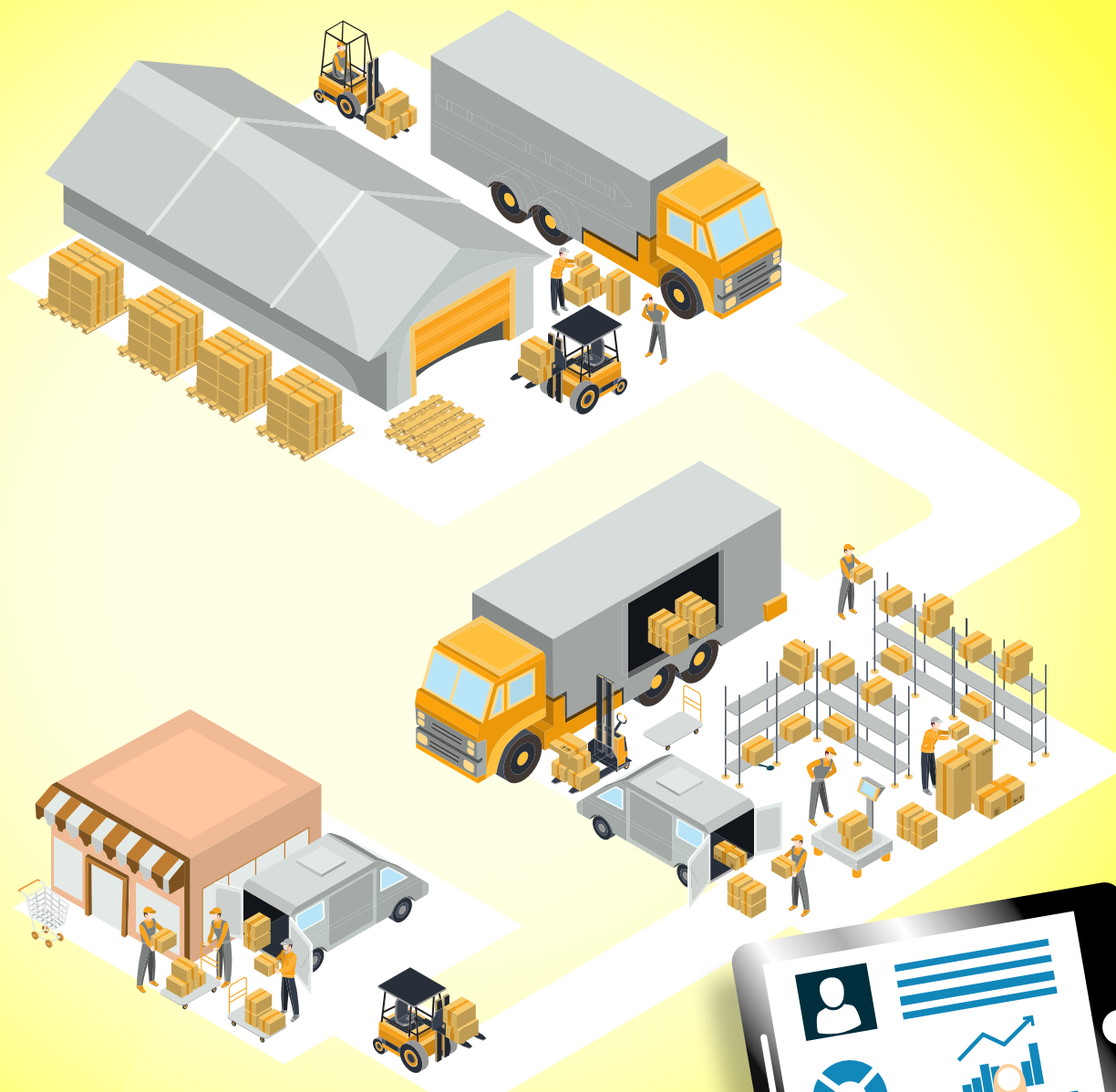


REVISTA

Logweb Digital

| www.logweb.com.br | edição nº 20 | Julho 2018



INTRALOGÍSTICA

Canal Logweb

logweb_editora

@logweb_editora

Portal e Revista Logweb

Deixe a RETRAK
movimentar seus
produtos



Transpaleteira
Elétrica
2,75t



Empilhadeira
Elétrica Patolada
1,6t



Empilhadeira
Elétrica Retrátil
2,0t



Empilhadeira a
Combustão de Contrapeso
2,5t



Empilhadeira Elétrica
de Contrapeso
2,0t



Empilhadeira Linde
até 18,0t

 **Retrak®**
Aluguel de Empilhadeiras

(11) 2431-6464
www.retrak.com.br



Como anda sua intralogística?

O conceito de logística é muito amplo, envolvendo desde embalagens a condomínios logísticos, passando por softwares de gestão, armazenagem, transporte... E a Logweb, como especialista no setor, procura abordar todas as suas vertentes. Assim, esta edição digital traz três artigos de renomados profissionais e mais uma entrevista especial sobre intralogística, focando em sua importância e dando dicas de como organizar o processo em busca da melhoria contínua.

A intralogística é a movimentação de materiais dentro de armazéns, unidades fabris e Centros de Distribuição, ou seja, abrange técnicas, equipamentos e tecnologias que possam aprimorar as operações de estoque, carga e descarga.

Ter essa área bem estruturada é fundamental, pois ela está diretamente ligada a ganhos de produtividade e redução de custos. Aliás, Edson Carillo, um dos articulistas, apresenta quatro passos para o pedido perfeito, além de um quadro com cinco formas de reduzir as despesas de distribuição, o que é extremamente útil, principalmente em épocas difíceis, como a que o Brasil está passando, exigindo que se faça mais e melhor com o que se tem, sem grandes investimentos.

Os editores

Capa - Artigos

- 4 Intralogística: Igualmente importante, usualmente em segundo plano
- 8 A paralisação dos caminhoneiros e os impactos na intralogística
- 10 Em busca do pedido perfeito: produtos, local e prazos corretos

Capa - Entrevista

- 14 André Bolpet, gerente de Projetos & Operações Logísticas da Alpargatas, fala sobre a importância da intralogística

Fronius.....	7
GKL	12
GKO.....	11
Modal Marítimo.....	13
Retrak	2ª Capa
Runtec	5
Store	9
Ulma	4ª Capa

REVISTA Logweb Digital

Edição nº 20 | Julho 2018

Os artigos assinados e os anúncios não expressam, necessariamente, a opinião da revista.

