processo de retomas.

Figura 12 - Ligação de San Agustín (Espanha) a Lisboa



San Agustín – Lisboa: 670 Km

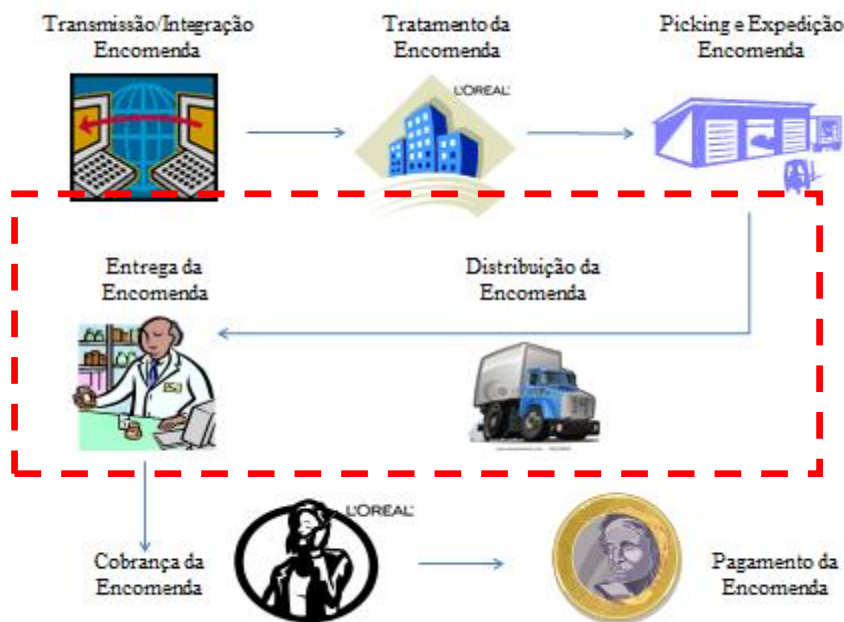
Àquele local, irão chegar, via informática (SAP na L'Oréal, ADAIA no armazém) as ordens de encomendas enviadas de Portugal. Este armazém funciona em sistema *hub*, ou seja, fornece as necessidades de dois países, Portugal e Espanha.

Os operadores, no armazém, recolhem os pedidos e iniciam a sua preparação (*picking e packing*). Essa poderá ser efectuada de três maneiras: à palete, à caixa ou à unidade. Quando estes estiverem finalizados, serão carregados e distribuídos aos respectivos camiões para que se proceda à entrega.

A partir de San Agustín são expedidas mercadorias, diariamente, de modo a fornecer os clientes da DCA. Porém, o processo não é directo, como se explicará a seguir.

As expedições de pedidos são diárias, ou seja, a transportadora terá de deslocar até ao armazém vários meios, consoante a previsão de carga efectuada. É a partir deste que a mercadoria será conduzida para o centro de distribuição da respectiva transportadora, como se constata pela figura abaixo.

Figura 13 - Distribuição e Entrega da Mercadoria



A distribuição das encomendas será assegurada por uma transportadora, que, ao sair do armazém em Espanha a levará até ao seu centro logístico, o chamado “arraste”. É a partir da saída deste centro que a encomenda entrará em distribuição e será nesses termos que a transportadora reportará a situação actual da encomenda à L'Oréal.

