

Maior e mais eficiente

Para atender até 650 lojas, a Droga Raia investe em novo centro de distribuição

Até o final de 2008 a Droga Raia contava com 9 mil m² de armazém, em três galpões separados, ausência de docas, pé-direito baixo, operação manual e 259 lojas para abastecer. Com a inauguração do novo centro de distribuição da rede, no Embu, São Paulo, esse cenário saltou para 15 mil m² de área de armazenagem, 3 mil m² de mezanino, 16 docas, operação mecanizada e expectativa de atender até 650 unidades, ou seja, mais do que duplicar sua estrutura. Essa aposta e esse crescimento se devem ao investimento da empresa em um dos setores mais importantes para o varejo: a logística. No total, foram aplicados cerca de R\$ 25 milhões no projeto, que não só pretende elevar a capacidade de abastecimento da rede, como possibilitar um crescimento seguro e focado.

A necessidade de desenvolver um novo CD partiu das limitações do antigo local de distribuição, localizado em Taboão da Serra, região metropolitana de São Paulo, o qual cresceu conforme a necessidade da rede e sem planejamento para longo prazo. Resultado: de um galpão, a rede passou a ter três galpões, o que gerava transporte adicional e prejudicava a movimentação, separação e expedição das mercadorias. Sem contar que o pé-direito baixo inviabilizava a verticalização e forçava uma operação totalmente manual. Para a quinta maior rede de drogarias do País, segundo ranking de faturamento de 2008 publicado pela Abrafarma (Associação Brasileira das Redes de Farmácias e Drogarias), essa realidade está fora do contexto e dos objetivos da empresa.

Com a diretriz de crescimento (entre 2007 e 2008 a rede elevou em 75% o número de unidades, saltando da 5^a para a 2^a maior rede por número de lojas), decidiu-se pela implementação de um novo centro de distribuição, capaz de abastecer os pontos de venda existentes, reduzir em 1% o índice de ruptura nas gôndolas e, principalmente, viabilizar o crescimento planejado da empresa. A opção então foi construir o novo CD do “zero”, iniciativa foi realizada a partir do planejamento conjunto com a IMAM Consultoria e em parceria com a Hines, proprietária do condomínio logístico em que o novo armazém foi construído.

Estrutura para crescer

O novo centro de distribuição já movimentava mais de 8 milhões de unidades por mês, abastecendo cinco Estados em que a rede mantém filial – São Paulo, Rio de Janeiro, Minas Gerais, Paraná e Rio Grande do Sul. Para dar suporte a essa operação, a rede adquiriu novas estruturas de estocagem, pensando em aproveitar os 11 m de pé-direito e verticalizar a operação, facilitando o acesso aos paletes e às mercadorias fracionadas.

Foram implementadas estruturas porta-paletes e estanterias metálicas convencionais para os itens de menor giro e estanterias dinâmicas (“flow racks”) para os de maior giro. Segundo Fernando Varela, vice-presidente de operações da Droga Raia, essa combinação de estruturas foi concebida para proporcionar flexibilidade ao CD, capacitando-o para manuseio, movimentação e estocagem tanto de



Com faturamento de R\$ 1,15 bilhão, a rede Droga Raia cresceu 38% em 2008 em relação a 2007

cargas paletizadas quanto de mercadorias fracionadas.

Como cerca de 85% dos produtos vendidos nas lojas da Droga Raia são abastecidos pelo centro de distribuição (o restante é entregue diretamente pelo fornecedor), o CD armazena 4 milhões de unidades (20 mil itens) e tem capacidade atual para abastecer até 450 lojas. Mas é possível elevar essa capacidade para 650, afinal a rede dispõe de uma área de ampliação que permite aumentar o CD de 15 mil para 21 mil m².

