



| GESTÃO EM MUDANÇA • COMO OTIMIZAR A LOGÍSTICA SEM GASTAR MUITO



COMO OTIMIZAR A LOGÍSTICA SEM GASTAR MUITO

| POR FABIO MEDEIROS, LUIZ CARLOS DI SERIO E ALESSANDRO MOREIRA

Nesse momento de crise, a aplicação de ferramentas de melhoria contínua oferece ganhos em eficiência operacional sem a necessidade de grandes investimentos.

Buscar eficiência logística tem sido fundamental para as empresas não só reduzirem custos como gerarem valor por meio da oferta de melhores serviços. Especialmente no momento em que vivemos, empresas que conseguem atuar de forma mais enxuta e eficiente e que otimizam seus processos logísticos tendem a atravessar mais favoravelmente a pandemia e o ambiente econômico recessivo.

Há duas maneiras principais de otimizar as operações logísticas, com tecnologias de automação e por ferramentas de melhoria contínua. No primeiro caso, há a necessidade significativa de investimentos de capital, o que, atualmente, é inviável para a maioria dos negócios. No segundo caso, é possível ser mais eficiente sem grandes dispêndios.

As ferramentas de melhoria contínua surgiram com o desenvolvimento do sistema Toyota de produção e o conceito de constante identificação e eliminação de perdas no processo produtivo. Desde sua criação até os dias atuais, a chamada cultura *lean* desenvolveu muitas ferramentas e metodologias, como *just in time*, Kanban, Kaizen, Six Sigma,

5S, manutenção produtiva total, entre outras, todas visando eliminar desperdícios e aumentar a qualidade para se chegar à excelência operacional.

AÇÕES DE MELHORIA CONTÍNUA

Estudamos o uso dessas ferramentas para otimizar a distribuição de produtos em uma das principais empresas de vendas diretas. Enquanto os custos de distribuição e logística representam em média 7,6% do faturamento líquido, segundo o Instituto de Logística e Supply Chain (ILOS), nos modelos de vendas diretas, esse percentual sobe para 13,1% em negócios com alta cobertura geográfica, de acordo com o Boston Consulting Group (BGC). O desafio logístico aumenta quando a empresa precisa fazer entregas diárias porta a porta. Com a pandemia da Covid-19, muitas empresas tiveram de se adaptar para levar seus produtos diretamente aos clientes e, conseqüentemente, precisaram mudar suas operações para melhorar a distribuição de produtos.

Na empresa pesquisada, foi elaborado um grande projeto amparado por metodologias e ferramentas de melhoria contínua de forma a reverter a ineficiência da operação e evitar

DESAFIOS DAS ÁREAS DE LOGÍSTICA E POSSÍVEIS AÇÕES CORRETIVAS

Área: recebimento de mercadorias

Desafios:

- Otimizar o tempo de descarregamento;
- Garantir a correta conferência e entrada das mercadorias em estoque;
- Assegurar a adequada ocupação dos estoques.

Ações:

- Agendar as entregas;
- Reestruturar o fluxo de movimentação no pátio;
- Padronizar a identificação de *pallets* e caixas;
- Determinar limites de cobertura por tipo de produto, de forma a delimitar as quantidades máximas de suprimentos e evitar a superestocagem.



Área: armazenagem e movimentação de produtos para venda

Desafios:

- Garantir a disponibilidade de produtos na armação de pedidos, área que separa e embala os produtos;
- Aumentar a produtividade das movimentações;
- Otimizar a ocupação do estoque.

Ações:

- Melhorar a acurácia dos *forecasts*, previsões de vendas que determinam o que vai ser estocado no armazém;
- Por meio dos *forecasts*, criar níveis de serviço esperado com áreas de compras, planejamento de demanda e *marketing* e vendas.



Área: armação e despacho de pedidos

Desafios:

- Acelerar a preparação dos pedidos;
- Evitar erros de pedidos;
- Entregar com alto nível de pontualidade.

Ações:

- Eliminar gargalos de preparação;
- Diminuir perdas por paradas de máquinas;
- Diminuir o tempo de *set up* (interrupção da produção para ajuste ou reconfiguração de máquinas para entrada de novos produtos na linha);
- Reavaliar os fornecedores de transportes.



Área: logística reversa

Desafios:

- Assegurar o correto retorno dos produtos;
- Reintegrar itens adequados ao estoque.

Ações:

- Reavaliar quando é melhor terceirizar ou internalizar a atividade;
- Estabelecer *service level agreements* (SLAs) claros para o serviço terceirizado, ou seja, os níveis de serviços esperados dos fornecedores;
- Estudar o *layout* e a integração da atividade de logística reversa na linha de produção de pedidos para melhorar os processos de reintrodução de produtos.



Para todas essas áreas é importante:

- Criar indicadores de desempenho padronizados, mensurar e controlar;
- Envolver, prover treinamento e aumentar a autonomia das pessoas (*ownership*).



altos investimentos de capital com a compra de equipamentos ou ampliações físicas. Um motivador dessa abordagem foi a conclusão de que a outra perspectiva, de simples inserção de novos equipamentos em um ambiente com processos ineficientes, limitaria em escopo e tempo de validade os potenciais ganhos da medida.