Publicação, especializada em logística, da Logweb Editora Ltda. Parte integrante do portal www.logweb.com.br

Redação, Publicidade, Circulação e Administração

Rua Engenheiro Roberto Mange, 353
13208-200 - Anhangabaú - Jundiaí - SP
Fone/Fax: 11 3964.3744 - 3964.3165

Diretor de Redação

Wanderley Gonelli Gonçalves
(MTB/SP 12068) cel.: 11 94390.5640
jornalismo@logweb.com.br

Redação

Carol Gonçalves (MTB/SP 59413)
redacao2@logweb.com.br

Diretora Executiva

Valéria Lima de Azevedo Nammur
valeria.lima@logweb.com.br

Diretor de Marketing

José Luiz Nammur
jlammur@logweb.com.br

Diretor Administrativo-Financeiro

Luís Cláudio R. Ferreira
luis.claudio@logweb.com.br

Administração

Wellington Christian Borsarini
admin@logweb.com.br

Caroline Fonseca (Auxiliar Administrativa)
admin2@logweb.com.br

Diretora Comercial

Maria Zimmermann Garcia
Cel.: 11 99618.0107 e 94382.7545
maria.garcia@grupologweb.com.br

Fernanda Chiarello (Estagiária)
comercial.2@grupologweb.com.br

Gerência de Negócios

Nivaldo Manzano - Cel.: 11 99701.2077
nivaldo@logweb.com.br

José Oliveira - Cel.: 11 96675-4607
oliveira@logweb.com.br

Diagramação

Alexandre Gomes



Download do app



Download do app



Portal.e.Revista.Logweb

[@logweb_editora](https://twitter.com/logweb_editora)

[logweb_editora](https://www.facebook.com/logweb_editora)

Canal Logweb

Intralogística: Igualmente importante, usualmente em segundo plano

Insights sobre as grandes, mas pouco exploradas, oportunidades de ganhos que um trabalho progressivo em intralogística pode trazer.



Ricardo Ruiz Rodrigues

É formado em Engenharia Mecatrônica pela Poli-USP, com pós-graduação em Gestão Empresarial pela UFRJ e MBA internacional pela Universidade de Pittsburgh. Mais de 25 anos de experiência em gestão de operações de Manufatura, Logística e Supply Chain no Brasil e no exterior. Atuou em posições de destaque nestas áreas em empresas como Souza Cruz, BASF e Alparagatas. Está atualmente na rede varejista Magazine Luiza, onde atuou nos últimos seis anos como diretor responsável pela Operação Logística e recentemente está focado em auxiliar a empresa nos projetos de transformação digital e Omnichannel nas operações.

Nas frequentes conversas de troca de experiências que tenho com os colegas da minha rede profissional de logística, confesso que tem sido pouco comum encontrar situações onde há um trabalho estruturado e progressivo de aprimoramento da intralogística como alavanca importante para melhoria de custos e nível de serviço. Usualmente dominam este campo ações como desenvolvimento ou substituição de sistemas, orçamento base-zero, automação de grande porte (equipamentos automáticos), redesenho de malha logística, expansões/racionalizações, otimização da base de fornecedores, entre outros. Não estou aqui dizendo que estas medidas devem perder prioridade e atenção na agenda das lideranças de operações logísticas, mas, sim, que as melhorias de intralogística deveriam conquistar um assento lado a lado com elas.

Examino neste artigo, primeiramente, e de maneira breve, o porquê disto acontecer e, em seguida, descrevo os benefícios que um trabalho progressivo de intralogística pode trazer para uma operação como convite para o leitor repensar e redesenhar seus movimentos estratégicos e táticos.

Por que é usual a intralogística ficar em segundo plano?

Quando percebo que isto está acontecendo em uma dada operação, imediatamente inda-

go o gestor. As justificativas mais comuns que ouço estão resumidas no Quadro a seguir.

Razões apontadas para os trabalhos progressivos de intralogística ficarem em segundo plano

- A operação está sujeita a frequentes oscilações de capacidade e demanda, precisando adaptar-se a elas para sustentar o nível de serviço, e não encontra a estabilidade necessária para otimizar sua intralogística;
- O efeito percebido das ações de melhoria do layout e fluxos operacionais é mais de médio prazo, ao passo em que a operação é cobrada pela alta direção para tomar medidas táticas e trazer retornos rápidos;
- A persistente tendência em achar que grande parte dos problemas enfrentados na operação tem como causa o sistema e/ou os equipamentos (e que tudo se resolverá se forem trocados);
- Não ter “braços” e/ou conhecimento para se engajar em tal iniciativa.

Sinto dizer, mas...nenhuma delas se justifica! Posso até dar um desconto para a segunda, em função das pressões para resultados no curto prazo a que muitos de nós estamos sujeitos, mas ainda assim defendo que com uma boa argumentação e exposição dos benefícios com o tempo e uma prestação de contas periódica e

transparente é possível seduzir a alta direção para patrocinar mais a intralogística.

Estas são as causas alegadas, e até não deixam de ser verdadeiras, mas a causa-raiz que defendo é que se desconhecem os benefícios que um trabalho estruturado de intralogística pode trazer e, ao mesmo tempo, não se emprega o devido esforço para demonstrar os efeitos positivos deste tipo de trabalho à alta direção.

Apresento a seguir alguns destes benefícios com o objetivo de sensibilizar o leitor e ajudar a mudar este quadro.

A intralogística como alavanca de resultados

A partir do momento que se toma a decisão de entrar a fundo na análise de problemas e ineficiências dentro das rotinas e dos processos de uma unidade logística é que se começa a descobrir o quanto há de problemas que poderiam ser evitados e que causam impacto negativo nos clientes, bem como o quanto há de desperdícios e paradigmas que não recebem a devida atenção para serem eliminados.

