

Perdas na Logística Enxuta [2 de 11]



Há um mês, o leitor foi instigado a atacar as perdas no fluxo logístico. Pode ser que sua empresa não esteja suficientemente convencida sobre a prática enxuta. É normal que as pessoas não se deixem convencer facilmente. Talvez seja preciso adquirir mais conhecimento *lean* e entender melhor alguns dos benefícios da Logística Enxuta (*Lean*). Talvez, também, seja necessário compreender melhor as perdas. No primeiro artigo, a classificação das perdas conforme a facilidade de serem eliminadas (perdas Tipo 1 e Tipo 2) é puro bom-senso. Entretanto, quando as classificamos de outra forma (as 7 perdas da Logística Enxuta) nos damos conta de que algumas delas podem ser contra-intuitivas.

Alguns benefícios da Logística Enxuta

Por que a Toyota se tornou mais lucrativa do que as outras montadoras? Talvez seja devido à natureza transformação enxuta: lenta, sutil e de longo prazo. Não se pode dizer que os concorrentes da montadora japonesa foram surpreendidos. Os sinais estavam lá há mais de duas décadas, mas foram ignorados por serem mudanças graduais e contínuas. Os métodos e as ferramentas *lean*, conhecidas desde então, não foram interpretados corretamente na maioria dos casos (principalmente no Ocidente). Talvez tenhamos experimentado modismos em vez de perseguir as melhorias fundamentais. As práticas *lean* oferecem benefícios duradouros, mas são de longo prazo: então, começaremos daqui a uma semana ou daqui a vinte anos?

Benefícios do *lean*:

- 1- Menos esforço humano é necessário para produzir e distribuir produtos;
- 2- As perdas/desperdícios/ falhas são menores;
- 3- Portanto, pode-se fazer mais com menores custos;
- 4- Os prazos de entrega são menores;
- 5- O uso da tecnologia é seletivo: menos ativos e espaço são necessários;
- 6- A taxa de agregação de valor ao cliente é aumentada;
- 7- Os estoques são menores, embora o atendimento ao cliente melhore;
- 8- As margens de lucro são maiores a longo prazo;
- 9- Os principais indicadores financeiros melhoram: retorno sobre investimento, lucratividade, fluxo de caixa e custos.

Importante: Esses benefícios só são conseguidos a longo prazo e com um esforço constante de melhoria.

Enxergando e eliminando as perdas

Leitura recomendada:

- Logística Enxuta – alguns conceitos básicos, Rogério Bañolas, 24/10/2006.

Estoques excessivos são perdas para a Logística Enxuta. Até certo nível, o estoque agrega valor ao cliente na forma de disponibilidade de

produtos. Acima deste limite, o estoque é puro desperdício e não agrega nenhum valor. Quando um fornecedor falha ao atender com qualidade, no momento certo, na variedade certa, na quantidade certa e no momento certo, o cliente tenta se proteger com excesso de estoques. Quando um fornecedor entrega uma alta taxa de produtos defeituosos, o cliente tem de comprar maiores quantidades para garantir a continuidade da operação. Em vez de eliminar as perdas e ineficiências, a reação típica é elevar os níveis de estoque. Por isso, estoques excessivos implicam em custos elevados e impedem que as perdas sejam identificadas e eliminadas.

Na Logística Enxuta, há oito perdas que devem ser eliminadas continuamente:

- 1) **Superoferta por quantidade;**
- 2) **Superoferta por antecipação;**
- 3) **Suboferta;**
- 4) **Esperas;**
- 5) **Perdas por defeitos;**
- 6) **Perdas por movimentação;**
- 7) **Perdas por processamento;**
- 8) **Perdas P (previsão, planejamento, programação, prazo).**

A superoferta resulta imediatamente em estoques excessivos. Qual é o valor agregado ao cliente quando mais produtos do que o necessário são disponibilizados, e antes do momento desejado pelos clientes? Do ponto de vista do consumidor, nenhum valor é agregado! É, simplesmente, estoque. É perda.

A perda **superoferta por quantidade** é a quantidade que excede a necessidade do cliente. Resulta em estoques na cadeia de suprimentos.

A perda **superoferta por antecipação** é a quantidade enviada para o cliente em antecipação ao momento de consumo.

A **suboferta** é a perda de vendas por falta de estoque ou por decisão do cliente (mau atendimento, qualidade deficiente do serviço ou produto, etc.).

As perdas por **espera** são as perdas quando um produto espera por um recurso para ser processado.

As **perdas por defeitos** são os defeitos causados nos produtos ou nos equipamentos.

As **perdas por movimentação** são caracterizadas pelos movimentos inúteis dos produtos ou materiais.

As **perdas por processamento** são as falhas, perdas e desperdícios ao processar os pedidos.

As **perdas P** são as perdas caracterizadas pela variação artificial nas necessidades. Estão ligadas a quatro P's: previsão, planejamento, programação e prazo¹. Provocam perturbações no nível de demanda aumentando os custos e reduzindo o nível de serviço.

As perdas P são aprofundadas no próximo artigo.

¹ O prazo de entrega ou o *lead time* total contribuem para tornar os tempos de resposta maiores.