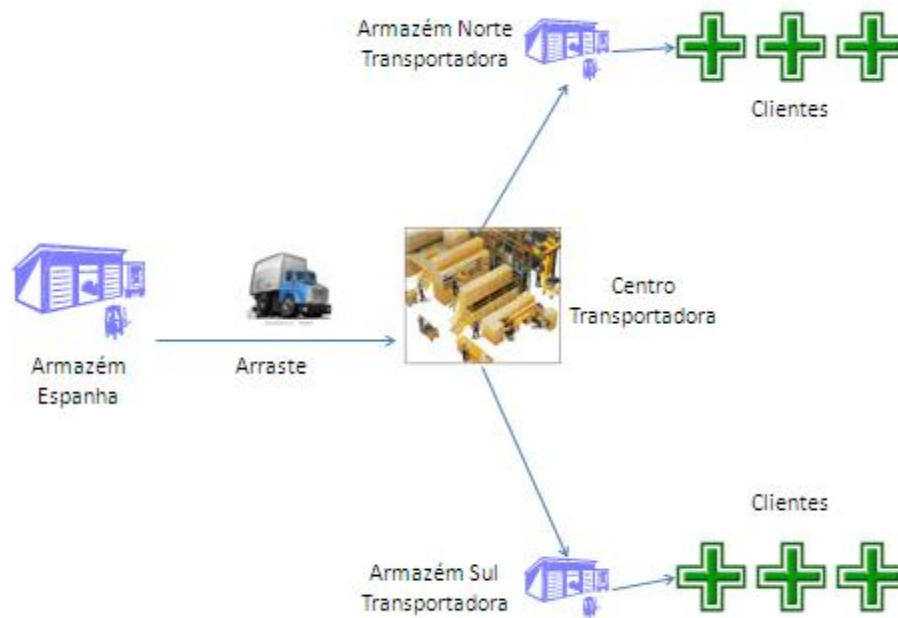
Consoante a localização do cliente, seja mais a norte do país ou sul, a transportadora terá outros armazéns onde a mercadoria efectuará uma nova paragem. Este é o ponto que antecede a entrega final dos produtos encomendados por cada cliente.

Ficará “em distribuição” até ao momento em que o cliente receba a mercadoria. Será esta situação, descrita no esquema que se segue (**figura 14**), em que a encomenda sairá das instalações da transportadora e irá ser entregue.

A documentação que serve de suporte às mercadorias (Artigo 36º, nº5, f), CIVA) é a guia de transporte (documento comprovativo de facturamento) que segue na última caixa de cada

expedição, devidamente identificada com uma etiqueta. Estas foram processadas pela empresa que opera no armazém, ao passo que, simultaneamente, as facturas das respectivas encomendas seguem via CTT, para os clientes.

Figura 14 - Processo do Armazém até ao Cliente



As facturas da DCA, enviadas pela L'Oréal Portugal, são emitidas num sistema de pré-facturação. Estas não são enviadas directamente pela L'Oréal para os seus clientes, pois o documento de transporte que serve de suporte às mercadorias é uma guia de remessa (transporte), por decisão da empresa.

Estas são geradas aquando da expedição dos pedidos e enviadas informaticamente, através de FTP (file transfer protocol) para uma empresa subcontratada, que por sua vez as irá imprimir, envelopar e entregar aos respectivos clientes, via CTT.

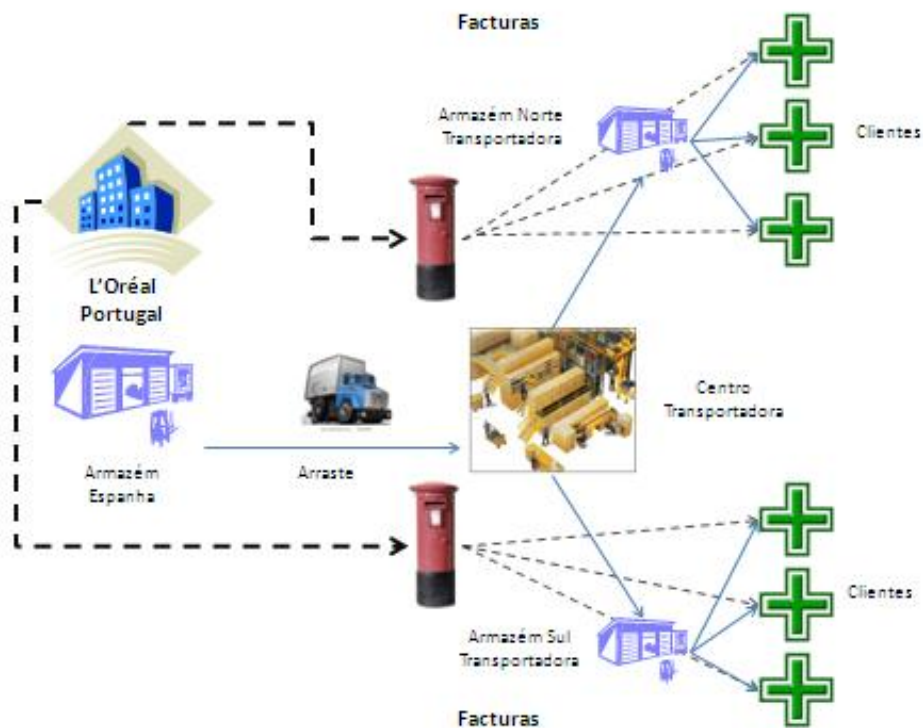
A transmissão de dados, através de FTP, ocorre diariamente, mais concretamente ao final da tarde, após correr um *job* automático na informática da L'Oréal. Quando chegam ao seu destino, são ali impressas e envelopadas, sendo apenas entregues, pelos CTT, no dia seguinte (**figura 15**).