Curiosamente, ao se olhar um problema ou departamento isoladamente, não se encontram deficiências de magnitude suficiente a ponto de chamarem a atenção, mas quando se olha a combinação dos erros e ineficiências das diversas etapas do processo (e suas áreas), aí a surpresa é grande. Para se ter esta visão de maneira clara, faz-se necessário empregar um trabalho progressivo e profundo em todas as rotinas da unidade logística em foco.

Listo e comento brevemente, a seguir, diversas oportunidades escondidas e que naturalmente são reveladas ao se encarar a excelência em intralogística como um movimento estratégico prioritário na empresa.

1. Movimentações desnecessárias

Basta uma medição sem grandes detalhes dos equipamentos de movimentação em sua rotina de trabalho, ou da trajetória de um item ou pedido no processo, para identificar uma série de oportunidades de encurtar trajetórias e otimizar as visitas a um endereço ou posto de trabalho. Ao se converter

estas medições em indicadores e estabelecer grupos de trabalho e metas progressivas de otimização, tem-se com o tempo a grata surpresa de conseguir movimentar mais itens com os mesmos recursos, consumir menos energia por item movimentado e reduzir o tempo para atendimento de um pedido. Dependendo do nível de maturidade da operação, as otimizações podem alcançar mais de 50% do que se tinha originalmente.

2. Excesso de esperas e pulmões no processo

É impressionante a tendência de se criar “stagings” nas diversas etapas do processo para falsamente garantir sua continuidade diante das incertezas da etapa anterior. Estas áreas que acumulam produtos não representam somente o desperdício financeiro oriundo do estoque em processo e do espaço em layout ocupado – aumentam também a vulnerabilidade a perdas deste estoque ao deixar os itens expostos (fora da posição de armazenagem) e, ainda pior, trazem grandes riscos de deixar pedidos para trás, pois nas áreas de staging é fácil perder a rastreabilidade do pedido no processo e o controle de FIFO/LIFO. Isto sem falar no quanto se adiciona de tempo desnecessário a cada parada em um pulmão, reduzindo a competitividade da operação em trabalhar com prazos reduzidos.

O gestor focado na intralogística atua junto com a equipe para otimizar os processos e eliminar progressivamente estes stagings/pulmões, tornando o processo cada vez mais fluido, controlado e veloz, reduzindo significativamente as ocorrências de pedidos não atendidos no prazo e o tempo de atendimento (do pedido ao embarque) da operação.

3. Improdutividade nas funções de apoio

Se as atividades produtivas usualmente não são olhadas com o devido detalhe, deixando de se aproveitar oportunidades de melhoria, imagine então o que acontece com as atividades administrativas, nas quais a medição do desperdício de tempo e recursos com ativi-

Monte sua **torre de controle** com o sistema pioneiro em **monitoramento de entregas**

HODIE
MONITORAMENTO LOGÍSTICO DE ENTREGAS

HODIE
Pedidos

HodieWeb

HodieFRETE

Hodie APP

HodieBooking

Hodie
REVERSA

Hodie KPI

HODIE: INOVANDO DESDE 2001



Fale com a Runtec

(11) 4521-1986

www.runtec.com.br

des desnecessárias ou repetitivas é menos direta... As funções de apoio a uma operação custam de 20% a 40% do orçamento de mão de obra da unidade, mas é raro ver um trabalho consistente de otimização de rotinas, melhoria na comunicação e automatização de tarefas que podem trazer reduções significativas, tanto de custos quanto de erros, e ainda aumentar em muito a velocidade de processamento.

Um mergulho nos processos e atividades administrativos revela situações frequentes de esperas (acontecem, e muito, nos escritórios!), excesso de tarefas de input manual de dados, controles e medições desnecessários ou desnecessariamente complicados, hardware insuficiente, excesso de papel e sistemas/telas ou relatórios pouco intuitivos e difíceis de consultar – isso sem falar no excessivo uso de planilhas como ferramenta para garantir o fluxo operacional (do planejamento de produção ao apontamento de indicadores) e não como ferramenta de análise, que é a função para a qual elas foram criadas.

Nas operações-referência em gestão de desperdício e agilidade das funções de apoio, normalmente a participação deste no orçamento total de mão de obra da unidade não excede 15% e os tempos de processamento não produtivos raramente excedem em 10% o tempo total de processo, indicando que o processo principal espera muito pouco as rotinas administrativas se concluírem para se passar à etapa seguinte.

4. Desempenho individual e meritocracia

É muito usual o gestor de uma unidade operacional estabelecer somente KPIs agregados para orientar os esforços e o foco do time, não fornecendo elementos para que cada operador tenha condições de avaliar sua performance individual ante a média da equipe e as prováveis causas para um desempenho inferior. Isto permite ao gestor premiar os melhores e concentrar os esforços de treinamento e orientação para os que estão abaixo da média, criando uma espiral as-

cedente de produtividade e performance na operação como um todo a partir da melhoria dos desempenhos individuais. De quebra, para os melhores recursos pode-se ainda desenvolver um plano de carreira baseado no mérito e na evolução nas funções assumidas.

Porém, somente é possível estabelecer métricas de desempenho individual para os operadores de maneira confiável se há um bom conhecimento e medição da intralogística e rotinas da operação. Um trabalho contínuo e sistemático sobre os tópicos de 1 a 3 expostos gera informações valiosas para criar um ambiente meritocrático e evolutivo na operação, otimizando o emprego do orçamento de treinamento (focando onde é necessário) e trazendo saltos significativos na produtividade, velocidade e redução de perdas em um período de 1 a 2 anos.

5. Retaguarda e retrabalho

O gestor deve medir também o índice de retrabalho e erros/perdas gerados no processo causados pelo mau funcionamento das funções de retaguarda, dentre as quais destaco: cadastro, parametrização e manutenção. Os trabalhos de melhoria contínua da intralogística devem também envolver as equipes e os processos destas áreas, compartilhando metas de evolução dos índices de retrabalho.

