

Escolhas passadas

Caso de estudo - Logística

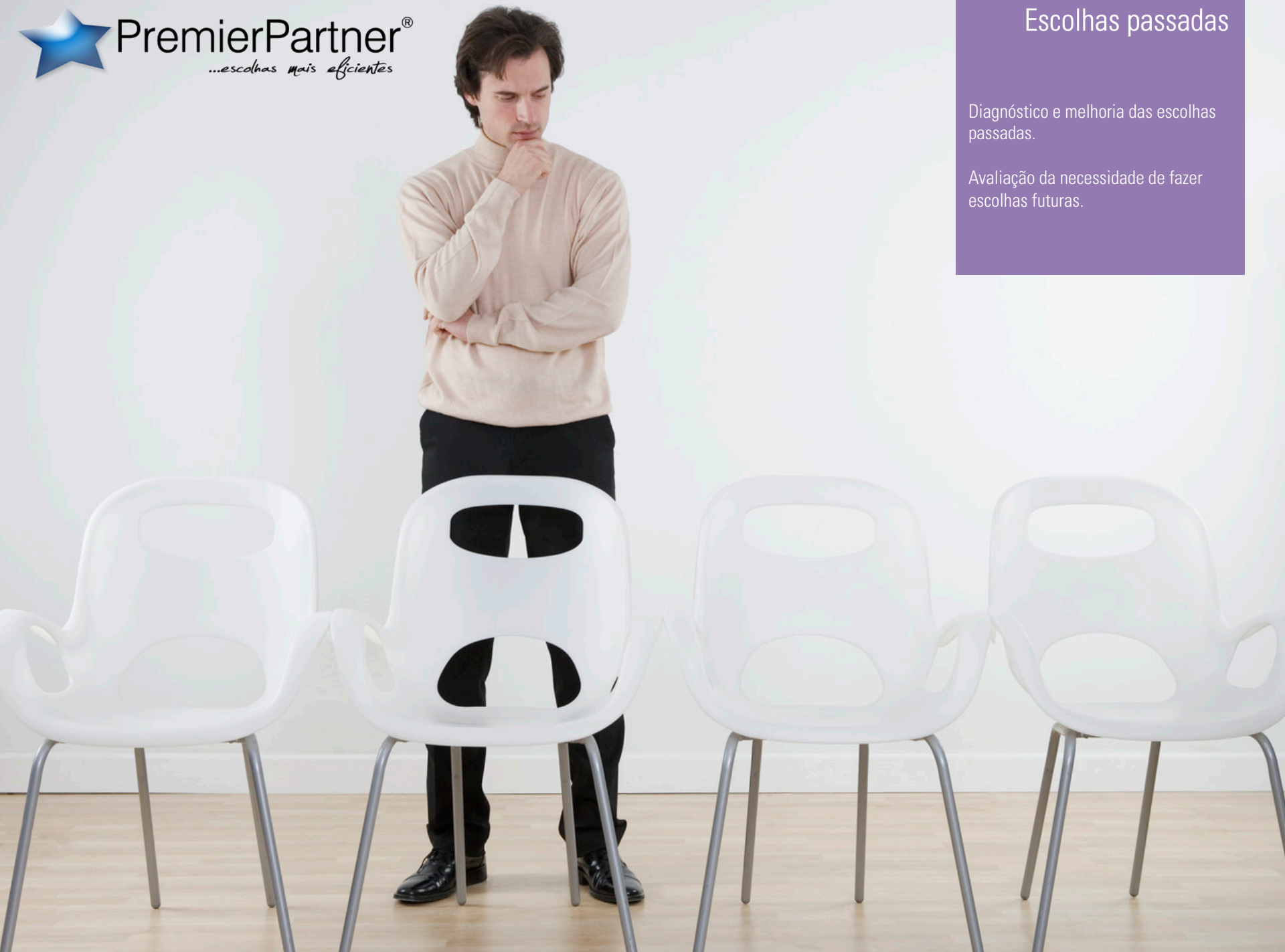
Verifique como um único evento Lean permitiu uma poupança de 255 Mil Euros/Ano

Escolhas presentes

Escolhas futuras

Diagnóstico e melhoria das escolhas passadas.