Figura 15 - Emissão e entrega de Facturas

Dia N	Dia N+1	Dia N+2
Emissão das Facturas e transmissão FTP	Impressão e Envelopagem das Facturas	Entrega das Facturas aos Clientes

O esquema seguinte demonstra o processo, paralelo, percorrido pelas facturas. Estas partem da própria L'Oréal e, através de intermediários, seguem para os clientes via CTT.

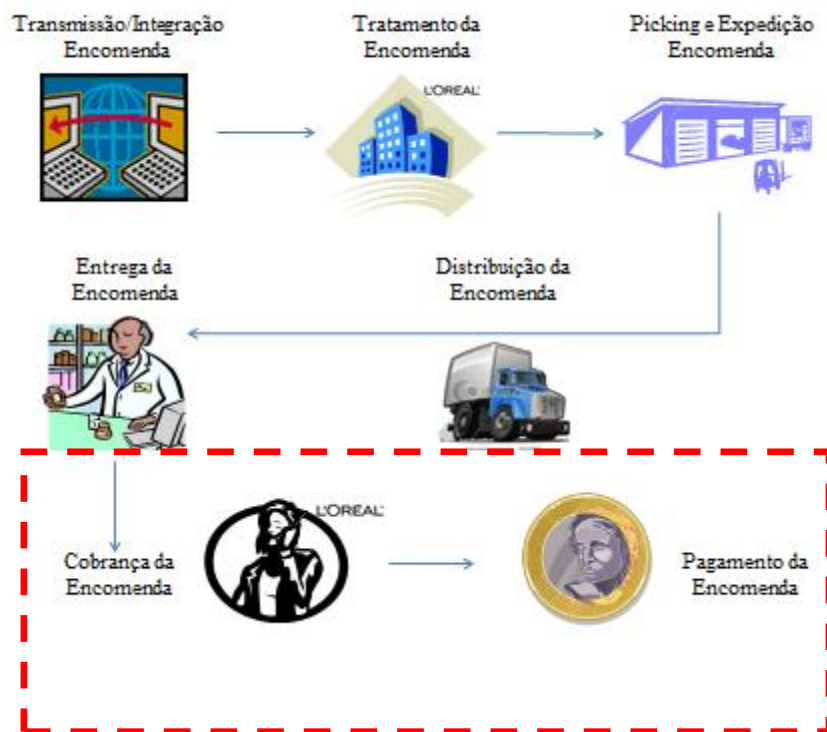
Figura 16 - Processo de tratamento das facturas



7.1.4. Cobrança – Pagamento

Com a entrega já assegurada, fica a faltar a cobrança da mesma. Aqui, a L'Oréal irá “relembrar” aos seus clientes de que se aproxima o prazo de vencimento das respectivas facturas. Esse lembrete pode ser feito via telefone, carta ou e-mail.

Figura 17 - Cobrança e Pagamento das Encomendas



Por outro lado, o departamento de controlo de crédito terá de assegurar, também, uma filtragem precisa dos clientes já atrás descritos como não passando o primeiro controlo financeiro efectuado automaticamente. A articulação entre os pagamentos dos clientes e a compensação das

respectivas contas torna-se fundamental para uma boa fluidez das encomendas que seguem para preparação.

Quanto ao pagamento, este poderá ser feito via:

- Transferência bancária;
- Cheque;
- Multibanco;
- Débito Directo.

Depois do pagamento ser efectuado, compensa-se o saldo do Cliente, ou seja, são reconciliadas as contas deste, através do “matching” dos documentos (pagamento/factura).

Esta compensação, das contas em aberto, será efectuada aquando do pagamento das encomendas por parte dos clientes. Após a compensação, ficará a faltar a emissão e envio dos recibos, algo que passa, novamente, por uma empresa subcontratada antes da entrega ao cliente final.

Assim, após o pagamento do cliente, este terá de receber o comprovativo inerente. Quando o pagamento for efectuado pelo Multibanco ou Transferência Bancária, cabe ao serviço de apoio a clientes consultá-lo no portal da SIBS, para que possa introduzir a confirmação do pagamento em SAP.