O uso do espaço físico

O trabalho contínuo de otimização de layout envolve três frentes que podem trazer ganhos anuais superiores a 20% no fator de ocupação (cúbico ou em m²) nos primeiros anos:

- a. Otimização de estruturas de armazenagem, corredores, fluxos, embalagens e paletização;
- b. Racionalização dos estoques na operação em conjunto com a equipe Comercial/Compras, trabalhando em interações tipo S&OP sobre estoques não sadios, estoques de baixo giro ou o emprego de modalidades diferentes de abastecimento como marketplace ou encomenda;
- c. Simplificação do layout do processo,

juntamente com a eliminação das áreas desnecessárias de staging já comentadas anteriormente no item 2.

Cada gestor conhece muito bem as nuances de sua operação e de seu negócio, e sabemos que cada uma tem suas peculiaridades e nível de maturidade. Mas acredito que a esta altura já podemos concordar que as oportunidades em intralogística listadas existem factualmente em todas as operações e a somatória delas traz, em 2 a 3 anos de trabalho sistemático de melhoria, ganhos bastante expressivos em custos e performance.

E o mais interessante é que, apesar de no curto prazo ser mais difícil mostrar resultados palpáveis, os investimentos em CAPEX são normalmente baixos, pois grande parte das melhorias se consegue trabalhando com a própria equipe e, quando necessário, com o apoio de uma consultoria especializada em facilitar este processo de melhoria contínua na operação, aplicando ferramentas, metodologias e filosofias de trabalho consagradas, como Kaizen, PDCA e Lean.

Antes de partirmos para as considerações finais, exponho a seguir algumas vantagens adicionais de se colocar a intralogística em pé de igualdade com as demais iniciativas estratégicas e táticas da operação.

A intralogística e... 1...as pessoas

Os trabalhos de melhoria de performance e desperdícios na intralogística de melhor resultado são aqueles nos quais o envolvimento e a participação de toda a equipe da operação (do auxiliar ao gerente) são promovidos, especialmente da base, que contém informações riquíssimas da “rotina como ela é”.

Um efeito colateral disto é um salto importante na motivação dos colaboradores e no clima organizacional, pois o significado do trabalho para cada colaborador aumenta muito quando eles são convidados a, em equipe, ajudar as lideranças a resolver os problemas. Não preciso me estender aqui descrevendo todos os benefícios oriundos de uma equipe motivada e engajada, certo?

2...os departamentos

Deriva do item anterior uma queda das paredes entre os departamentos da Unidade Operacional, uma vez que todos trabalham para alcançar metas comuns e compartilham de melhoria. Os demais departamentos da empresa começam também a perceber que a operação passa a ter uma voz única e mais protagonista, que inclusive tem o poder de contagiar a organização.

3...a automação inteligente

Infelizmente se vê muito nas operações o ímpeto de automatizar um processo que não foi trabalhado, entendido e otimizado sucessivamente até se chegar naturalmente à conclusão de que a automação é, enfim, a melhor solução. Não estou falando aqui de pequenas automatizações que reduzem tarefas manuais demoradas, repetitivas, monótonas e vulneráveis (que devem ser realizadas de maneira rápida nos trabalhos de melhoria e produtividade), mas sim equipamentos e sistemas mais complexos que automatizam diversas atividades e que demandam CAPEX e uma boa dose de energia e gestão de mudanças para serem implementados.

Colocar a intralogística como estratégica e ter um programa estruturado e sistemático de melhoria traz como benefício tomadas de decisão sensatas quanto ao emprego da automação na operação, evitando o surgimento de elefantes-brancos, tão comuns em operações que não dispenderam tempo em se tornarem melhores com o que se tem, tratando primeiramente as ineficiências que estão ao alcance da equipe.

4...o novo consumidor

Ouve-se falar mais sobre isto nas operações de varejo, mas o fato é que a indústria precisa se adequar a esta realidade também: a do Consumidor Conectado. Este novo consumidor, que adquire produtos e serviços pelos meios on-line e off-line, demanda cada vez mais agilidade, visibilidade, versatilidade (diferentes opções de ser atendido), transparência, exclusividade, proximidade e uma vi-

são em tempo real de como sua necessidade está sendo atendida. Coloque aqui de maneira bem direta: não dá para uma operação corresponder a esta expectativa sem alcançar um nível de excelência em sua intralogística...

5...o pensamento Lean e a Manufatura Enxuta

A filosofia Lean e os conceitos da Manufatura Enxuta (fluxo contínuo, simplicidade, visibilidade, etc.) têm se mostrado muito aderentes para auxiliar o gestor a realizar um trabalho sistemático e progressivo de melhoria da intralogística. Um ponto-chave desta metodologia é o envolvimento da base da operação, que já indicamos e é fundamental para efetivamente consolidar as melhorias, tornando-as duradouras.

Considerações finais

Procurei neste artigo provocar uma autorreflexão nos líderes de Supply Chain e operações quanto à importância de alçar a intralogística a um patamar estratégico, tirando-a da posição de "segundo plano". Espero ter ilustrado o quanto há de oportunidades de melhoria nos resultados e performance da operação se os gestores abraçarem esta causa e desenvolverem um trabalho consistente com a participação e o engajamento de todos os níveis e áreas.

É importante notar, porém, que, além da própria barreira interna que o gestor encontrará em sua própria equipe para pensar diferente a respeito da intralogística, deve-se considerar que será necessário também alinhar as expectativas e conquistar o patrocínio da alta direção, pois os resultados normalmente não surgem no curto prazo. Porém, à medida que se dá chance para os resultados aparecerem e eles começam a surgir, é impressionante como a organização se contagia pela ideia e, paulatinamente, em conjunto com outras medidas estratégicas e investimentos nas frentes de Produto e Negócio, começa a se destacar de seus concorrentes no mercado.

Vamos então dar à intralogística a atenção que ela merece? 

/ Perfect Welding
/ Solar Energy
/ Perfect Charging

Fronius

**REDUZA ENERGIA,
BATERIAS,
TEMPO DE CARGA
REDUZA CUSTOS
COM CARREGADORES
DE BATERIA FRONIUS**

Faça um estudo de redução de custo da sua empresa.



NOS VISITE NA MOVIMAT
RUA B ESTANDE 29
SÃO PAULO EXPO
16 A 19 DE OUTUBRO

VENDAS.CARREGADORES@FRONIUS.COM
11 3563-3800
FRONIUS.COM.BR

A paralisação dos caminhoneiros e os impactos na intralogística

Tenho aprendido que: processos, pessoas, tecnologia e colaboração são essenciais para tornar a intralogística um diferencial competitivo nas organizações.