Avaliação da necessidade de fazer escolhas futuras.



Perfil do cliente

Trata-se de uma PME com pouco mais de 25 funcionários, fornecedora de serviços de logística, que apresenta uma facturação média anual de cerca de 3,5 milhões de Euros.

Esta organização adquire material de vários fornecedores, para posterior fornecimento/venda a clientes, inspeciona e agrupa o referido material em kits.

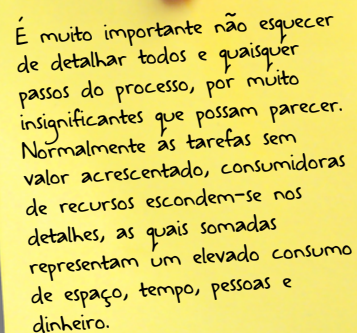
Breve descrição do processo

Poder-se-á considerar que o negócio da empresa é constituído por 3 principais sub-processos, os quais estão naturalmente interligados. No entanto cada sub-processo envolve dificuldades próprias.

Consideremos então os seguintes sub-processos:

1. Recepção e qualidade de fornecedores

Este sub-processo era constituído por tarefas que envolviam 15 passos, resultando num elevado ciclo de recepção e inspecção de peças, bem como num excessivo manuseamento.



É muito importante não esquecer de detalhar todos e quaisquer passos do processo, por muito insignificantes que possam parecer. Normalmente as tarefas sem valor acrescentado, consumidoras de recursos escondem-se nos detalhes, as quais somadas representam um elevado consumo de espaço, tempo, pessoas e dinheiro.

Os passos/tarefas envolvidos neste sub-processo foram os seguintes:

- Chegada do material (matéria-prima);
- Criação de registo informático;

[Com base na informação contida na guia de transporte]

- Descarga do material;
- Conferir material vs. dados da guia;
- Gerar 1ª conferência (informaticamente);
- Alocação da zona de inspecção;

[para eventual pesagem e/ou medição]

- Desembalar;
- Inspeccionar quanto a qualidade e quantidade;
- Conferir etiquetas/certificados;
- Reagrupar e reembalar;
- Completar informação do registo informático;
- Identificação física das peças através de etiqueta/certificado;
- Concluir processo documental e armazenamento;
- Agrupar material para expedição;
- Expedição para as várias empresas subcontratadas.

2. Planeamento

O planeamento das necessidades de material era feito com base no MRP (Manufacturing Resource Planning) o que gerava um elevado volume de recepção de materiais.

3. Transporte

O transporte era efectuado de forma desajustada, gerando demasiadas paragens sem que fosse possível recolher o material (por não se encontrar pronto), resultando num elevado custo com transportes extra para colectas posteriores.





Objectivos

Uma vez reconhecida a existência de diversos constrangimentos, que punham em causa a rentabilidade e até a continuidade do negócio, foi decidido pela gestão da empresa agir rapidamente no sentido de melhorar substancialmente o processo.

Nesse sentido, recorreu-se uma ferramenta **Lean** e avançou-se para a realização de um evento **Kaizen**.

Reuniu-se então uma equipa constituída por membros envolvidos em todas as fases do processo, os quais analisaram e mediram minuciosamente todo o processo.

Estabeleceram-se os seguintes objectivos:

Tópico	Sub-Tópico	Situação Inicial	Objectivo
Ciclo [Dias]	Reduzir Ciclo de Recepção de Material	9 Dias	1 Dia
Custo [€]	Reduzir Custo Transporte Extra / Ano	420.000 €	280.000 €
Quantidade	Reduzir Quantidade de Transportes Extra / Mês	24 / Mês	Zero



Ponto de partida [Kick-Off]

A equipa teve 3 semanas [reuniões diárias de cerca de 2 horas] para medir e analisar a situação em que se encontrava o processo [“as-is” – Actual] e definir os objectivos, os quais deveriam ser ambiciosos mas exequíveis.

Ainda nessas 3 semanas, foram definidas e planeadas acções a tomar, assim como foram identificados eventuais apoios a obter para que os objectivos fossem atingidos.

Na 4ª semana, aquando da efectiva realização do evento Kaizen [a tempo inteiro] todas as mudanças identificadas e planeadas deveriam ficar concluídas.