Por outro lado, ao utilizar o débito directo, o processo será mais simples, visto que a L'Oréal não terá de emitir recibos, devido ao meio usado para o pagamento. Têm-se ainda o cheque, onde a L'Oréal terá de imprimir cada recibo destes, em separado.

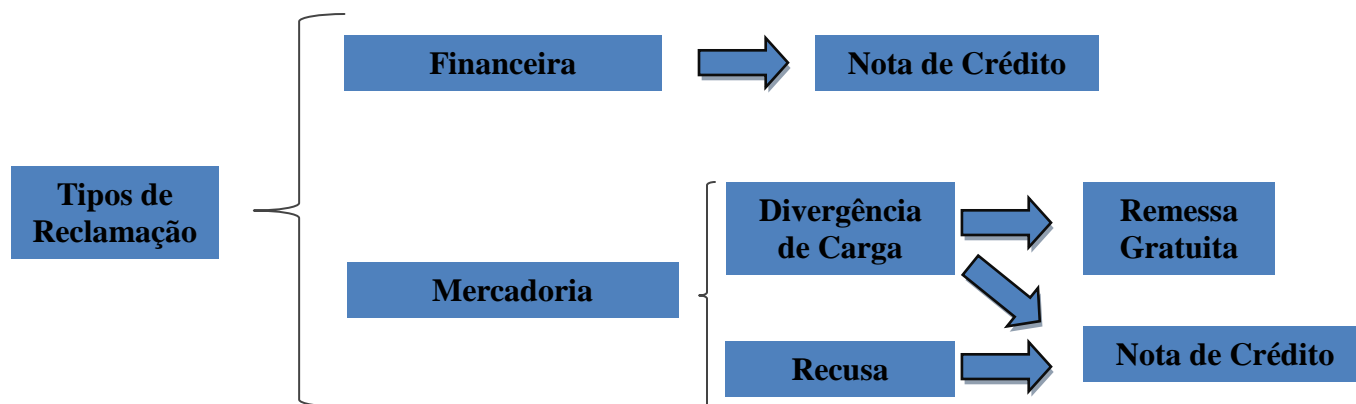
Após a impressão dos recibos, o serviço de apoio a clientes, irá colectá-los e enviá-los de modo a serem entregues a cada um dos clientes. Os recibos, impressos na L'Oréal, seguem assim para uma empresa subcontratada que os irá tratar e enviar para os CTT, de modo a que cheguem aos clientes.

7.2. Reclamações

Existe, contudo, um ponto específico que pode interpor-se no processo de Pagamento. Este será um acontecimento paralelo, que resulta do processo geral, e terá a sua incidência nas reclamações que possam acontecer entre a empresa e os seus clientes.

As Reclamações, casos em que o cliente reporta uma disfunção do fluxo financeiro ou de mercadoria, ocorrido após a entrega da mercadoria, poderão ser de dois tipos principais:

Figura 18 - Tipos de Reclamações



As Reclamações financeiras são as disfunções que os clientes reportam à L'Oréal sobre diferenças encontradas nas facturas e que são relativas a preços ou descontos praticados. Essas, se confirmado o erro, são compensadas através de notas de crédito ou débito.

Nas Reclamações de Mercadoria poderá acontecer uma divergência na mercadoria da encomenda em questão. O cliente estará a reclamar que as quantidades da entrega não correspondem as da respectiva factura, normalmente uma falta de produto.

Aqui, esta situação será colmatada através de uma remessa gratuita ou uma nota de crédito, consoante preferência do cliente. As reclamações de mercadorias poderão dever-se a recusas e, também neste caso, a nota de crédito é o instrumento de compensação financeira.

7.3.Retomas

Um circuito muito particular e que acontece de maneira inversa ao do circuito order-to-cash é o das Retomas. Situação em que o Cliente, mediante acordo comercial previamente assinado, poderá devolver parte da mercadoria antes adquirida, por contrapartida de uma nota de crédito.

Neste segundo *benchmark* compara-se, mais uma vez, o negócio mais similar com as farmácias, ou seja, a divisão de produtos profissionais (DPP). Aqui, observa-se um número muito maior de retomas, situação que obriga a um despoletar de acções em toda a logística da L'Oréal que, neste caso, terá que investir mais neste processo.