Hélio Meirim

CEO da HRM Logística Consultoria & Treinamento, tendo atuado, por mais de 20 anos, no Brasil e no exterior, em cargos executivos de empresas nacionais e multinacionais nos segmentos de Operadores Logísticos, transportadores, varejo, e-commerce, indústria farmacêutica, alimentícia, siderúrgica, química e agro business. É fundador do Clube da Supply Chain, professor, escritor e palestrante, e coordena a comissão de logística do Conselho Regional de Administração – RJ.

A paralisação dos caminhoneiros gerou impactos ao longo de toda a cadeia logística.

E um dos mais sentidos foi o desabastecimento de produtos em diversos pontos do Brasil. Mas, tivemos também muitos efeitos nos processos internos envolvendo fornece-

dores, indústria, distribuidores e varejistas.

Estes impactos, mesmo que não tenham sido pauta dos grandes veículos de comunicação, nos possibilitaram refletir sobre a importância da intralogística.

Mas, o que é intralogística?

Intralogística contempla os processos logísticos internos, isto é, aqueles que ocorrem dentro dos muros da empresa.

No quadro abaixo, podemos ver os processos que fazem parte da intralogística.

Por exemplo, durante a paralisação dos caminhoneiros, quando o fornecedor não conseguiu enviar (expedir) os insumos/produtos acabados para o elo seguinte da cadeia logística (indústria, varejo, distribuidores...) houve um represamento destes itens em suas instalações, sobrecarregando, assim, a atividade de armazenagem.

Este e outros desafios nos processos logísticos internos puderam ser observados na indústria, no varejo e nos distribuidores. Em muitos casos, houve a necessidade de interrupção das atividades da empresa. Esta interrupção se deu pela falta de um insumo ou embalagem e, também, pela indisponibilidade de veículos para realizar o escoamento de insumos/produtos, pois

houve um acúmulo (não previsto) de materiais e não havia espaço suficiente para suportar estes volumes adicionais.

Durante a paralisação, os profissionais de logística tiveram o desafio de gerenciar os processos logísticos internos que assegurassem as melhores condições de armazenagem, com uma atenção especial à gestão de estoques, haja vista que, em alguns locais, estávamos com áreas de armazenagem cheias, o que aumentou consideravelmente estes desafios.

Quando a paralisação se encerrou, os gestores logísticos tiveram outro desafio, que consistiu na busca por acelerar os processos de escoamento (expedição) dos produtos/insumos, bem como, na outra ponta, fez-se necessário agilizar ao máximo os processos de recebimento destes itens.

Quanto aos processos de expedição, fez-se necessário implementar estratégias que possibilitaram otimizar e agilizar as atividades de separação (picking), conferência, embalagem (packing) e expedição, procurando, assim, em um curto período de tempo, escoar (expedir) o maior volume de carga possível, atentando é claro para as questões de qualidade, segurança e custos.



Quanto aos processos de recebimento, como havia a necessidade de reabastecimento de gôndolas e das linhas de produção que estavam paradas, fez-se necessário pensar em formas que assegurassem a maior agilidade possível nos processos relacionados à conferência do material recebido, entrada no estoque e disponibilização deste material (para clientes ou para linhas de produção).

Como podemos perceber, tanto nos processos de escoamento quanto nos de recebimento, as atividades de intralogística foram determinantes para superação deste momento desafiador que vivenciamos.

Por isso, entendo que nós, profissionais de logística, precisamos estar cada vez mais atentos aos projetos que nos possibilitem a otimização da intralogística de nossas empresas, pois a ineficiência interna compromete todo o processo logístico.

Otimização

Nos últimos anos, temos desenvolvido projetos de otimização dos processos relacionados à intralogística, e gostaria de compartilhar com vocês algumas ações que têm norteado nossos projetos.

- Mapeamento e análise dos processos logísticos internos, identificando recursos ociosos e eventuais gargalos relacionados ao ciclo do pedido (desde a entrada do pedido até a entrega ao cliente);
- Redesenho de processos que visem um fluxo mais enxuto (fluxo de produtos, informações e pessoas), sempre levando em consideração que devemos manter somente as atividades que agregam valor ao negócio;
- Transparência, visão integrada e capacitação das equipes que estarão realizando as atividades de intralogística. É preciso saber o motivo pelo qual você está realizando determinada atividade, qual o impacto na atividade subsequente e a importância

dela para o cliente e para o negócio;

- Avaliação das possibilidades de otimização dos recursos (equipe e equipamentos), pois isso assegurará o aumento da flexibilidade e produtividade e, consequentemente, a possibilidade de redução de custos;

- Avaliação das possibilidades de automação dos processos logísticos internos. Sempre tendo como foco maior flexibilidade e agilidade, pois isto pode se traduzir em menor prazo de entrega, menor quantidade de erros na expedição e menores custos operacionais.

Vale ainda destacar que, mesmo em se tratando de processos internos, o entendimento das necessidades e expectativas dos fornecedores e clientes passa a ser fundamental para a melhoria da intralogística, sendo a colaboração uma palavra chave.

Tenho aprendido que: processos, pessoas, tecnologia e colaboração são essenciais para tornar a intralogística um diferencial competitivo nas organizações. Logweb



A STORE
OTIMIZA O TRAFEGO
DE INFORMAÇÃO
DA SUA LOGÍSTICA

store[®]
AUTOMAÇÃO

Nosso sucesso é sua logística bem-sucedida!



(11) 3087-4400

www.storeautomacao.com.br

É NESSE PONTO QUE A STORE AUTOMAÇÃO FAZ A DIFERENÇA

Uma empresa fornecedora de softwares orientados à logística, com produtos consolidados e reconhecidos, que prima pela eficácia em toda a cadeia de distribuição e cuja equipe conta com forte expertise nas melhores práticas do mercado

STORE/WMAS

Sistema completo para gestão de armazenagem

STORE/B-WMAS

Sistema completo para gestão de recinto aduaneiro de exportação e importação

Em busca do **pedido perfeito**: produtos, local e prazos corretos

Como as melhores práticas contribuem com o aumento do faturamento e redução de despesas. A eliminação das rupturas e reprogramações também maximizam a produtividade e a lucratividade.



