



Os novos desafios dos centros de distribuição

Hélio Fernando Lenz

Introdução

Da atração e retenção de profissionais até o atendimento a requisitos legais, passando pela constante pressão por produtividade, a gestão de um centro de distribuição no cenário de negócios atual é um assunto cada vez mais desafiador. Qual é a real capacidade produtiva do meu centro de distribuição (CD)? E como aumentá-la, quando há falta de profissionais no mercado? Quais são os funcionários mais produtivos em cada processo?

Este artigo se propõe a abordar estas questões e a explorar o potencial da tecnologia da informação como parte da resposta.

Sobre os CDs

São raros os profissionais que, atuando no ramo de logística, nunca escutaram alguma insinuação sobre os armazéns de materiais serem um “mal necessário”. Ora, o próprio BALLOU (2004) afirma que “Para conseguir a coordenação perfeita entre o fornecimento e a demanda, a produção teria de responder instantaneamente e o transporte teria de ser perfeitamente confiável, com tempo de entrega zero. Isto não está

disponível para uma empresa a custos razoáveis. Conseqüentemente, as empresas usam estoques para melhorar a coordenação da oferta-procura e para reduzir os custos totais.”

O mesmo BALLOU (2004) ressalta que “Uma empresa usa o espaço de estocagem por quatro razões básicas: (1) para reduzir custos de transporte e de produção, (2) para coordenar oferta e demanda, (3) para auxiliar no processo de produção, e (4) para ajudar no processo de marketing”. O que temos observado atualmente é que as empresas mais avançadas em sua gestão logística estão aumentando o foco da administração de seus CDs nos itens 3 e 4 citados por BALLOU como forma de conseguir gerar valor a partir dos seus CDs. Coaduna BANZATO (2003) ao sustentar que “Num esforço para atender ao novo desafio da armazenagem, as operações do armazém estão mudando. Os centros de distribuição assumem uma perspectiva mais ampla, o que lhes permite enxergar que o cliente é uma pessoa real e que exige cada vez mais qualidade nos serviços prestados.”

E na sua empresa, o CD é um problema ou é uma peça-chave da estratégia corporativa?

Mas se a necessidade de manter estoques leva as empresas a criar arma-

zéns e/ou centros de distribuição, desejados ou não, resta o fato de que estes precisam ser administrados da melhor forma possível. E isto passa por adicionar serviços de valor agregado que melhorem o atendimento ao cliente, reduzam custos e, assim, transformem os CDs de centro de custo em pilar de sustentação da estratégia empresarial.

A questão da mão de obra

Um assunto recorrente é a falta de mão de obra para trabalhar nos armazéns, tanto no nível operacional quanto em funções especializadas.

De um lado, o constante crescimento econômico do País gera, pelo conseqüente crescimento das empresas, um natural aumento na demanda por mão de obra. Já por outro lado, o aumento da escolarização dos profissionais e a própria oferta mais diversificada de opções de trabalho estão dificultando o processo de contratação e retenção de pessoas para as funções operacionais, o que é preocupante e, muitas vezes, oneroso.

A gestão da mão de obra vem se tornando uma das grandes dificuldades no seu dia a dia?

Desta feita, as empresas estão se defrontando com o desafio de atrair

Colaborador A	Colaborador B
Picking por 8 horas	Picking por 8 horas
Região de Trabalho X	Região de Trabalho Y
450 itens separados	400 itens separados

Quadro 1 - Comparativo de produtividade entre trabalhadores

e reter bons profissionais, sem sobrecarregar seus custos operacionais. E cabe realçar aqui a importância do “reter” nesta equação. Sabemos que todo novo operador apresenta uma curva de aprendizado, baixa produtividade e maior chance de erros no período de treinamento e adaptação à nova empresa, de tal forma que a rotatividade, se elevada, tem impactos importantes nos custos da empresa e no serviço ao cliente.

A rotatividade de pessoas tem afetação a produtividade e o desempenho de sua operação?

Algumas empresas têm passado a oferecer pacotes mais atrativos de salário e benefícios, com o intuito de atrair e reter profissionais. Se, por um lado, esta abordagem tem se mostrado adequada sob a ótica da gestão de pessoas, o mesmo não pode ser dito sob a ótica do cliente – afinal, é ele quem irá pagar pelo custo mais alto, e em troca de qual benefício? Assim, esta forma simplista de tratar a questão não tem se mostrado a mais efi-

ciente, uma vez que acarreta perda de competitividade da empresa no mercado. É imperativo que a solução seja mais equilibrada, que proporcione também benefícios, e não apenas aumento de custos.

Uma solução que algumas outras empresas vêm adotando para esse dilema é a remuneração variável por produtividade, tanto como fator motivacional para reduzir a rotatividade de funcionários, quanto para incentivar o aumento da produtividade. Essa forma de remuneração se baseia no estabelecimento de metas e na mensuração de seu atingimento, de forma individual e coletiva. A busca pela fatia adicional (variável) de renda por parte dos operadores vem causar um aumento de produtividade que compensa o custo adicional gerado pela renda variável. Um típico ganha-ganha, em que a empresa se torna mais atrativa por oferecer possibilidade de renda maior – já que o trabalhador ganha com a renda variável e meritocrática, e o cliente, com o aumento de produtividade.

Com a remuneração variável, os trabalhadores se sentem motivados na execução de suas tarefas, visto que serão recompensados de forma justa de acordo com o seu desempenho. Esse modelo também reforça o perfil

inovador e audacioso procurado pelas empresas em seus colaboradores.

