



A busca do **atendimento perfeito**

A forma como a empresa lida com as exceções determinará seu desempenho

Na logística, a diferença entre um bom armazém e um perfeito é a habilidade de tratar as exceções do processo que prejudicam seu desempenho. Representadas por 5% dos pedidos de um armazém, as exceções normalmente tomam grande parte do tempo dos melhores colaboradores. Por outro lado, os gerentes de armazém que se destacam são aqueles que priorizam as atividades e itens mais importantes, porém também disponibilizam o tempo para encontrar respostas às exceções. Tratar bem a exceção traz como resultado a melhoria no serviço ao cliente e a retenção de colaboradores.

Existem muitas atividades que dependem de um excelente desempenho. Correr uma maratona e pilotar um avião são dois exemplos. Nestes casos, o desempenho destacado no

início, ou durante a atividade, será totalmente esquecido se os últimos 5% da mesma não forem perfeitamente concluídos. Armazenagem é outro exemplo. Ótimo “housekeeping”, produtividade superior e robustos processos de recebimento não serão capazes de superar os problemas provocados por mau desempenho nos últimos 5% da atividade.

Nenhum processo é perfeito. Enquanto muitos gerentes estão preocupados com o problema de expedir as exceções, em outros armazéns os procedimentos para tratar as mesmas não são claramente definidos ou documentados. As empresas que estão mais bem equipadas para se concentrar nas exceções são aquelas que têm processos claros, em que os problemas são antecipados e assim podem ser melhor corrigidos.

Tratando as exceções

Sem um processo estabelecido, a condução dos pedidos em exceção pode consumir dias ou semanas. O desenvolvimento de um bom processo pode resultar na redução do tempo de resolução de dias para minutos. Num armazém que tenha um alto volume de pedidos, o tempo ganho na resolução das exceções pode chegar à grandes economias. O retorno muitas vezes é conseguido mais rápido do que o investimento equivalente em equipamentos ou sistemas.

Em recente pesquisa realizada pela IMAM Consultoria junto a dez clientes para descobrir os problemas com os pedidos, a conclusão é que existe uma surpreendente semelhança entre as empresas. De acordo com os participantes da pesquisa, os assuntos mais frequentemente mencionados que re-

sultam em problemas de separação com os pedidos são:

1. Alterações na carga de trabalho;
2. Pedidos aguardando reposição;
3. Pedidos que são separados incompletos.
4. Pedidos perdidos

1. Alterações na carga de trabalho são inevitáveis

Um produto pode “decolar” com o sucesso de vendas, previsões podem ser ruins ou os clientes podem simplesmente esperar até o final do mês para enviar um pedido. A pesquisa mostrou que uma abordagem pró-ativa é a melhor forma de tratar as flutuações na carga de trabalho ou qualquer outra situação que resulte em lentidão dos pedidos.

2. Reposição à espera

A reposição pode ser o tópico mais negligenciado na administração do

TEMPO MÁXIMO E MÉDIO PARA RESOLVER OS PEDIDOS EM EXCEÇÃO



armazém. Os melhores armazéns têm áreas de separação avançadas (supermercados) reservadas para os SKUs de giro mais rápido. Frequentemente, são mantidos em estanterias dinâmicas a fim de permitir rápida e fácil separação do pedido. Contudo,

quando as frentes de separação não são do tamanho correto, podem aparecer problemas.

Por exemplo, separadores que esperam pelo reabastecimento, pois a frente de separação para os itens de maior giro são capazes de suportar

TABELA 1 - RELATÓRIO DE RUPTURA

SKU nº	Data do último reabastecimento	Última localização reportada	Quantidade necessária	Data prevista de entrega
01234	16/02/09	B 210	67	16/04
02346	25/02/09	C 120	83	18/04

apenas 30 minutos. Os pedidos são atrasados porque as tarefas de reabastecimento não são geradas pelo sistema, mas por pessoas anotando manualmente o que é necessário. Leva-se um tempo considerável para identificar os itens que faltam no estoque. Outro erro é um armazém que tem tantos locais de separação para alguns itens, que não são gerados reabastecimentos porque inexistem locais vazios reservados para aceitá-los. O resultado é uma grande espera.

A solução para cada uma dessas situações é assegurar que cada frente mantenha estoque suficiente para um mínimo de um ou dois turnos. Ajuda também o desenvolvimento de um “relatório de ruptura”, distribuído aos supervisores do armazém diariamente. Nesse relatório são apresentados os SKUs que não foram reabastecidos em X turnos, cuja demanda total era maior do que a quantidade disponível na face de separação (ver tabela 1).

A informação nesse relatório frequentemente revela descobertas sobre os SKUs e os motivos por que esses reabastecimentos não estão sendo realizados. Nas empresas com muitos SKUs, não ter cada um definido adequadamente no sistema pode resultar em atraso do reabastecimento. As dimensões podem estar incorretas ou incompletas ou a localização da separação não preparada corretamente. Tais situações podem ser reveladas em relatórios. Contudo, a informação não tem valor se a ação não for rápida.