Edson Carillo

Mais de 25 anos de experiência em Supply Chain Management – logística. É diretor executivo da Connexion Brasil, consultor e instrutor nas áreas de operações (SCM e Manufatura). Especialista em Lean Manufacturing pelo Kaizen Institute e TOC pelo Avraham Goldratt Institute. Vice-presidente da ABRALOG – Associação Brasileira de Logística. É professor de MBA na FGV. Coautor de diversos livros.

Imagine um produto trocado sendo entregue a seu destinatário. Este erro se dá com relativa frequência, e quando isto acontece, o SAC entra em ação para resolver a questão do cliente mal atendido. A resolução deste tipo de desvio pode envolver algumas situações, além de apenas a substituição do item irregular.

De qualquer forma, acaba por gerar descontentamento para as partes. Pode resultar em um desconto para o cliente, desvios nos saldos em estoques, avarias, despesas com a devolução, etc., que estão associados a uma perda direta ao vendedor, bem como significa frustração do cliente que não teve seu pedido atendido conforme solicitado.

Embora seja difícil conseguir atender completa e perfeitamente todos os seus pedidos, as boas práticas contribuem para que os desvios sejam reduzidos. O papel do gestor é atuar na causa dos desvios, e não somente em sua correção, e que ações preventivas sejam implementadas para evitar a recorrência.

Vale destacar que um pedido com erro não é apenas aquele que teve um de seus produtos trocados. Tecnicamente o pedido perfeito é aquele que atende: os produtos corretos, no local correto, no prazo correto, na embalagem correta, na quantidade correta, com a documentação correta (manual do proprietário/

usuário, por exemplo), para o cliente certo e com a nota fiscal certa (valores, etc.).

Estudos indicam que empresas que são benchmarks em atendimento de pedidos têm como benefício, pelo desempenho diferenciado, menos estoque e os demais benefícios associados à redução dos inventários, o que pode parecer um contrasenso, já que melhor desempenho de nível de serviço intuitivamente está relacionado a níveis maiores de estoques.

Todos ganham com o pedido perfeito

Pelo lado dos embarcadores, os ganhos estão associados às despesas e aos controles dos produtos, com melhoria na receita, devido ao melhor serviço ao cliente e opção pelo fornecedor preferido. Além de questões fiscais devidas ao menor índice de emissão e não cancelamento e/ou correções de documentos fiscais, descontos comerciais entre outros.

Nas transportadoras, facilidade na entrega dos produtos, pois não é necessário aguardar a solução das divergências, transportar tais devoluções, que ainda dependem de uma administração diferenciada e, geralmente, associada a mais despesas, compromisso com imagem, etc.

Para os clientes, melhor atendimento de suas necessidades, mais facilidade nas operações de recebimento e esto-

Cinco formas de reduzir suas despesas de distribuição

O momento atual requer avaliação das oportunidades de redução de despesas (custos), mas, principalmente, **sem sacrificar o nível de serviço** requerido.

A seguir, apresentamos algumas propostas simples que podem contribuir para a otimização das operações.

1) Elimine o trabalho não produtivo

As ineficiências são resultado de duas fontes de perdas: muitos toques, apanhes nos materiais ou muitas distâncias percorridas.

Através de uma análise dos processos atuais quanto a toques, números de movimentos, entradas em sistemas e conferências, pode-se identificar quão repetitivas são suas atividades que não estão agregando valor.

Um diagrama de fluxo pode contribuir para identificar estas oportunidades de melhoria. Ainda, uma análise detalhada do mapa de localização dos estoques, com uma readequação do posicionamento dos itens, também contribuirá. Em alguns casos, um estudo detalhado do layout de seu Centro de Distribuição pode ser a solução.

2) Reduza atividades utilizando os indicadores de desempenho adequados

Todo dia, atividades extras são causas de trabalhos não programados. Desbalanceamentos não só causam pressão sobre as áreas, como também excessivas horas extras, o que representa um custo extra.

A gestão dos custos e o uso dos recursos, tanto em dias normais como em picos sazonais, devem ser acompanhados, principalmente, na identificação de onde e como os custos ocorrem. Manter um pessoal treinado e com flexibilidade

também contribui para manutenção do desempenho e cumprimento das metas.

3) Reduza o uso de materiais

Redução com o custo de embalagens pode ser obtida com a correta movimentação e armazenagem dos materiais. Analise o uso de papelões, paletes, filmes e processos de embalagem para identificar excessos. Elimine o trabalho causado por erros de estocagem e consequentes avarias. As perdas crônicas geradas podem custar até quatro vezes mais do que a solução em fazer certo desde a primeira vez.

4) Melhore o desempenho de seus equipamentos

Analise as condições de uso de suas empilhadeiras, transportadores contínuos, estruturas de estocagem e as operações dos demais equipamentos, principalmente quanto demandam de utilização, necessidade presente e futura. Identifique sobrecargas e gargalos. Horas extras e adaptações fora da especificação inicial normalmente oneram a operação.

5) Melhore a utilização dos espaços

Analise as políticas de estoques, métodos de estocagem, layout das instalações e capacidade de recebimento e expedição de veículos.

Reduza custos com eliminação de estoques obsoletos e ajustando o layout de seu Centro de Distribuição.

GKO FRETE

O sistema mais completo para gestão de fretes contratados.



Módulos

Escolha os módulos do sistema GKO FRETE que mais se adequam à sua necessidade.



Resultados

Reduza custos de frete em até 5% com Auditoria, 10% com Simulação e 20% com Planejamento de Embarque.



Credibilidade

Mais de 300 clientes, dentre eles as maiores empresas do Brasil, confiam no pioneirismo e qualidade do sistema.

●● GKOfrete

www.gkofrete.com.br

21 2533-3503 | 11 3086-2551

cagem e bom desempenho podem reduzir, ou até eliminar, a necessidade de inspeções de recebimento, apenas para citar alguns benefícios.