No sentido de se atingirem as metas propostas, foram identificadas várias acções a cumprir que tiveram impacto directo nos mesmos e que, neste caso, foram:

- Adequar o *layout* da zona de recepção;
- Adequar o *layout* da zona de inspecção/medição;
- Mudar o processo de recepção estabelecendo uma recepção avançada;
- Criação de embalagens padrão evitando a utilização de plástico de bolhas e tempo de re-embalagem;
- Criação de um manual de embalagem para subcontratação;
- Estabelecer processo de avaliação de fornecedores;
- Estabelecer rotas e planeamento de transportes puxados pelo cliente e com base na confirmação do fornecedor;
- ... Entre outros.



Resultados

Na chamada semana Kaizen [4ª semana], em que tudo acontece, são apresentados os resultados à gestão. No final de cada dia de trabalho poderão haver novos ajustes ou ser decididos outros rumos para o evento. É também o momento ideal para descrever dificuldades e obter novos apoios de outras áreas ou colaboradores da organização.

No caso em estudo foram obtidos os seguintes resultados, aqui apresentados dia a dia:

Tópico	Sub-Tópico	Situação Inicial	Objectivo	1º Dia	2º Dia	3º Dia	4º Dia	% Ganho	\$ Ganho
Ciclo [Dias]	Reduzir Ciclo de Recepção de Material	9 Dias	1 Dia	6 Dias	6 Dias	4 Dias	1 Dia	88,9 %	60K
Custo [€]	Reduzir Custo Transporte Extra / Ano	420K	280K	420K	330K	320K	305K	27,4 %	115K
Quantidade	Reduzir Quantidade de Transportes Extra / Mês	24 / Mês	Zero	24	4	4	4	83,3 %	80K

Poupança total com a realização de um único evento Lean: **255 Mil Euros**

Resumo final

Embora não se tenham conseguido atingir todos os objectivos propostos, pode-se constatar que os ganhos obtidos foram substanciais, contribuindo para um processo de trabalho mais fluido e sustentável, com maior retorno para a organização, bem como melhor aproveitamento de espaço, mão-de-obra e consumíveis envolvidos no processo.

Algumas situações identificadas pela equipa durante a realização do evento, e que carecem de resolução, não sendo possível concluir num prazo tão apertado, deverão ser colocadas num plano de acção e acompanhadas periodicamente, quer pela equipa envolvida no projecto, quer pela gestão.

