

## Logística eficaz eleva a produtividade

Publication: DCI - Diário Comercio, Industria e Servicos

Provider: DCI - Comércio Indústria e Serviços

December 8, 2011

E além disso, melhora a margem de lucratividade. Calcula-se que cerca de 25% das atividades de uma empresa, de qualquer segmento, estão relacionadas à logística interna. Mal conduzida, ela potencializa perdas para o negócio. O Brasil vive um momento privilegiado, com perspectivas de crescimento real e forte projeção internacional. Ao lado dos discursos entusiasmados, ouvimos também as vozes da advertência quanto à urgente necessidade do País resolver seus entraves de infraestrutura, que podem - e muito - comprometer todo esse salto evolutivo. Sempre que o tema vem à tona, a logística é um ponto fundamental. As deficiências nessa área têm travado a evolução de muitos setores e vencer as dificuldades nesse ponto é imprescindível para que o Brasil se consolide como o mais importante pólo de negócios da América Latina.

Um problema que exige ação conjunta de vários setores, do público e do privado. Quando trazemos o debate quanto à eficiência logística para um cenário mais localizado - dentro das empresas, a questão da logística interna - aquela que considera todas as atividades de uma operação - da chegada da matéria-prima à saída de seu produto final ou entrega de um serviço ao cliente; a urgência e o cuidado não são menos relevantes. Uma vez alinhada ao padrão de excelência adequado, a logística interna da empresa pode avançar de um índice de eficiência que oscila entre 30 e 50%, para até 95%.

Entende-se por logística interna as atividades que envolvem algum tipo de fluxo interno. Por definição, uma grande parte delas se caracteriza por desperdício, ou seja, são ações que não agregam valor ao negócio. Estão presentes em todas as empresas para atender alguma necessidade - seja de layout, de cronograma das ações ou pelo tipo de produção ou negócio em questão. O fato é que a logística interna envolve movimentação e tempo - de matéria-prima, de pessoas, do produto acabado, dos estoques. O conceito de gestão aplicado pelo Kaizen compreende a profunda análise de todos esses ciclos e interfaces.

A metodologia Kaizen busca otimizar essas movimentações criando rotas padronizadas e cíclicas, onde o objetivo não é cortar pessoas, mas melhor alocá-las e melhor aproveitá-las na estrutura da empresa. Menor movimentação interna significa um ciclo de reposição de estoque mais inteligente, ganho de agilidade interna, adoção de meios e processos mais adequados a cada realidade de negócio, e onde o custo x benefício seja levado em consideração etapa por etapa. Quase sempre as questões de logística interna mal administradas geram custos de obtenção e de manutenção, criam gargalos em alguns processos e quebra de estoque em outros pontos. Mais crítico é o fato de alguns problemas extrapolarem os corredores da empresa, comprometendo sua imagem.

O Kaizen trabalha de forma estratégica. Diagnóstico e estudo de viabilidade fundamentam os projetos que têm por objetivo reduzir ao máximo os desperdícios de uma operação - seja ela de que natureza for. O Kaizen foca suas ações em treinamento, comunicação, comprometimento e engajamento. As trocas de equipamentos, pessoal e processos consideram a adequação das necessidades e objetivos estratégicos da empresa a um desenho de operação que seja eficaz, mas sem custos desnecessários. O Kaizen busca uma produção eficiente, com custos inteligentes.

Um projeto dessa magnitude pode - e deve - começar por centros específicos da cadeia de logística interna. O ideal é eleger um ponto da atividade e focar atenção naquele aspecto. A melhoria obtida ali vai se ampliando e caminhando para outra cadeia, depois para outra e, assim, sucessivamente. Adotar procedimentos que melhorem a conexão interna, a sincronização das atividades internas, a eliminação de efeito chicote entre as diferentes áreas - tudo isso trará benefício à empresa e criará um ambiente mais estável de fluxo interno, com resultados mensuráveis.

As melhorias possíveis são: reestruturação organizacional; sistema de armazenagem; melhor capacitação das pessoas; sistemas mais eficientes de armazenagem; criação de controles e indicadores de eficiência; maior foco em aumento de produtividade e melhoria do fluxo interno.

A logística interna é uma área de estudo relativamente nova em termos de gestão, mas que vem conquistando a atenção de muitos executivos uma vez que o potencial de ganho, quando melhorada a sua performance, é muito elevado. Muitas empresas já avançaram, nos últimos anos, no ajuste de suas áreas de transporte e suprimentos. Analisar os aspectos de logística interna é abrir espaço para aumentar sua competitividade em um mercado cada vez mais global e concorrido.

Ruy Cortez de Oliveira é CEO do Kaizen Institute Consulting Group - Brasil.

---

Any redistribution of this information is strictly prohibited.

Copyright © 2001 - 2011 Internet Securities, Inc. (trading as ISI Emerging Markets), all rights reserved.

A Euromoney Institutional Investor company.