Quatro passos para o pedido perfeito

1. Identifique os indicadores de desempenho apropriados e os priorize

Os KPIs (key performance indicators – indicadores-chave de desempenho) são métricas que criam um entendimento uniforme e comum para toda a empresa. Traduzem as estratégias da empresa em valores associados ao sucesso de uma determinada ação. Os KPIs devem ser específicos, mensuráveis e base para a tomada de decisão. Alguns indicadores comuns associados a pedidos perfeitos:

- Taxa de atendimento (pedidos expedidos vs. recebidos);
- Entregas no prazo;
- Avarias;
- Ciclo do pedido (tempo);
- Taxa de atendimento por item.

Como alguns indicadores são impactados pela variação do outro, devemos priorizá-los de forma a atender as metas

da organização para, depois de estabilizado seu desempenho, passarmos para melhoria do outro.

2. Meça os KPIs consistentemente

Assim que os indicadores são estabelecidos e priorizados, os dados devem ser coletados com acurácia. Qualquer um deve comunicar o desempenho utilizando as mesmas definições e bases. Disciplina e consistência no arquivo das informações produzem compromisso com os resultados.

Para ter integridade, os dados devem ser apontados adequadamente. Definições têm um papel essencial, falta de acurácia ou percepções divergentes quanto os indicadores podem ocasionar erros de interpretação e consequentes ações corretivas erradas.

3. Crie processos-padrão

Consistência na resposta é também crítica ao processo de tomada de decisão. Processos estabelecem regras que devem ser seguidas, e estas regras especificam às pessoas o que seguir de forma consistente e preservam a integridade dos dados.

4. Analise os dados e tome ação

Tomar decisão com base nos indica-

dores (dados) é uma boa prática. Isto quer dizer, se você tem um determinado indicador de desempenho, mas nenhuma ação é tomada em decorrência deste indicador, então sua apuração é pura perda de tempo.

O reporte a tempo dos desvios auxilia na pronta identificação do mesmo, daí a tomada de decisão e a análise da causa do desvio contribuem para a melhoria do processo de todo o sistema. Não faz sentido o apontamento de métricas para compor um quadro ou algo sem aplicação prática.

Atendendo ao pedido perfeito

É comum acreditar que o jeito mais rápido para alcançar padrão de destaque para atendimento de pedidos está associado a um bom sistema de TI implementado. Agora implementamos um WMS, TMS ou qualquer outro MS e pronto, nossos problemas serão resolvidos...

A experiência demonstra que o baixo desempenho no atendimento dos pedidos raramente está relacionado à falta de um software. O sistema é mais abrangente do que a ferramenta, isto é, o processo deve ser analisado como um todo, inclusive na revisão dos procedimentos de suas operações, layout, incluindo suas interfaces e, principalmente, as relações de causa-efeito. Logweb

RAMPA MÓVEL

MOVIMENTE SUAS CARGAS COM A RAMPA MÓVEL GKL.

www.rampamovel.com.br



custom 7 ton



rampa móvel 7 ton

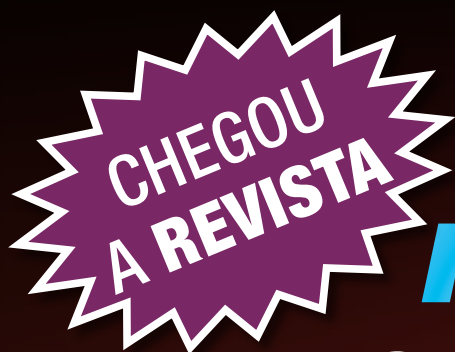


GKL - INDÚSTRIA MECÂNICA LTDA.

(011) 4828-1835 e (011) 4828-1916

email: gkl@gkl.com.br

site: www.gkl.com.br



MODAL MARÍTIMO,

**MAIS UMA PUBLICAÇÃO
COM A QUALIDADE DO
GRUPO LOGWEB.**

**UMA REVISTA DIFERENTE,
COM ANÁLISES APROFUNDADAS
E O APOIO DE PROFISSIONAIS
RECONHECIDOS NO SEGMENTO.**

**Para enviar RELEASES e
outras informações para
matérias e reportagens:**



redacao2@logweb.com.br

**Para ANUNCIAR e fazer
a sua empresa chegar às
mãos dos profissionais
que decidem:**



valeria.lima@logweb.com.br



REVISTA
Logweb

11

99782.8068

André Bolpet, gerente de Projetos & Operações Logísticas da Alpargatas, fala sobre a importância da intralogística



No contexto atual, no qual as empresas buscam melhorar continuamente o tripé despesas-qualidade-tempo, a intralogística é parte essencial na obtenção dos objetivos estratégicos

André Bolpet é engenheiro agrícola pela UNICAMP – Universidade Estadual de Campinas, com pós-graduação/MBA em Administração de Empresas pela FGV – Fundação Getúlio Vargas. Fez carreira em consultoria e Operadores Logísticos no Brasil, na Espanha e em Portugal e atualmente é gerente de Projetos & Operações Logísticas na Alpargatas. Também é membro da ABRA-LOG – Associação Brasileira de Logística.

Nesta matéria especial de *Logweb Digital*, ele fala sobre a importância da intralogística dentro do Supply Chain, a automação e os maiores problemas dentro da intralogística, entre outros assuntos. Acompanhe.

Logweb: Aponte o papel e a importância da intralogística dentro do contexto do Supply Chain nos dias de hoje, considerando mudanças no comportamento do consumidor, automação de modo geral (em vários segmentos), etc.

Bolpet: No contexto atual, no qual as empresas buscam melhorar continuamente o tripé despesas-qualidade-tempo, a intralogística é parte essencial na obtenção dos objetivos estratégicos. Por meio da melhoria de processos e do fluxo de informações e materiais, integração de sistemas, automação e controle das atividades internas de um Centro de Distribuição, as empresas têm um leque abrangente de atuação para aumentar a produtividade, reduzir despesas e eliminar atividades que não agregam valor na cadeia de suprimentos.