O projeto envolveu o engajamento das pessoas e a criação de iniciativas nas principais áreas: recebimento de mercadorias, armazenagem e movimentação, separação e entrega de pedidos e logística reversa. A boa execução e o envolvimento das pessoas com a aplicação das ferramentas de melhoria contínua promoveram ganhos notáveis na redução de desperdícios e de custos, na qualidade dos serviços e na satisfação das revendedoras e dos consumidores. O custo por pedido caiu impressionantes 29% em um período de três anos.

Um resumo de desafios e ações possíveis na logística de distribuição encontra-se na tabela deste artigo. Como ilustração, no caso estudado, as ferramentas de melhoria contínua conseguiram reduzir em mais de 90% o tempo que os veículos levavam para descarregar os produtos no armazém – de 48 para 3 horas. A empresa chegava a perder vendas por produtos que estavam disponíveis, mas que ainda não se encontravam estocados. Entre outras ações, o projeto envolveu: a criação de um sistema de identificação por cores para ajudar os times operacionais a alocar os veículos em cada etapa do processo de recebimento; a montagem de um sistema de identificação de entregas com os fornecedores para o descarregamento mais ágil; a elaboração de indicadores de produtividade para a área; o mapeamento de entradas e saídas da operação, de forma a agir preventivamente para manter o nível de ocupação do estoque abaixo de 90%; a elaboração de uma ferramenta para que fornecedores pudessem agendar a entrega de suprimentos; e iniciativas para gestão de itens de baixo giro, que ocupavam 35% do estoque.

Outro destaque foi o controle dos inventários. Havia falta de controle nos envios do armazém central para centros de distribuição. Com medidas como conferência com codificação de cores, ferramentas estatísticas para definir população amostral para dupla checagem, balança para controle de peso de *pallets*, novo fluxo de separação de itens fracionados e identificação por tipos de embalagem, o índice de acurácia no controle de inventário chegou a 99,9%. Houve 80% de redução de perdas financeiras em ajustes que aconteciam antes com frequência.

Em vários pontos da operação, foram feitas segmentações a fim de melhorar a prestação de serviço. Os transportadores de destaque receberam treinamento para poder assumir

tamanho e complexidade maiores de operações. No caso das revendedoras, aquelas com faturamentos mais altos e formadoras de opinião puderam contar com entregas diárias, motoristas exclusivos, rotas diretas do centro de distribuição e atendimento personalizado na central de monitoramento e controle.

CONCLUSÃO

O caso citado neste artigo exemplifica bem os benefícios que podem ser alcançados em termos de ganho de eficiência operacional, refletidos em redução de custos e melhora dos níveis de serviço, quando a filosofia de melhoria contínua de processos é aplicada nas empresas.

Além da otimização dos processos internos, existe outra grande contribuição proporcionada pelo uso das metodologias: a transformação da atitude das pessoas. A filosofia de melhoria contínua cria um ambiente de constante aprendizagem que fortalece a paixão por entregar valor ao cliente e o empenho por analisar processos, experimentar e inovar. Há estímulo a uma obstinada busca por entendimento e adaptação ao ambiente de negócios e um real interesse pelo resultado a longo prazo e pela perpetuação do negócio. Isso tudo se traduz em uma nova cultura organizacional, mais forte, coerente e coesa.

Entendemos que o sucesso do engajamento das pessoas na filosofia de melhoria contínua resulta do estabelecimento pela liderança de metas desafiadoras e inspiradas em *benchmarks* de mercado. Também têm papel importante a delegação de decisões às equipes de chão de fábrica e a criação de programas corporativos de reconhecimento dos resultados alcançados. Ainda, o envolvimento da alta direção na estruturação e no acompanhamento de todo o programa de excelência operacional é fundamental para o sucesso das iniciativas. ●

PARA SABER MAIS:

- James Womack e Daniel Jones. *Lean thinking: banish waste and create wealth in your corporation*, 2003.
- James Womack e Daniel Jones. *The machine that changed the world*, 1990
- Tony Bendell. *A review and comparison of six sigma and the lean organizations*. *The TQM Magazine*, v.18, n.3, 2006. Disponível em: doi.org/10.1108/09544780610659989
- Taiichi Ohno. *Toyota production system: beyond large scale production*, 1988.
- Fábio Medeiros. *Redução de custos e aumento de qualidade em serviços aplicando ferramentas de melhoria contínua em operações logísticas: um estudo de caso sobre a Avon Cosméticos entre os anos 2015 e 2017*, 2018. Disponível em: bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/24711?show=full

FABIO MEDEIROS > Mestre em Administração de Empresas pela FGV EAESP > medeirosfb@hotmail.com

LUIZ CARLOS DI SERIO > Professor da FGV EAESP > luiz.diserio@fgv.br

ALESSANDRO MOREIRA > Consultor de empresas e mestre em Administração de Empresas pela FGV EAESP > ahsmoreira@hotmail.com