Mas, embora esta forma de remuneração possa trazer ótimos resultados para a operação, há o desafio de que seja justa com todos os colaboradores, sob pena de gerar um efeito contrário ao desejado: desmotivação e baixa moral, por descrédito do sistema de remuneração variável.

O desafio é: como mensurar a produtividade nas atividades do armazém de forma justa?

Analisando o Quadro 1, por exemplo, qual operador apresenta melhor desempenho e deve ser melhor remunerado?

Embora possa parecer óbvio para alguns que o Colaborador A tenha produzido mais, aqueles que têm ou já tiveram responsabilidade pela gestão de um CD sabem que não é tão simples assim. Não é possível indicar qual dos operadores foi mais produtivo considerando somente as informações acima. É necessário avaliar a dificuldade de cada

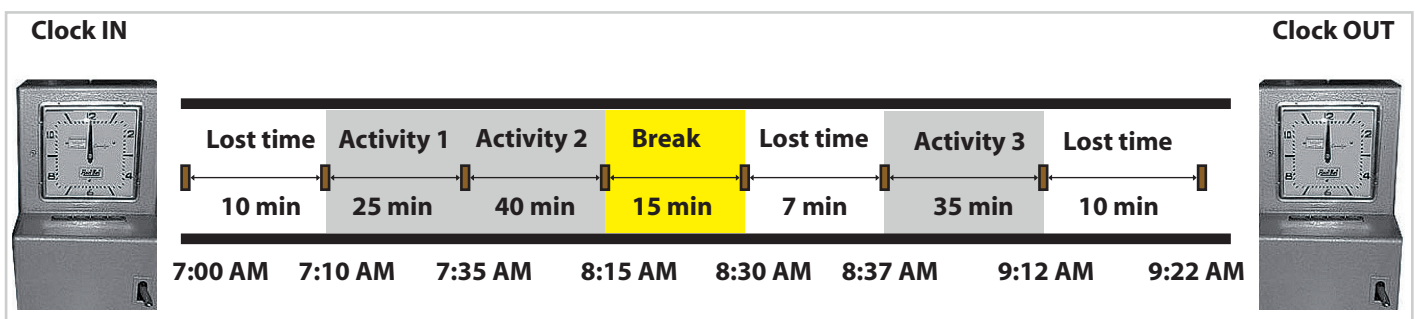


Figura 1 - Atividades executadas por um operador do clock in ao clock out

operação, o tamanho e o peso dos itens movimentados, as distâncias e eventuais restrições físicas em cada área de trabalho. O próprio formato de um material pode torná-lo mais fácil ou complexo de ser manuseado e acomodado.

Este é o grande desafio, e um requisito fundamental na remuneração variável por produtividade: ser capaz de criar metas adequadas e de mensurá-las de forma justa, gerando o efeito ganha-ganha – quanto mais o operador ganhar, mais a empresa será beneficiada.

Para chegarmos ao resultado justo na análise, é preciso identificar alguns parâmetros como área de trabalho, tipo de equipamento utilizado, peso e volume do item, distância percorrida para movimentar os produtos e características que podem dificultar o manuseio.

Segundo a HighJump Software, baseada em resultados observados em sua base de clientes, a gestão eficiente da mão de obra e o uso de remuneração variável trazem aumento de produtividade em torno de 45% para as empresas.

Para poder mensurar essa produtividade com mais precisão e maior justiça, é preciso contar com o apoio da tecnologia da informação, e para isso já existem sistemas especializados, conhecidos como LMS (Labor Management System, na tradução, Sistema de Gerenciamento de Mão de Obra).

De acordo com DESTRO (2011), a adoção de sistemas para Gerenciamento de Mão de Obra “proporciona uma melhora significativa no desempenho operacional, pois permite uma padronização dos melhores métodos para execução das atividades e incentiva o melhor aproveitamento do tempo real de utilização da mão de obra para realização de tarefas, além de permitir definir a alocação da pes-

soa certa, na atividade certa, no momento certo. Isto significa produzir mais com menos”.

O nível de precisão e de detalhes com que estas ferramentas são capazes de coletar e processar os dados do turno de trabalho de cada funcionário é bastante alto, tornando possível a obtenção dos resultados mencionados. A título ilustrativo, a Figura 1 mostra as atividades executadas por um operador desde o registro do ponto no início do turno (clock in), passando pela execução de cada atividade, tempos de parada e tempos perdidos (ociosos) até o registro de saída (clock out).

Com esse tipo de ferramenta, é possível mensurar o desempenho de cada operador, identificar os tempos ociosos, realizar comparativos entre eles de forma justa, realizando análises e tomando ações que permitam aumentar a produtividade e melhorar a performance do armazém. Afinal, nos CDs também é válida a famosa máxima da administração: se você não pode medir, não pode gerenciar. ●

Bibliografia

BALLOU, Ronald H. *Gerenciamento da cadeia de suprimentos: planejamento, organização e logística empresarial*. Porto Alegre: Bookman, 2001, pp 201/202.

BANZATO, Eduardo [et al.]. *Atualidades na armazenagem*. São Paulo: IMAM, 2003, p.19.

DESTRO, Iuri R. *Artigo LMS - Labor Management System, Solução em TI para Gerenciamento da Força de Trabalho em Armazéns*. Revista Tecnológica Nº 191, p.77 Outubro/2011.

Hélcio Fernando Lenz

CEO da Otimis Supply Chain Intelligence

helcio.lenz@otimis.com

Tel.:(47) 3036-7800