



Prontos para as lojas

Como receber mais solicitações de pedidos dos pontos de venda sem elevar os custos

Quando um centro de distribuição atende aos pontos de vendas, provavelmente recebe mais solicitações de pedidos pré-montados com o intuito de reduzir a mão de obra necessária para abastecer as prateleiras das lojas. Antes, a principal preocupação de um CD era atender aos pedidos rapidamente e com a máxima eficiência. O que acontecia depois de o caminhão deixar a doca não era problema do operador logístico.

Hoje já não é assim. Em muitas empresas varejistas o foco mudou para as atividades como descarga e envio ao estoque que ocorrem depois que o caminhão chega à loja.

Como resultado, os CDs recebem solicitações para oferecer embarques “prontos para as lojas”, com mercadorias embaladas e carregadas. Isto pode significar, por exemplo, o carregamento dos pedidos nos caminhões em uma sequência especial ou o embarque de mais paletes com caixas variadas, com itens agrupados, vendidos no mesmo departamento. Tudo se resume em redução de tempo, mão de obra e complexidade para reabastecer prateleiras nas lojas.

O motivo por trás desta mudança é simples matemática. Qualquer coisa que reduza os custos de mão de obra economiza muito, mesmo se isto significar mais custos de mão de obra no CD que atende a estas lojas. Certamente o conceito de

“prontos para as lojas” não é novo. As empresas de produtos embalados para consumo vêm em paletes com caixas variadas e os caminhões são carregados na sequência inversa das paradas (com os pedidos da última parada da rota do caminhão carregados primeiro) durante anos. Entretanto, a prática hoje está se espalhando além das lojas de supermercados, para outros tipos de estabelecimentos do varejo, como lojas de conveniência e drogarias de produtos eletrônicos de consumo e clubes de vendas.

A tendência dos produtos “prontos para as lojas” também está se aprofundando, pois além dos paletes prontos para as lojas, algumas empresas já estão pedindo caixas prontas para as

lojas. Outras experimentam embalagens prontas para as lojas, um conceito popular na Europa onde os produtos são embalados para ir direto do caminhão para as prateleiras.

Reduzindo os custos

Tudo isso, é claro, tem a possibilidade de aumentar os custos de forma significativa das operações dos centros de distribuição. Em primeiro lugar, mão de obra adicional necessária para separar os pedidos em uma sequência conveniente para as lojas, além da mão de obra necessária para dividir os paletes completos e montar novas cargas com caixas variadas. Para os gerentes cujo único foco até hoje tem sido na otimização dos custos do centro de distribuição, isso pode ser difícil de aceitar.

Além disso, existem formas de atender a estas solicitações sem ser prejudicado por estes custos adicionais. Isso dá um pouco de trabalho. Na verdade, para muitas empresas, provavelmente será uma questão de análise e reengenharia do processo de montagem dos pedidos.

Por exemplo, se a preocupação é o aumento do tempo de trajeto dos funcionários, a solução poderia ser a mudança do arranjo físico do armazém para ficar semelhante ao arranjo físico da loja. Essencialmente, isto significa adotar uma estratégia de endereçamento totalmente nova, com os locais de estocagem determinados não pela velocidade dos SKUs (“Stock keeping unit”, unidade distinta mantida em estoque) e sim pelo planograma da loja (um plano visual que designa o posicionamento dos produtos nas prateleiras e mostruários da loja do varejo).

Então, por exemplo, todos os itens de cuidados pessoais masculinos seriam agrupados no mesmo corredor, mesmo se as lâminas de barbear tiverem giro maior que os tratamentos para crescimento capilar. A velocidade dos SKUs ainda seria levada em conta, porém neste

caso, poderia significar o endereçamento das lâminas de barbear e outros itens de giro rápido no meio das estruturas porta-paletes, com os SKUs de giro mais lento na parte de cima ou de baixo.

O endereçamento é uma grande área de oportunidade para controle dos custos da mão de obra. Se o item estiver realmente endereçado por departamento, será separado por departamento, seja qual for a sequência destes departamentos do ponto de vista do planograma. Uma grande exceção seriam os mostruários promocionais especiais que mudam semanalmente. Para estes itens, o recomendável é instalar um transponder de rolos no armazém para os itens especiais dessa semana. No final da semana, a linha pode ser desmontada e reinstalada para as promoções da próxima semana.

Homem x Máquina

Embora uma alteração na estratégia de endereçamento possa fazer muito para promover a eficiência das separações, ela ainda deixa outra parte do problema da mão de obra não resolvido. Normalmente, a criação de paletes prontos para as lojas requer a divisão dos paletes com um único SKU e em seguida a reembalagem das caixas em uma ordem específica nos paletes de caixas variadas. Isso pode ser um obstáculo significativo para a eficiência e os produtos devem ser combinados com outros produtos que vêm de outra parte do armazém.

Em alguns casos, a solução pode ser a automação – quer seja uma rota totalmente automatizada ou automação parcial. Um exemplo de um sistema totalmente automatizado seria uma solução que utilize um sistema automático de estocagem e recuperação (AS/RS) para produtos nos paletes e um robô na separação dos pedidos. Para atender a um pedido, o robô removeria uma camada do palete apropriado e depositaria as mercadorias (que podem



ser mais tarde divididas em caixas) em um transportador contínuo para transportar até uma área-pulmão automatizada de sequenciamento. Lá, elas seriam combinadas com outros SKUs necessários para formar o pedido.

No método mais comum parcialmente automatizado, os funcionários poderiam separar as caixas para um transportador contínuo. Em seguida, o pedido seria paletizado automaticamente ou montado pelos funcionários usando transpaletes para tornar o processo mais eficiente e ergonômico. Às vezes, as empresas usam robôs para criar as camadas dos paletes de caixas variadas, com os funcionários completando manualmente o pedido com caixas individuais.

Devido às complexidades envolvidas, estes métodos automatizados exigem suporte sofisticado do setor de TI, seja um software de endereçamento ou um sistema de controle de armazéns para sequenciar os pedidos. De fato, os algoritmos para sequenciamento de paletes variados podem ser bastante complexos, especialmente se forem embalados produtos de tamanhos, formatos e pesos diferentes no mesmo palete, o software de gerenciamento do desempenho pode ser útil na determinação de quanto de mão de obra realmente está sendo economizado na loja e de quanto mais é necessário no centro de distribuição.

Mudança de mentalidade

Em pelo menos uma empresa, a iniciativa dos embarques prontos para as lojas está afetando mais que apenas as operações nos centros de distribuição individuais. Isso levou a empresa a repensar a forma de operar sua rede de distribuição. Para melhorar um processo de entrega diretamente para as lojas, pode-se fazer um piloto de uma estratégia de rede de distribuição em dois níveis. Com este modelo, os paletes de camadas variadas são criados por equipamentos automatizados em uma fábrica ou centro de distribuição centralizado. Em seguida, estes paletes são embarcados em cargas completas de caminhão até os centros de distribuição satélites ou instalações de baldeação, onde os paletes são completados com caixas individuais.

Fora a possibilidade de reformulação da rede, para a maioria das empresas, o maior ajuste é a mudança de mentalidade necessária para os embarques prontos para as lojas. Após anos falando da necessidade de otimizar a cadeia de abastecimento geral e os dilemas de custos que isso possa implicar, os profissionais da distribuição estão aprendendo o que é se sacrificar em prol do todo. É uma verdadeira mudança de paradigma e os funcionários vão ter que se acostumar com uma forma totalmente nova de fazer as coisas. []