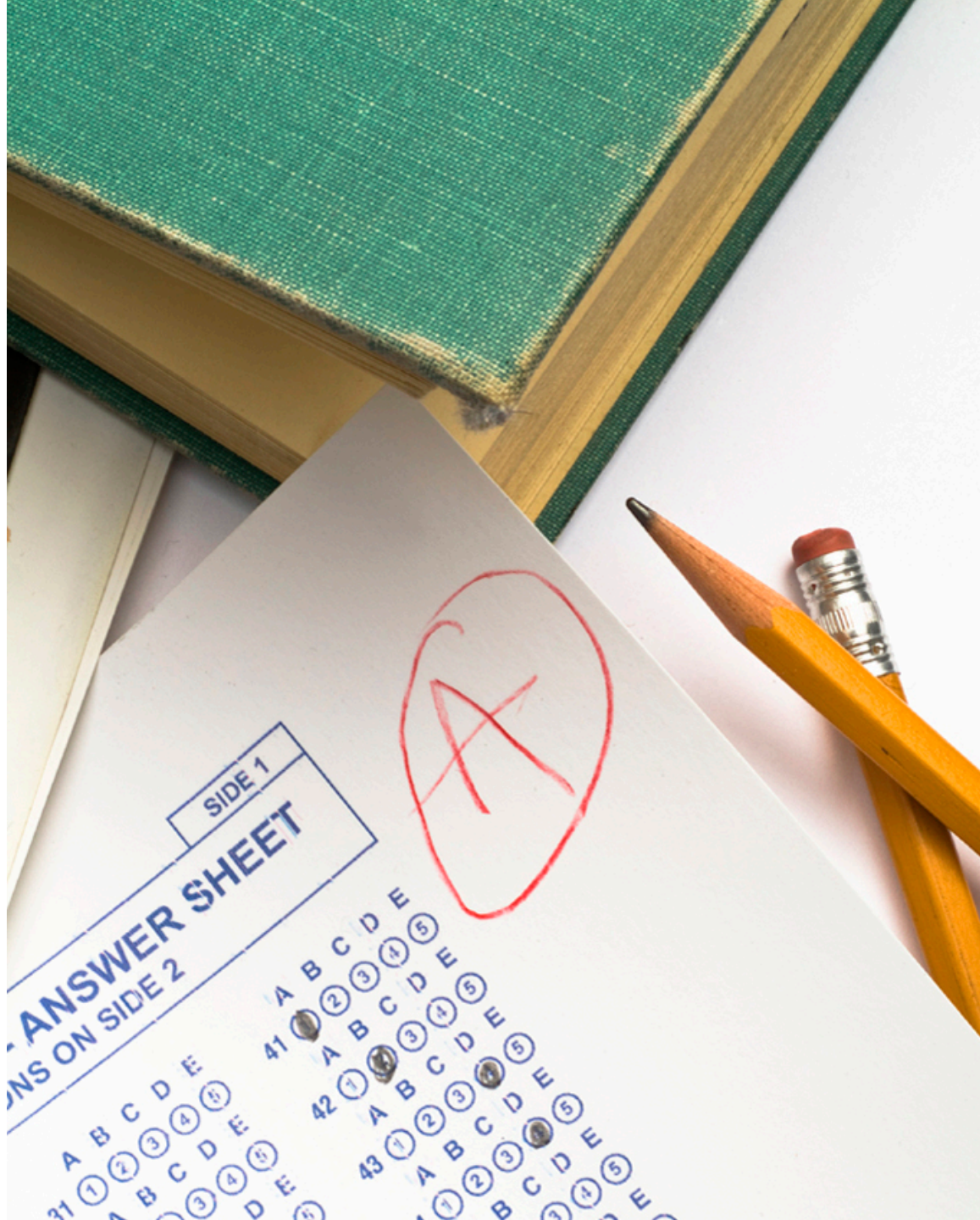
O processo, agora melhorado, deverá ser revisitado oportunamente no futuro, uma vez que é sempre possível continuar a melhorar.

Fazer bem e melhorar sempre, de forma contínua, é um dos motes do Lean e da PremierPartner, cujo objectivo é tornar as suas escolhas mais eficientes.

Custo do evento vs retorno

Os custos deste evento podem ser considerados marginais quando comparados com os ganhos obtidos, pois resumiram-se ao custo associado à disponibilização dos funcionários da empresa para a realização do evento e a pequenos consumíveis utilizados para o efeito, tais como: fita adesiva de várias cores para marcação do chão/áreas, tinta para retocar espaços, etiquetas de identificação, cartão para criação de embalagens padrão, entre outros.

Terá ainda que se acrescentar o custo da equipa de consultores da PremierPartner que formou, orientou, conduziu, mediu e avaliou/validou o evento e que, mesmo somando aos anteriores, foram marginais perante os ganhos/benefícios obtidos pela empresa.





... escolhas mais eficientes

A PremierPartner é uma consultora nacional, especializada em apoiar, aconselhar e formar organizações privadas ou públicas na vertente tecnológica e de gestão.

Para que a suas escolhas sejam as mais eficientes...

Colocamos à sua disposição uma equipa de interlocutores experientes e certificados que o ajudarão a definir os seus requisitos de projecto e a seleccionar os recursos mais adequados às suas necessidades, dimensão e capacidade financeira.

Criámos um conjunto de serviços que têm por objectivo a eliminação do desperdício e a redução do risco dos seus projectos, contribuindo assim para a obtenção de poupanças no curto prazo, com o mínimo de investimento.

Facultamos um conjunto de práticas e ferramentas de modelização, de referência no mercado, capazes de avaliar e valorizar activos ou identificar a sua ausência, que irão contribuir para dotar a sua organização de sistemas de informação e processos organizacionais mais céleres e económicos.

Acreditamos que, mais do que a visão, temos a vontade e a capacidade de concretização necessária à idealização e condução de projectos de sucesso. Este é o espírito da PremierPartner e o principal valor que temos para oferecer em quem nós confia.