Figura 19 - Número médio de Retomas, por cliente, por ano (2009 a 2011)

Divisão	2009	2010	2011
DCA	5,9	5,0	5,2
DPP (Cabeleireiros)	0,1	0,1	0,07

Fonte: L'Oréal Portugal

Para dar início a este processo, o Representante da L'Oréal assina a confirmação da Retoma, sendo essa enviada para o Serviço de apoio a Clientes da DCA, por fax.

Com a chegada do fax ao Serviço de apoio a Clientes, este introduzirá o processo em SAP. Após isto é gerado automaticamente uma guia de recolha para a transportadora.

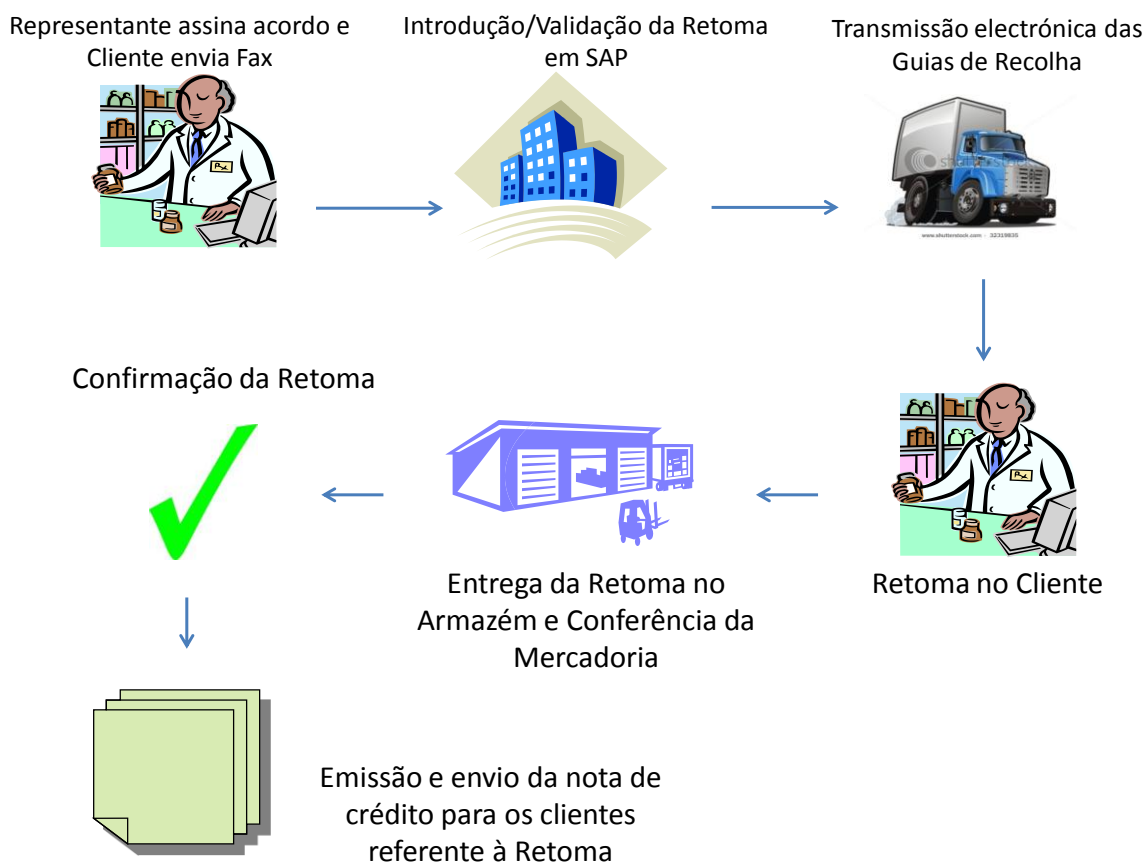
Esta guia, enviada para a transportadora, via electrónica (FTP) contém a informação necessária para que esta saiba qual o cliente alvo de recolha. Assim, esta, numa lógica de logística inversa, irá às instalações do cliente em causa, a fim de efectuar a retoma.

A mercadoria, constituinte da retoma em questão, será recolhida em cada cliente. Depois, a transportadora leva-a até ao armazém, em Espanha, no qual será feita a conferência da mercadoria e verificadas as quantidades estabelecidas para a recolha em questão.

