Logística Lean + Automação

Multinacional de autopeças passa por grande transformação e integra a otimização do fluxo de materiais com o fluxo de informações

O setor de autopeças no Brasil, embora conte com um mercado de montadoras e peças de reposição em crescimento nos últimos anos, nunca teve vida fácil e as iniciativas de conceitos enxutos ("lean") derivam da década de 1980, quando o IMAM começava as primeiras implementações de técnicas japonesas na indústria brasileira.

Estudo de Caso

Uma grande multinacional do setor, no início dos anos 2000, apesar de deter tecnologia de ponta na produção de componentes automotivos, vinha tendo dificuldades de se manter lucrativamente no mercado brasileiro, pois sentia pressão das montadoras pela redução de preços, intensificada pela entrada de concorrentes no mercado com produção de baixo custo/qualidade (ex.: "chineses").

Com uma estrutura de gestão segmentada por produto, na qual cada família era tratada em um conceito de "mini fábrica", a empresa tinha que obter alta performance pela especialização e foco, mas isto estava gerando ineficiência na aplicação dos recursos disponíveis.

A empresa necessitava mudar e passava por uma grande reestruturação, que incluía um reposicionamento no mercado, aumento da participação no

© IMAM Consultoria - Tel.: (11) 5575-1400 - Revista LOGÍSTICA

mercado de reposição, expansão no Brasil e diminuição dos custos operacionais.

A partir de um estudo da logística da produção, em conjunto com a IMAM Consultoria, identificou-se a oportunidade de um redesenho das políticas e procedimentos de planejamento e controle de estoques e produção, com a implementação do sistema Kanban.

O mercado de reposição demandava atender rapidamente aos pedidos, mas isto não poderia representar aumento dos estoques na cadeia de suprimentos.

Para viabilizar isso, que envolvia também uma mudança de filosofia de planejamento MRP, a empresa, que tem o sistema de gestão SAP, integrou um novo parceiro no processo, a Letnis, também parceira da IMAM Consultoria e especializada no desenvolvimento de soluções logísticas aplicadas ao SAP.

O planejamento MRP, que era orientado a uma demanda consistente, disponibilizada pela programação das montadoras, não era mais aplicável aos cenários de reposição, com demandas voláteis devido aos movimentos de mercado.

Solução integrada

Para manter estoques regulares sem onerar o capital, foi determinada a implementação maciça da gestão por Kanban para produtos acabados e componentes, o demandou uma transformação que incluiu a reorganização da estocagem, padronização de caixas, gestão visual de estoques, definição de fluxos de materiais estáveis e de algoritmos consistentes de dimensionamento de kanbans e ferramentas para a integração da cadeia externa com as novas práticas.

A adequação do sistema de gestão SAP foi fator estratégico para o sucesso das transformações, entre elas:

- a simplificação do controle de produção, originalmente baseado no conceito de ordens de produção discreta, oneroso, para gestão simplificada baseada na produção repetitiva;
- a sistematização do sistema kanban, que ajudou na implementação de algoritmos de dimensionamento de kanbans, o que gerou agilidade;
- a visibilidade de todo o processo se deu através de quadros eletrônicos, o que permitiu que áreas distantes do estoque físico também participassem do processo de gestão de materiais.

Sistema de gestão SAP foi integrado ao Letnis

O SAP foi a ferramenta que permitiu a integração deste processo com fornecedores por meio de kanbans de componentes, onde cartões kanbans são enviados instantaneamente por chamadas eletrônicas de material aos fornecedores.

O resultado da transformação foi impactante. Entre os objetivos alcançados estão: maior disponibilidade, o que alavancou o crescimento das vendas; redução do capital de giro em estoques; melhoria no índice de atendimento a clientes; redução da ocupação e melhor organização dos fluxos de materiais.Mas a consequência de tudo foi o aumento da lucratividade da operação da multinacional no Brasil.

Logística Lean + Automação

A integração da Logística "Lean" com o sistema de gestão SAP se transformou na base da metodologia que, atualmente, IMAM Consultoria e Letnis exploram em seus projetos integrados.

E com a redução dos custos de implementação, a tendência é um aumento significativo do número de empresas que vivenciarão este modelo de gestão enxuta e automatizada nos próximos anos.