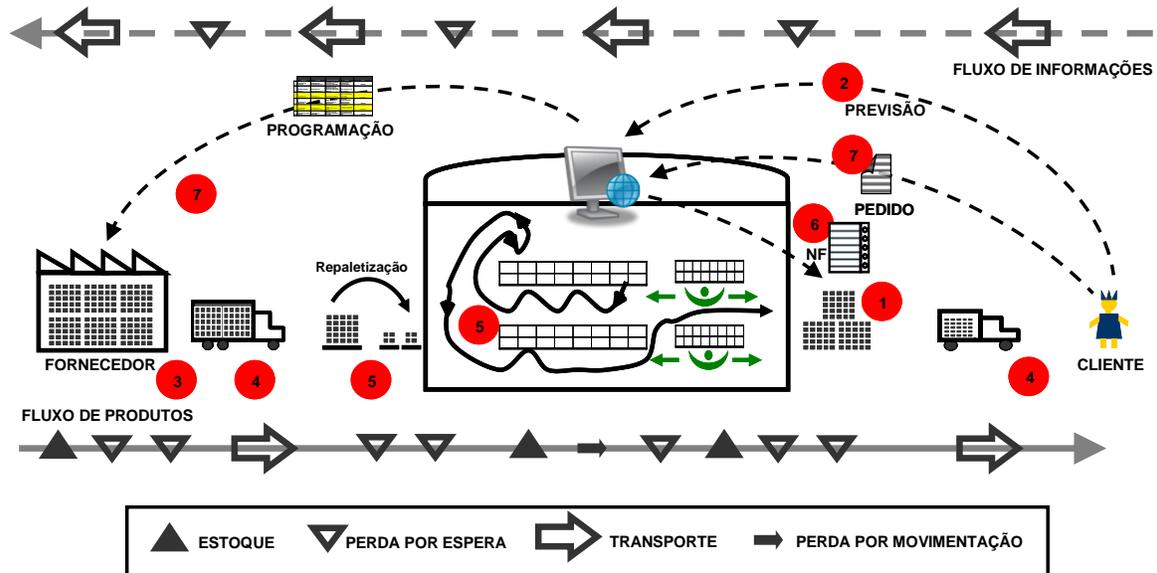
Agindo

A identificação das perdas resulta num comportamento pragmático: devem ser eliminadas!

As sete perdas da Logística Enxuta: exemplos			
	Perdas...	...na logística interna	...na logística externa
1	Superoferta por quantidade	Lotes econômicos maiores que o consumo real; quantidades movimentadas em paletes embora sejam consumidas em caixas.	Quantidades econômicas de embarque maiores que o consumo real; embarques maiores do que a necessidade do cliente ⁱ .
2	Superoferta por antecipação	São derivados da lógica de “empurrar”; materiais solicitados pela produção muito antes da utilização; produtos movimentados para a expedição muito antes do embarque.	São derivados da lógica de “empurrar” ou de estoques avançados na rede de distribuição; quando há muitos pontos de estocagem.
3	Perdas por Espera	<i>Kits</i> sendo montados esperando por peças, materiais da área de estocagem esperando para serem levados para o <i>picking</i> (quando há um pedido), peças na expedição esperando por outras peças a serem apanhadas.	Espera de um caminhão para ser descarregado; carregar caixa por caixa um caminhão quando o cliente compra quantidades equivalentes a paletes; aguardar conferências de notas fiscais na descarga.
4	Perdas por defeitos	Quebra de equipamentos.	Danos no transporte, quebra do caminhão.
5	Perdas por movimentação	Armazenagem; produtos de alto giro na área de estocagem são colocados e retirados múltiplas vezes das posições porta-paletes (poderia ser feito <i>cross-docking</i>); supermercados de materiais longe dos pontos de consumo; repaletizações feitas por falta de padronização de paletes.	Transferências de produtos entre CDs para cobrir faltas; transporte de um produto para um CD de distribuição longe e volta para a região.
6	Perdas por processamento	Embalagens intermediárias, notas fiscais erradas, quantidades erradas, contagens de produtos, conferências de documentos.	Embalagens intermediárias descartadas, contagens, conferências de documentos, controles duplicados no fornecedor e no cliente.
7	Perdas P	Lotes grandes; previsão de demanda é considerada como planejamento (alterações frequentes causam alternadamente ociosidade e falhas no atendimento); programas excessivamente variáveis; programação não é respeitada (mais grave ainda quanto à programação é alterada depois das ordens lançadas).	Planejamento excessivamente baseado em previsão; erros de previsão (alternam-se estoques altos e faltas); ajustes bruscos no planejamento; previsões superestimadas para “proteger-se” contra faltas; efeito bola de neve; efeito chicote.

Portanto, acompanhe novamente o fluxo dos pedidos e dos produtos (desde a entrada do pedido até o recebimento dos produtos pelos clientes) juntamente com o pessoal das áreas envolvidas. Acompanhe-os como se estivesse viajando junto com o pedido e junto com o produto.

Identifique as perdas. Depois, aja para eliminar as perdas. Exemplos das sete perdas estão numerados no quadro e na figura.



Checklist

- 1- Verifique se todas as classes de perdas foram identificadas e relatadas formalmente.
- 2- No mínimo dez perdas devem ter sido identificadas.
- 3- A empresa deve ter um plano de ações para eliminar as perdas explicitando responsáveis e prazos para cada ação.
- 4- Inclua o pessoal das áreas envolvidas e outras pessoas que podem colaborar na elaboração do plano de ações.
- 5- O início das ações não deve demorar mais do que uma semana.

ProLean Logística Enxuta (51) 93343770
banolas@prolean.com.br
www.prolean.com.br