Só após a conferência da mercadoria será emitida uma nota de crédito pelo Serviço a Clientes. Esta será impressa, pela L'Oréal, e enviada, da mesma forma que os recibos de pagamento, como referido anteriormente. Isto é, cabe ao serviço de apoio ao cliente imprimir, para posterior tratamento, numa empresa subcontratada, a fim de se enviar as notas de crédito para os clientes.

Todo este processo é sumariado pela figura abaixo.

Figura 20 - Processo de Retomas



8. Levantamento das Oportunidades de Melhoria

Tendo já concluído a descrição dos fluxos logísticos que constituem o canal Farmácia, ou seja, a DCA da L'Oréal, avançar-se-á para o levantamento dos processos passíveis de serem melhorados.

- **Integração das Encomendas – Constrangimento da Gravação Manual de Encomendas**

No processo normal de envio das encomendas, estas podem chegar à LOP por fax. Isto exigirá um esforço adicional da equipa de serviço de apoio a clientes, pois terá de introduzir, manualmente, a encomenda em SAP.

Neste caso, uma possível solução para este entrave seria a totalidade dos clientes passarem a enviar as suas encomendas via EDI/Mercure. Porém, este desenvolvimento só seria possível com um avanço no campo tecnológico por parte dos clientes.

Nas encomendas específicas dos consumos internos, surge a implicação de estas serem introduzidas manualmente em SAP. Esta situação tem algum peso, pois este tipo de encomendas representa cerca de 14% do total de encomendas manuais inseridas no sistema. Uma automatização deste processo permitiria diminuir significativamente a carga manual existente e libertar meios humanos.

Essa automatização passaria por uma solução que poderia englobar uma intranet ou, por outro lado um software próprio, interno da empresa.

- **Tratamento das Encomendas**

- *Alocação de PLV*

No caso dos PLV, materiais alocados a uma encomenda promocional, o processo torna-se ainda mais complexo. Os vendedores terão de, quando negociam uma encomenda no cliente, fazer uma de catálogo e outra à parte para as promocionais.

Estas últimas são cerca de 70% de todas as encomendas realizadas e obrigam o serviço a cientes a uma tarefa manual de alocação destes materiais.

As melhorias aqui possíveis passariam por serem os próprios vendedores a alocarem directamente os PLV ou, por outro lado, recorrer a uma ferramenta de IT, onde houvesse uma pré-definição na qual cada código de produto ficasse afecto a um PLV específico.

Com este importante passo, reduzia-se bastante o número de encomendas, pois estas deixariam de ser encomendas promocionais e passariam a encomendas de catálogo.

- *Análise das Encomendas (Controlo Financeiro)*

Existem encomendas que ficaram retidas após controlo financeiro e, poderão ser desbloqueadas, manualmente, pelo colaborador, devido ao historial do cliente em questão.

Na segunda parte de validação financeira, onde se desbloqueiam encomendas, manualmente, pois o SAP só verificou a situação do cliente naquele momento específico, os colaboradores terão de realizar este desbloqueio cliente a cliente.

Aí, poderia existir uma revisão automática, onde o SAP tivesse a informação financeira do cliente ao longo do tempo e não num só momento, assim este desbloqueio manual deixava de fazer sentido.

- **Expedição das Facturas**

No caso das facturas, estas poderiam passar a ser electrónicas (processo já em curso). Actualmente estas são enviadas, via CTT, para os clientes, o que atrasa a sua entrega, visto estas não chegarem aquando da mercadoria.

A solução electrónica iria de encontro a uma redução de custos que a empresa suporta, deste modo, as suas facturas podem ser enviadas para os clientes via correio electrónico. Esta solução iria melhorar também os tempos de entregas das facturas em questão.

- **Cobranças**

Na parte das Cobranças, a principal melhoria passaria por, ao invés de enviar cartas físicas aos clientes, tais como avisos de pagamento, passá-las a enviar por correio electrónico.

Posteriormente, na fase de pagamento, tem-se a ferramenta de débito directo, que seria uma diminuição da carga de trabalho para o esforço de cobrança. No ponto de reconciliação das contas, estas poderiam ser compensadas automaticamente através de um “Job” informático periódico.

Todas estas melhorias originariam, também, uma diminuição dos custos e, por outro lado, uma optimização nos timings de todos estes processos.

