

Diagnóstico e Recomendações para Otimização da Intralogística

Introdução:

A solução para qualquer problema deve ter início com um bom diagnóstico, para não ficarmos dependentes de intuição ou conhecimentos específicos de algumas pessoas, portanto temos que dispor de uma metodologia (baseada em conhecimentos e experiências anteriores) composta de uma série de “ferramentas” que levarão a um diagnóstico e recomendações (soluções) consistentes.

Assim como na medicina, a partir de um bom diagnóstico teremos as condições adequadas para elaborar as recomendações que eliminem ou minimizem os problemas. Em outras palavras, a redução das perdas (problemas) leva ao aumento da eficiência, o que significa que teremos a “otimização das atividades e conseqüentemente dos processos da intralogística”.

Informações preliminares (visão estratégica e tática da Empresa):

Ao iniciar o diagnóstico entenda a empresa, identifique as principais atividades da intralogística e classifique aquelas que representam os maiores problemas e/ou os maiores custos.

Entenda a situação atual, os **motivos geradores** e os **objetivos** que levaram à necessidade de elaborar o diagnóstico;

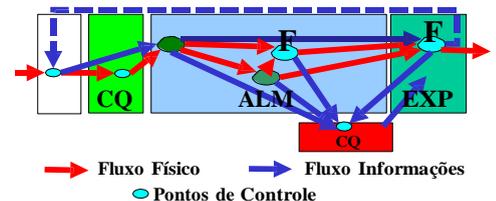
Defina claramente as premissas e restrições (físicas, financeiras, organizacionais, etc.).

Abaixo seguem resumidamente as principais etapas para a elaboração do diagnóstico:

Levantamentos:

• Mapeamento do processo da intralogística:

- Entenda os **Produtos** e os correspondentes unitizadores (dimensões e pesos) e as **Quantidades** movimentadas e em estoque (matérias-primas, em processo e produtos acabados), além dos equipamentos de movimentação e armazenagem de materiais (MAM), e de pessoas;
- Obtenha o layout para visualizar o **fluxo físico** principal (**Roteiro**), desde o recebimento, estocagem, até a expedição, e o fluxo secundário (logística reversa, devoluções, etc.);
- Entenda o **fluxo de informações**, os **pontos de controle**, terminais, sistemas e documentos utilizados;
- Entenda os **Sistemas de informações (TI)**, funcionalidades e documentação dos softwares: corporativo (ERP), de gestão do armazém (WMS), terminais, coletores de códigos de barras (simples, batch e RF), de gestão de transportes (TMS), etc;
- Estime os **Tempos** das principais operações/atividades da intralogística;
- Identifique a existência e aplicação de procedimentos (POP's) e instruções de trabalho (IT's);
- Avalie os aspectos relativos à gestão visual: limpeza, organização, sinalização, etc;



• Análise das atividades/áreas que têm interface com a intralogística:

- No recebimento e na expedição avalie a movimentação (mês, semana e dia), e tipos de veículos (modelo, dimensões, capacidade, etc), além dos impactos causados por transportes e distribuição;
- Atividades administrativas e de apoio, vestiários, sanitários, refeitório, etc. Avalie as inter-relações não baseadas em fluxo de materiais, além de segurança patrimonial e do trabalho.

• Análise do sistema de gestão de estoques (foco no processo da intralogística):

- Política da gestão de estoques (índices e metas para cobertura, lotes de compra e de produção, etc);
- Histórico de um período típico (entradas, saldos e saídas), para avaliação da frequência (popularidade), e sazonalidade anual, mensal, semanal e diária;
- Análise das previsões futuras, com relação a crescimento e diversificação.

• Análise dos indicadores operacionais da intralogística:

- Indicadores de produtividade (horas gatas/colaborador, linhas de NF/dia, nível de serviço, etc);
- Indicadores de perdas (retrabalhos, devoluções, obsolescência, etc), entre outros;

• Análise da gestão organizacional, direta ou indiretamente ligada à intralogística:

- Estrutura organizacional (**organograma**) com funções, relações hierárquicas formais e informais.



- Consolidação e **validação** das informações levantadas, inclusive os objetivos, premissas e restrições:
 - É uma etapa indispensável para minimizar retrabalhos e atrasos, e todas as informações levantadas devem ser consolidadas, apresentadas, revisadas e aprovadas por todos os envolvidos;

Elaboração do Diagnóstico:

Após a validação dos levantamentos será possível identificar os pontos críticos que podem ser melhorados e os que devem ser eliminados, esta metodologia orienta o processo para a minimização das perdas de maneira abrangente (tudo que não agrega valor), possibilitando a elaboração de um bom diagnóstico.

- **Avaliar as atividades e processos** existentes:
 - **Que agregam valor** (aquelas que os clientes internos e externos percebem seu valor);
 - **Que não agregam valor** (duplicidades, redundâncias, revisões desnecessárias, etc.);
 - **Necessárias** (aquelas que não podem ser retiradas do processo sob pena de ocasionar ruptura, perda de eficiência ou apenas a insatisfação do cliente interno ou externo);
 - **Desnecessárias** (aquelas que podem ser retiradas sem causar nem um impacto);
 - **Inconvenientes** (aquelas que devem ser obrigatoriamente retiradas);
 - Validar a avaliação de cada atividade e processo.
- Classificar as atividades e processos:
 - Analisar cada atividade ou processo conforme as definições acima, e classificar de acordo com o quadro abaixo para: otimizar, adequar, adequar se possível, eliminar, ou substituir:

Atividade ou Processo	Agrega Valor	Não Agrega Valor
Necessária	Otimizar	Adequar se Possível
Desnecessária	Adequar	Eliminar
Inconveniente	Eliminar ou Substituir por Outra Pertinente	

- Validar a classificação de cada atividade e processo.
- Critérios para apoio ao **processo de tomada de decisão**, o qual direciona para um bom diagnóstico com as respectivas recomendações para possibilitar a otimização das atividades:
 - Relacionar as atividades e processos que devem ser alteradas (otimizadas ou adequadas), eliminadas ou substituídas, e **classificar** em função de:
 - **Contribuição/facilidade** para implantação: **Alta** ou **Baixa**;
 - **Custo** de implantação : **Alto** ou **Baixo**;
 - Validar a classificação acima para de cada atividade e processo.
- Elaborar o diagnóstico com base nos critérios acima, indicando as recomendações mais adequadas:
 - Relacionar e **ordenar** as recomendações em ordem decrescente (de Alta contribuição, Alta facilidade para implantação, e Baixo custo, até aquelas com Baixa contribuição, Baixa facilidade para implantação e Alto custo);
 - Avaliar as recomendações ordenadas, e debater até a aprovação do conjunto mais adequado;
 - Detalhar as recomendações aprovadas.
- Elaborar o “plano de ação” para implementação das recomendações aprovadas:
 - Descrever cada recomendação/atividade aprovada, indicando: prioridade em função da relação entre contribuição/facilidade para implantação x custo, interdependência entre as atividades, prazos, recursos humanos e financeiros, e responsável por cada atividade;
 - Validar o plano de ação pelo grupo de trabalho e obter aprovação da diretoria.

Veja também outros materiais de conteúdo técnico:

=> **Projeto de armazém/CD; e Projeto de implantação numa área disponível.**