Um caminho para melhorar o processo de reabastecimento é projetar a configuração de cada SKU. Comece coletando dados já na com-

pra de cada item e tenha um processo para assegurar que os dados faltantes sejam preenchidos tão logo um novo SKU chegue ao armazém. Estabeleça um procedimento de preparação para cada novo SKU e treine várias pessoas para usá-lo. Para itens existentes, compare a capacidade da face de separação de cada SKU ou a população total do SKU com aquela que você realmente precisa. Faça esse cálculo periodicamente. Deverá ser considerada na análise a quantidade de unidades e a utilização volumétrica de cada item. O objetivo do estudo é estabelecer uma meta de “dias de cobertura” para cada item. A quantidade recebida, as necessidades do estoque de segurança e as vendas durante o ressuprimento deverão também ser consideradas.

3. Pedidos incompletos

Outro tópico negligenciado são os pedidos separados incompletos. A experiência da IMAM Consultoria diz que entre 0,5 e 2,0% das linhas de pedidos de um armazém típico são separadas incompletas. Em outras palavras, os separadores podem não encontrar os itens que estão procurando, o que não significa que os itens não estejam lá. Se você está separando milhares de linhas de pedido por dia, você pode ter centenas de aparentes faltas. Até serem resolvidas, as faltas podem reter os pedidos por tempo indeterminado.

Existem três formas de solucionar esse problema. São elas: um tradicional processo de exceções, um processo planejado e um processo de zonas.

No *processo tradicional*, os pedidos que não podem ser separados

são transferidos para uma área de exceções onde frequentemente acumulam pó até serem reprocessados ou descartados. Não existe acompanhamento dos pedidos nessa zona e não existem procedimentos por escrito. Como resultado, os pedidos levam muito mais tempo para ser processados e os clientes ficam insatisfeitos.

O *processo planejado* deriva da filosofia que se deve dar igual atenção tanto ao projeto do processo quanto ao projeto dos sistemas para cobrir falhas no processo. Com essa abordagem, uma área de trabalho dedicada e bem organizada é estabelecida e o pessoal de apoio é treinado para tratar cada exceção de pedido. Aprimoramentos do sistema são realizados para rastrear os pedidos e acelerar sua conclusão. Indicadores de desempenho são estabelecidos para acompanhar

em que grau as equipes realizam suas metas de limpar os pedidos e colocá-los para fora (expedi-los).

O *processo da zona de exceção* é semelhante ao processo planeja-

**As empresas que estão
mais bem equipadas
para se concentrar nas
exceções são aquelas que
têm processos claros,
em que os problemas
são antecipados e assim
podem ser melhor
corrigidos**

do, exceto que os colaboradores denominados “caça-problemas” ou “perdigueiros” trabalham na área de separação. Quando um local de separação está vazio ou o separa-

dor não pode encontrar o produto, ele notificará o “caça-problemas” daquela zona que acompanha o separador para verificar que o produto não está lá. Duas vantagens estão contidas nesse procedimento em relação ao processo planejado. Primeiro, os separadores ficam responsáveis por buscar antes de declarar a falta num pedido. Se o produto realmente não está na área de separação ou fora de posição próxima, o “caça-problemas” acessa o computador e investiga o item em falta. Se o produto está em outra área de separação ativa, o separador será encaminhado para o novo endereço para separar o item. Se o item estiver apenas na reserva, o “caça-problemas” da zona notará a necessidade de puxar o item da reserva para reabastecer o local de separação. O separador de pedidos será instruído a retornar ao local de separação mais tarde, uma vez completo

o reabastecimento. Se não existir mais produto em todo o armazém, o “caça-problemas” da zona carimba o romaneio de separação para indicar que o item realmente está em falta.

A segunda vantagem dessa abordagem é que o tempo é encurtado para descobrir os problemas. A situação descrita anteriormente poderia fazer com que os separadores de pedido se voltassem para os pedidos reportados como faltantes pelos mesmos motivos. Esse procedimento pode reduzir significativamente a quantidade de pedidos necessários a passar pelo processo de exceção, otimizando tempo.

4. Pedidos perdidos

O quarto tópico frequentemente negligenciado são os pedidos que simplesmente são extraviados. Existem várias formas de se perder um pedido num armazém. O primeiro

é perder o documento de separação antes de ser iniciado o processo. O segundo é separar o pedido e deixar de registrá-lo. O terceiro é movimentar o pedido separado para uma área de exceções e não reportar a informação. Às vezes o pedido “perdido” está realmente sendo entregue ao cliente, mas não existe nenhum documento comprovando.

Nessa situação, a reação imediata é reimprimir a fatura e novamente separar o pedido. Contudo, para evitar fraudes e trabalho desnecessário, primeiro deve acontecer uma adequada investigação. A autoridade para reprocessar o pedido deverá estar limitada a um seleto grupo de pessoas, para evitar problemas. Por exemplo, um cliente reportou a um varejista de móveis que havia recebido não um, mas três sofás! Ele disse que apreciava a generosidade, mas não tinha espaço para

todos. O gerente do armazém investigou e descobriu que o pedido de separação havia sido reimpresso por dois separadores, ambos ansiosos para fechar o pedido.

Esse tipo de experiência frequentemente resulta em acompanhamento dos pedidos perdidos num relatório específico para este fim. O relatório é circulado todos os dias e uma única pessoa, que poderia ser citada como “advogado” do cliente, é responsável por determinar qual ação será tomada. Pesquisar, o primeiro passo realizado para encontrar um pedido, pode consumir muito tempo. O tempo pode ser encurtado obtendo confirmações do motorista responsável pela entrega. Isso é especialmente útil na identificação dos pedidos que foram embarcados sem atualização do sistema do armazém. []