- **Pagamentos**

Outro constrangimento prende-se com o facto de os colaboradores do serviço a clientes terem de, manualmente, imprimir os recibos dos clientes da DCA. Isto acontece, pois estes ainda terão de ser enviados para uma empresa subcontratada que os agrupa por tamanho e os envia.

Aqui a solução passaria por estes serem impressos automaticamente ou enviados electronicamente, via e-mail. Esta solução já é uma realidade quando o cliente opta pelo sistema de pagamento de débito directo, pois aí não necessita de receber um recibo.

- **Retomas**

Um dos casos que sobressai pela morosidade e necessidade de recurso aos colaboradores, maioritariamente do Serviço de apoio a Clientes, é o processo das Retomas.

Como se viu anteriormente, este fluxo inicia-se com o recebimento de um fax, que chega à DCA vindo das várias farmácias, as quais fazem uso do acordo comercial previamente estabelecido com a LOP para que assim possam devolver uma determinada percentagem dos produtos que adquiriram anteriormente.

Após receberem o respectivo fax, os colaboradores do serviço a clientes da DCA, terão de, manualmente, confirmar os dados do cliente, bem como quais os produtos em questão. Para que depois de tudo isto, se possa proceder à gravação da retoma em sistema.

O impacto que estes processos implicam reflecte-se bem no facto de 14% dos documentos emitidos pelo Serviço de apoio aos Clientes da DCA serem referentes às Retomas, entre facturas e notas de crédito. Assim, pode-se constatar que este tópico, de tratamento em grande parte manual, tem um grande volume de documentos nesta divisão.

Aqui, com uma melhoria do lado dos clientes, nomeadamente ao nível tecnológico, permitiria uma redução significativa do número de documentos produzidos. O EDI revelar-se-ia como o veículo ideal para transmitir esta informação dos clientes até à L'Oréal.

Qualquer outro melhoramento neste processo passaria, obrigatoriamente, por uma mudança na política comercial da empresa ou, por outro lado, com a eliminação do processo em si.

Quadro Resumo

Estando descritas as melhorias possíveis de implementar, resultantes do trabalho atrás efectuado e, objectivo final do trabalho, apresenta-se de seguida um quadro resumo destas.

Os “macroprocessos” surgem pela ordem apresentada ao longo do estudo, de modo a facilitar o seguimento da enumeração das melhorias. Após estes, tem-se os sub-processos, os quais reportam aos constrangimentos específicos, seguindo-se a descrição destes.

Por fim, são especificados quais as oportunidades de melhoria, possíveis, para cada um dos constrangimentos identificados.

Figura 21 – Quadro resumo das oportunidades de melhoria identificadas

Processo	Sub-Processo	Constrangimento	Oportunidades
Integração Encomendas	Envio da encomendas por Fax	Gravação encomenda Manualmente	Solução Electrónica (EDI/Mercure)
	Consumos Internos		Criação de Intranet
Tratamento Encomendas	Alocação PLV	Processo Manual (70% encomendas)	Gravação pelo Representante Comercial
	Análise Encomendas		Desbloqueio Manual
Expedição	Emissão e envio via CTT de Facturas	Custos + Timming	Envio Electrónico
Cobrança	Envio cartas físicas	Custos + Timming	Correio Electrónico
Pagamento	Impressão e envio dos Recibos via CTT	Custos + Timming	Envio Electrónico
			Adesão Débito Directo
Retomas	Emissão e envio das Notas de Crédito	Custos + Timming	Envio Electrónico
	Integração de Retomas	Tarefa Manual	Envio Electrónico Mudança Política Comercial

9. Limitações às melhorias propostas

Em relação às soluções descritas, resumidas no quadro apresentado, constatam-se algumas limitações. Desde logo a disponibilidade de recursos, financeiros e humanos, para levar a cabo algumas das soluções propostas.

Nessa óptica, encaixa-se a implementação de soluções EDI, nos clientes da L'Oréal, de modo a uma melhor e menos morosa integração das encomendas. Esta solução obriga a um volumoso investimento inicial, bem como um acompanhamento preciso por parte dos colaboradores informáticos da empresa.

Por outro lado, existem soluções que se prendem com uma reformulação na actuação do departamento comercial. Isto é, o grande volume de encomendas promocionais com o respectivo material (PLV) alocado directamente pelos colaboradores da equipa comercial. No entanto, não seria a área da logística, mas sim a divisão em si a definir este tipo de política.