Outro ponto importante da estrutura do novo centro de distribuição é a localização do setor administrativo, anexo ao CD, o departamento passou



EVOLUÇÃO DROGA RAIA

Especificações	Antigo CD – Taboão da Serra (SP)	Novo CD – Embu (SP)
Área construída	9.000 m ²	15.000 m ²
Área disponível para expansão	—	3.000 m ²
Área de mezanino	—	3.000 m ²
Número de galpões	3	1
Pé-direito	4 m	11 m
Número de empilhadeiras	—	3
Capacidade de abastecimento	250 lojas	450 lojas
Número de docas	01	16
Redução de ruptura em loja	—	1%

a compor uma área fora do espaço operacional, considerado nobre.

Estratégia operacional

Com a oportunidade de uma nova instalação, a Droga Raia investiu em um projeto para rever toda a sua operação e, a partir daí, gerar um plano operacional de curto, médio e longo prazo. Inicialmente foram definidas algumas estratégias básicas para a operação com o objetivo de direcionar o projeto. São elas:

- a verticalização da estocagem e a mecanização da movimentação com empilhadeiras elétricas de mastro retrátil;
- investimentos necessários e suficientes com base na demanda operacional, evitando-se investimentos antes do momento adequado,
- principalmente no que diz respeito à automação;
- políticas de estoque como base do processo operacional;



Foto: Paulo Pepe

POPULARIDADE

São cinco zonas de separação divididas de acordo com a popularidade das categorias de produtos

Pelos “check-outs” do CD da Droga Raia, passam diariamente cerca de 300 mil produtos

- minimização do impacto de adaptação das pessoas na operação do novo CD.

Também com intuito de aumentar a produtividade do novo centro de distribuição, um dos conceitos implementados pela equipe do projeto foi o fluxo em “U” (linear e sem cruzamentos), no qual todo o armazém e suas estruturas, setores e divisões foram instalados seguindo o fluxo operacional (veja mais detalhes sobre o fluxo “U” na ilustração ao lado). Esse conceito assegura a produtividade da operação, por meio da redução dos trajetos de movimentação ao longo da operação e da melhor utilização dos recursos operacionais.

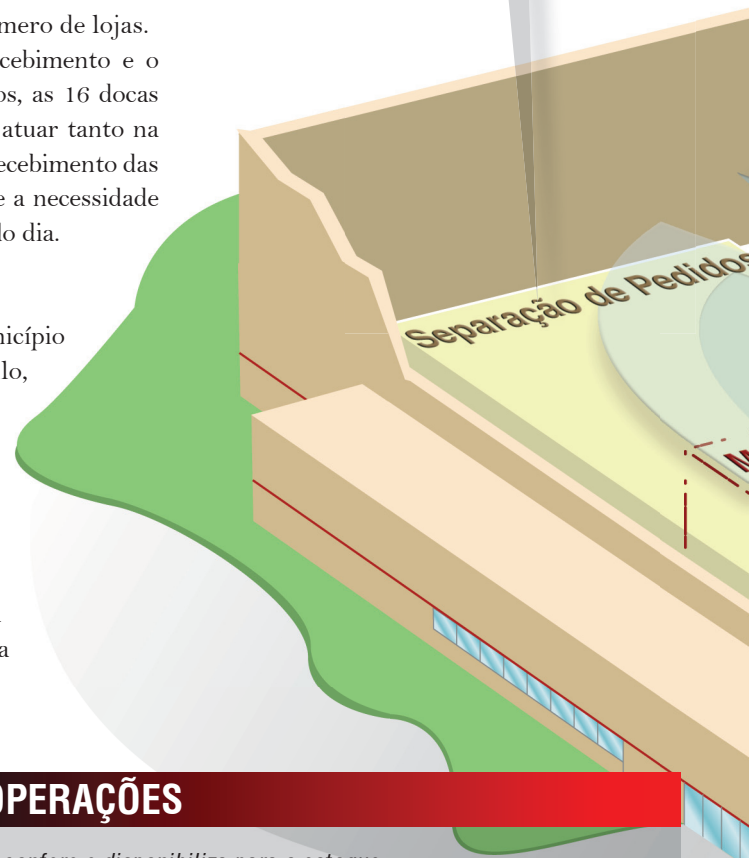
A área de separação, um dos setores mais importantes para o CD da Droga Raia, já que a rede não embarca cargas fechadas, apenas mercadorias fracionadas, foi dividida em cinco zonas, sendo que cada uma é separada por categorias de produtos. Fernando explica que o pedido de uma loja é encaminhado para todas as zonas, que verificam os produtos da categoria em que atuam e instruem os separadores. “Cada separador é responsável e treinado para operar em um corredor”, relata Fernando. “Isso aumenta a velocidade de separação, pois o colaborador já está acostumado com o ambiente, e facilita a medição de suas metas e resultados”. Vale lembrar que por dia são separadas cerca de 300 mil uni-