O comportamento do consumidor tem papel fundamental nas decisões estratégicas das empresas, pois ele funciona como “guias” no direcionamento dos investimentos em intralogística. Cito como exemplo, o vertiginoso crescimento do e-commerce, que exige cada vez mais agilidade no atendimento aos consumidores, sempre com despesas menores e alto padrão de níveis de serviço. Para atingir bons níveis de excelência, as empresas têm de investir em gestão da informação, controle e automação.

Observamos, também, que a tendência atual é aproximar a indústria do consumidor, reduzindo a participação de intermediários, ao mesmo tempo em que exige maior excelência nos processos industriais. Independentemente do setor de atuação, este é um caminho sem volta e caberá às empresas buscar flexibilidade nos processos para atender às novas demandas dos consumidores.

Logweb: Como mencionado, a automação tem grande importância dentro da intralogística hoje, certo?

Bolpet: Sim. Não existe intralogística eficiente se os fluxos de movimentação de materiais e armazenagem são inadequados. Para tal, a constante revisão de processos, aplicação de ferramentas Lean, análise robusta de dados e controle por indicadores devem estar na pauta diária das empresas de qualquer setor. Neste contexto, a automação de processos e/ou atividades surge como importante ferramenta para otimizar os fluxos e processos logísticos. Obvia-

mente, nem tudo pode (ou deve) ser automatizado, porém em um cenário onde se exija maior segurança, alta produtividade, ou até mesmo onde há escassez de recursos, a automação da intralogística auxilia na obtenção de melhores resultados. Contudo, a análise de viabilidade financeira é fator obrigatório, pois a simples automatização de processos nem sempre resulta em retorno financeiro, causando o efeito contrário do esperado.

Logweb: *Quais os maiores problemas dentro da intralogística hoje, em termos operacionais?*

Bolpet: Gestores incapacitados tecnicamente, projetos e layout de armazéns inadequados, desequilíbrio na disponibilidade de recursos técnicos (máquinas e equipamentos de movimentação) e humanos, projetos de automação com análise de viabilidade financeira deficiente, entre outros fatores, são os maiores vilões para uma ineficiente intralogística. Operacionalmente, o descontrole na movimentação de materiais e armazenamento, com cruzamento de fluxos e processos repetitivos, faz com que tenhamos maiores despesas operacionais, menor produtividade e, consequentemente, diminui a competitividade da empresa no mercado em que atua.

Logweb: *Como a intralogística pode aumentar a produtividade e a otimização e ajudar na redução dos custos da empresa?*

Bolpet: A intralogística eficiente, com processos bem desenhados e controlados, faz com que a produtividade aumente pela eliminação do desperdício ("muda"), muitas vezes resultado do balanceamento de fluxos e da utilização de equipamentos adequados ao tipo de movimentação de materiais e infraestrutura correta de armazenagem. A redução de despesas da empresa é consequência deste balanceamento e

ganhos de produtividade, pois a otimização do processo logístico interno gera maior eficiência operacional, o famoso clichê: "fazer mais com menos recursos". Em um contexto onde o custo da mão de obra tem cada vez mais impacto no resultado das empresas, a revisão de processos visando ganhos de produtividade resulta em redução de despesas, em geral, no curto e médio prazos.

Logweb: *Poderia apontar, dentro da intralogística, qual fator, se não usado corretamente, apresenta o maior custo (desperdício) e por quê?*

Bolpet: Seguramente, os processos de automação, dado que no Brasil este tipo de investimento (equipamentos, sistemas e infraestrutura) é altamente onerado pelos custos de importação e impostos em geral. Um projeto inadequado de automação, com pouca viabilidade financeira ou até mesmo a subutilização da solução já implantada, irá gerar elevadas despesas e baixo retorno, impactando fortemente no resultado operacional das empresas de qualquer setor.

Logweb: *Num contexto geral, qual percentual a intralogística ocupa no custo operacional da empresa?*

Bolpet: Considerando os custos de um Centro de Distribuição, a intralogística representa, em média, 50% das despesas totais de operação, grande parte devido à mão de obra para movimentação de materiais e processos de armazenagem. Com o custo de funcionários cada vez maior, a tendência é que as empresas invistam em automação, sempre e quando se justifique o investimento, analisando desde o ROI até o custo de oportunidade. Comparando com o mercado externo, o Brasil ainda engatinha no quesito automação em relação à Europa e aos Estados Unidos, principalmente devido aos elevados custos de aquisição e implantação.

Logweb: *Qual o segmento de mercado que mais exige da intralogística? Em qual sentido? Por quê?*

Bolpet: O segmento de bens de consumo é o que mais exige da intralogística, pois maneja elevada quantidade de SKUs e, com a aproximação da indústria ao consumidor direto, requer cada vez mais agilidade nos processos logísticos para atendê-los no menor tempo possível. A rapidez nas entregas exige agilidade no fluxo de informações e materiais, além de eficiência nos processos de picking e expedição. Outro fator é o aumento nos processos de customização, onde a tendência é os consumidores exigirem produtos personalizados e entregues no menor tempo possível. O conjunto de processos para atender estas novas demandas faz com que a intralogística eficiente seja fundamental no fluxo logístico, gerando maior produtividade e menor despesa operacional.

Logweb: *O e-commerce é um impulsionador da intralogística ágil? Se sim, em qual sentido.*

Bolpet: Sem dúvida, o e-commerce é o maior impulsionador da intralogística, pois exige processos flexíveis e eficientes das empresas. O e-commerce está retirando do fluxo logístico os intermediários entre consumidores e indústrias, fazendo com que esta última invista pesado em melhorias de processos e balanceamento de fluxos internos. Investimento em automação de processos, equipamentos de movimentação de materiais, infraestrutura adequada de armazenagem, sistemas de análise de dados e controles internos, gestão por indicadores, etc. são alguns exemplos do grande desafio que as empresas já enfrentam e serão cada vez maiores. Quem desenvolver uma intralogística eficiente, com alta produtividade, menores despesas e processos adequados, terá grande vantagem competitiva no mercado e enfrentará os desafios do e-commerce com maior segurança. 



Para os que sabem gerenciar seu **futuro**

A SINGULAR INTRALOGISTICS ENGINEERING

Inovação e Engenharia logística

ULMA
HANDLING SYSTEMS



www.ulmahandling.com