Outros processos de melhoramento, já em curso, como o das facturas electrónicas, necessitam, evidentemente, do aval dos clientes. Assim, aqueles que utilizarem tecnologias da informação mais obsoletas irão levantar maiores entraves ao desenvolvimento desta ferramenta.

Por fim, tem-se o processo da “logística inversa”, ou seja, as retomas. Este, sendo parte integrante da política da empresa, obriga a um determinado tipo de tratamento, já explicitado, que incide em grande parte nas equipas de Supply Chain da empresa.

Logo, a solução electrónica, com as condicionantes já vistas anteriormente ou, por outro lado, a mudança da política da empresa, poderiam ser alternativas. No entanto, esta fica limitada à decisão de mudança, ou não, por parte da direcção executiva da L'Oréal.

10. Conclusões

Neste trabalho foram estudados os actuais fluxos logísticos do canal farmácia da L'Oréal Portugal. O objectivo principal seria estudar as oportunidades de melhoria que os mesmos poderiam apresentar.

Para tal, foi efectuada uma descrição do processo integral order-to-cash, de modo a perceber quais os tópicos em que poderia haver lugar a um melhoramento dos fluxos mencionados. Este estudo baseou-se na actividade da empresa no ano de 2011.

A situação actual da empresa, concretamente do seu canal farmácia - a divisão de cosmética activa - é passível de ser melhorada a vários níveis. Estes passam pela adopção de soluções tecnologicamente mais avançadas, quer ao nível da L'Oréal, quer ao nível dos clientes.

Esta conclusão resulta do facto de terem sido constatados constrangimentos, ao nível do circuito order-to-cash, com alguns processos a necessitarem de uma interferência humana bastante relevante. Isto terá impacto, ao nível de custos e tempo, bem como de mais colaboradores para realizarem o mesmo trabalho.

Por outro lado, a quantidade de papel gerado é, por si, um constrangimento. Desde facturas, passando por cartas de aviso de cobrança, até aos recibos de pagamento, todo o processo é composto por muita documentação, sendo grande parte desta física.

Aqui, o correio electrónico, o EDI, ou até mesmo a facturação electrónica, revelam-se ferramentas importantes de modo a reduzir de forma significativa o papel gerado. Deste modo, os custos iriam ser menores, bem como os tempos dos processos seriam reduzidos, não esquecendo, evidentemente as questões ambientais, que sairiam bastante favorecidas.

Assim, com o levantamento das oportunidades efectuado e as limitações das mesmas descritas, pode-se constatar que a implementação dos processos para melhorar os fluxos logísticos não será uma tarefa pacífica, nem consensual.

11. Bibliografia

- Livros:

- Carvalho, José Mexia Crespo – **A Lógica da Logística**. 1ª Edição, 2004
- Carvalho, José Mexia Crespo – **Logística**. 3ª Edição, 2004
- Christopher, Martin – **Logistics and Supply Chain Management**, 3ª Edição, 2005
- Roldão, Victor Sequeira; Ribeiro, Joaquim Silva – **Gestão das Operações: Uma Abordagem Integrada**. 1ª Edição, 2007
- Kotler, P. – **Marketing Management**, 11ª Edição, 2002
- Lambert, Douglas M.; Stock, James R. **Strategic logistics management**. 3ª Edição, 1993
- Donald, J.; Bowersox, M.; Bixby, Cooper; David J. Closs – **Gestão Logística e Cadeias de Abastecimento**, 1ª Edição, 2002
- Thompson, Strickland and Gamble, 2007 - **Crafting and Executing strategy - The Quest for Competitive advantage**, McGraw-Hill
- Lindon, D.; Lendrevie, J.; Lévy, J.; Dionísio, P.; Rodrigues, V. – **Mercator XXI**. 10ª edição, 2004

- Artigos Científicos:

- Levitt, J. "**XML for the Masses**," Information Week (1999)
- Kenneth, E. – "**The Supply Chain**" Business Mexico (2005)
- Foggin, J.; Mentzer, J.; Monroe, C. – "**A supply chain diagnostic tool**" International Journal of Physical Distribution & Logistics Management (2004)

- Entrevista:
 - Cordeiro, G. – **“Logística inversa. Se não podes eliminá-la, minimiza-a!”** Logística & Transportes Hoje (2010)

- Sites consultados:
 - www.loreal.com
 - www.farmaciasportugal.com