dades, número que tende a crescer com o aumento do número de lojas.

Para facilitar o recebimento e o embarque dos produtos, as 16 docas são flexíveis e podem atuar tanto na expedição quanto no recebimento das mercadorias, conforme a necessidade e o fluxo de entregas do dia.

Mudança segura

A escolha do município de Embu, em São Paulo, para sediar o novo CD não foi por acaso. A proximidade com o antigo local de distribuição, Taboão da Serra, era fundamental para a estratégia da empresa



PRINCIPAIS OPERAÇÕES

Recebimento: recebe, confere e disponibiliza para o estoque

Blocagem: produtos de alto giro que não precisam ser verticalizados

Estoque de “fundo”: estoca produtos unitizados em paletes

Pulmão: estoca temporariamente os itens para abastecimento das zonas de separação

Separação de pedidos: separa os produtos de acordo com a solicitação de cada loja

Supermercado: integra o processo de separação de pedidos

Conferência: confere e libera os pedidos (“check-out”)

Expedição: organiza os pedidos e rotas para carregamento

Raio-X: CD Droga Raia

Fluxo em “U” aumenta a produtividade operacional do centro de distribuição

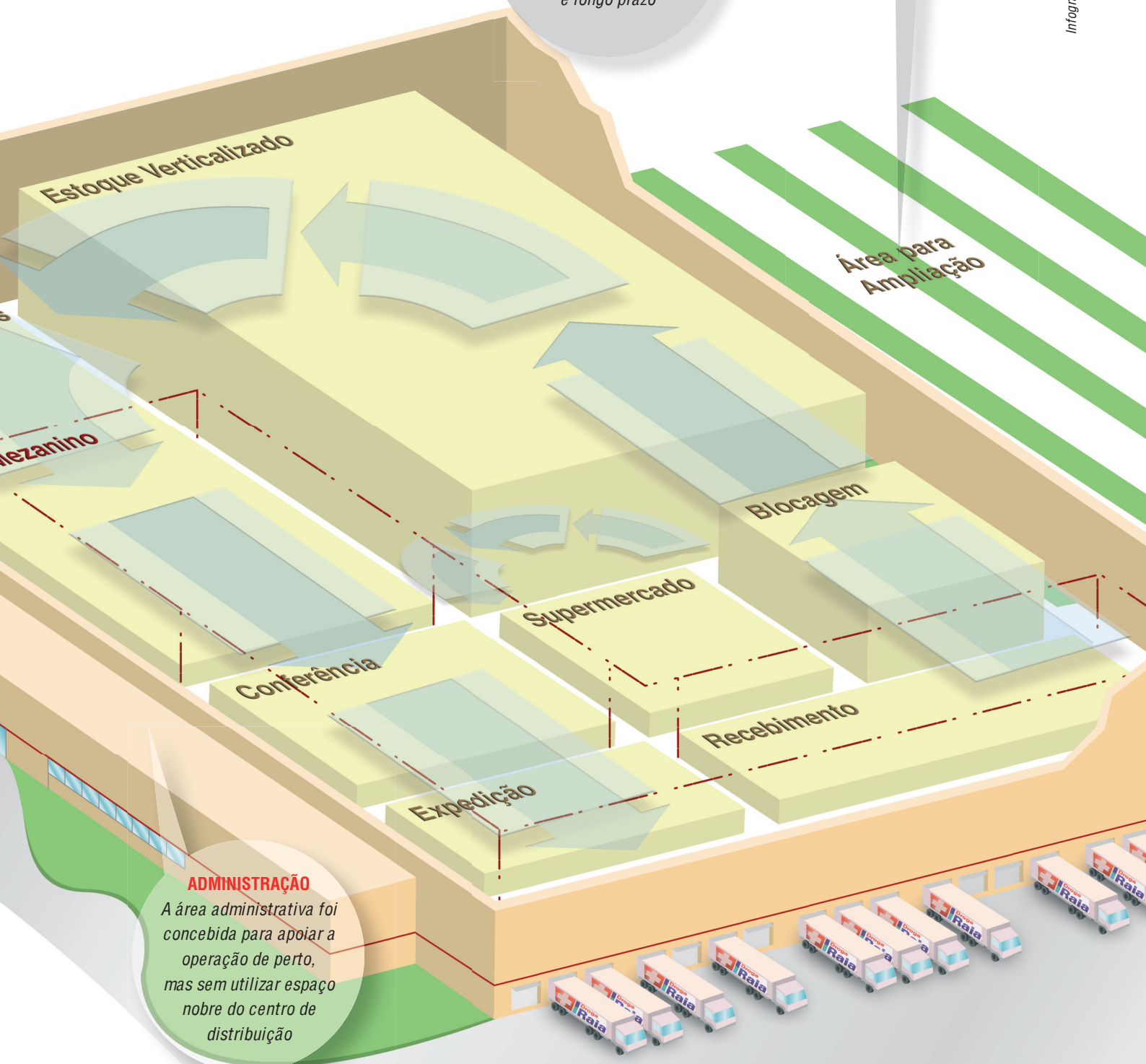
PLANEJAMENTO

O estudo integrado das operações gerou o plano de investimentos de curto, médio e longo prazo

EXPANSÃO

Mais 3 mil m² de área livre permite ao CD Droga Raia ampliar sua capacidade de atendimento em 30% em relação ao atual formato

Infográfico: Moacir Salles Jr.



ADMINISTRAÇÃO

A área administrativa foi concebida para apoiar a operação de perto, mas sem utilizar espaço nobre do centro de distribuição



Foto: Paulo Pepe

A verticalização do estoque de “fundo” permitiu maior disponibilidade de espaço à operação

de manter a mesma equipe operacional, cerca de 450 profissionais. “Não queríamos que houvesse desligamento de colaboradores por razão da mudança”, aponta Fernando. A preocupação com a equipe favoreceu o processo de transição entre os CDs, pois muitos colaboradores se comprometeram com o projeto e entenderam a importância da transferência e as melhorias que ela traria, como o refeitório, os planos de benefícios, entre outros itens.

Como as estruturas do novo centro de distribuição foram adquiridas para o projeto, a mudança exigiu apenas a transferência de alguns equipamentos e dos produtos para estocagem. A rede utilizou três dias para fazer toda a mudança, dez carretas, 30 caminhões e mais de 200 viagens em praticamente um final de semana. Para evitar paradas de abastecimento às lojas, Fernando

conta que os pedidos foram todos adiantados ou postergados.

Mais de 500 colaboradores foram deslocados para a transferência, incluindo a operação logística, a equipe de lojas e os terceiros, selecionados por um operador logístico contratado pela rede. O grupo foi separado por função e o processo dividido em dois turnos. A operação, além de concluir a mudança dentro do prazo, não ocasionou impactos à operação da rede. “Foi incrível ver o comprometimento de todos. Sem dúvida essa foi uma das maiores experiências que já tive como profissional”, descreve Fernando. O vice-presidente de operações acrescenta que a próxima etapa do plano é a implementação WMS (“warehouse management system”, sistema de armazenagem de material) que possibilitará a maior automação das operações do CD. []