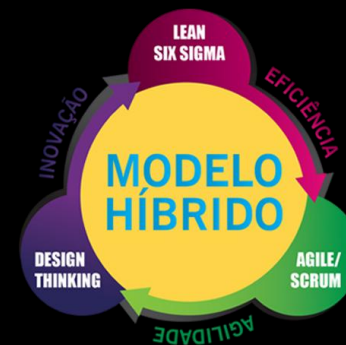


Coolgel

Estudo de Caso

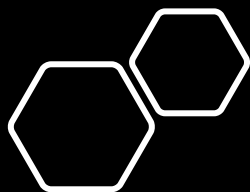


Contextualização

Produção Álcool Gel

The logo for 'Coolgel' is displayed on a dark gray rectangular background. The word 'Cool' is in a green, rounded, sans-serif font, and 'gel' is in a blue, rounded, sans-serif font. The background has a white, torn-paper-like edge at the bottom.

Coolgel



A Empresa

- Com presença nacional, possui CDs nas 5 regiões do país e distribui seus produtos para 80% dos municípios do Brasil.

Coolgel

Linha de Produtos



Desinfetante



Álcool em Gel



Detergente



Amoníaco



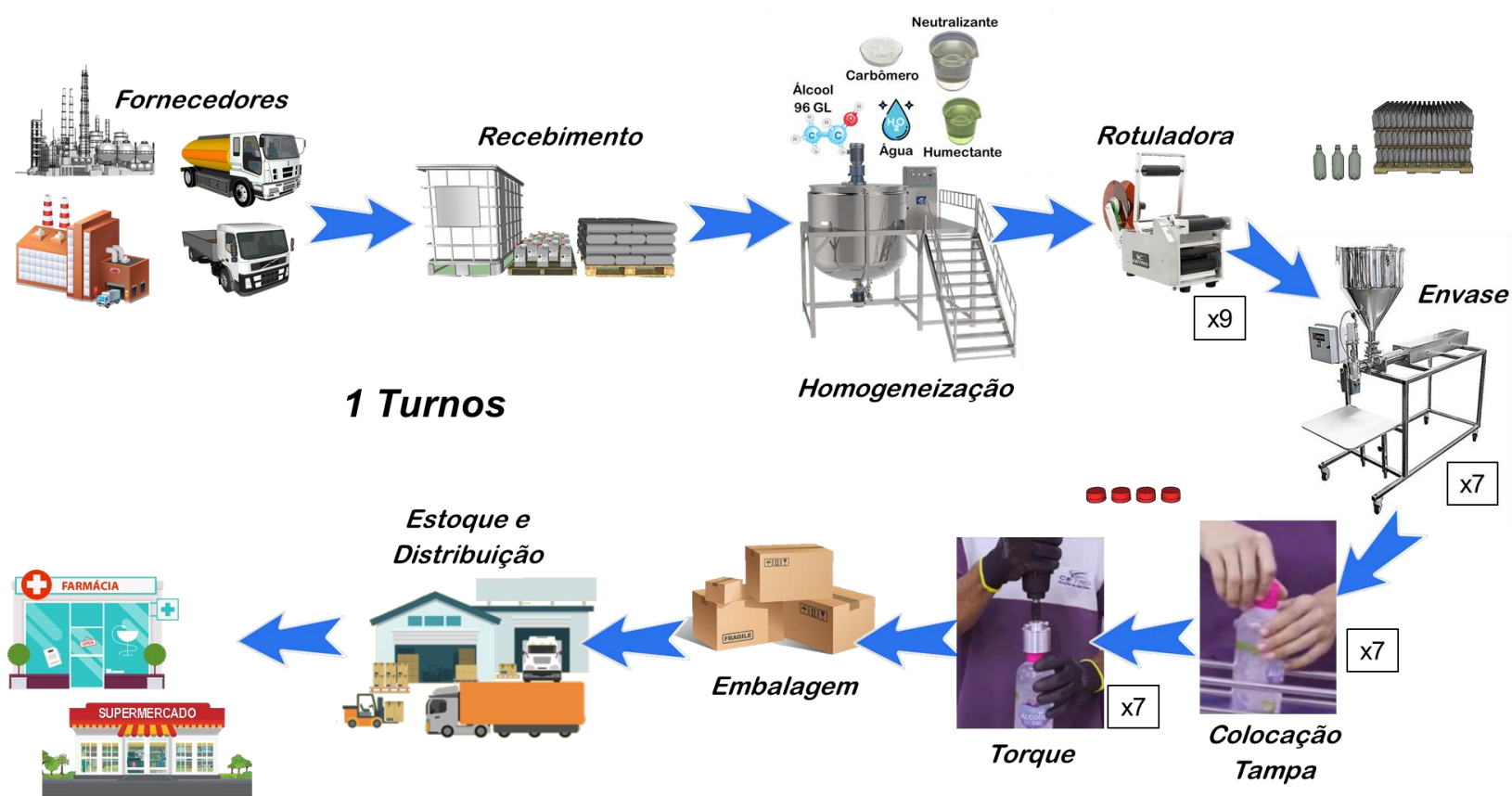
Álcool 70



Água Sanitária



Localizada em Piracicaba, São Paulo



Fluxo de
Álcool em
Gel

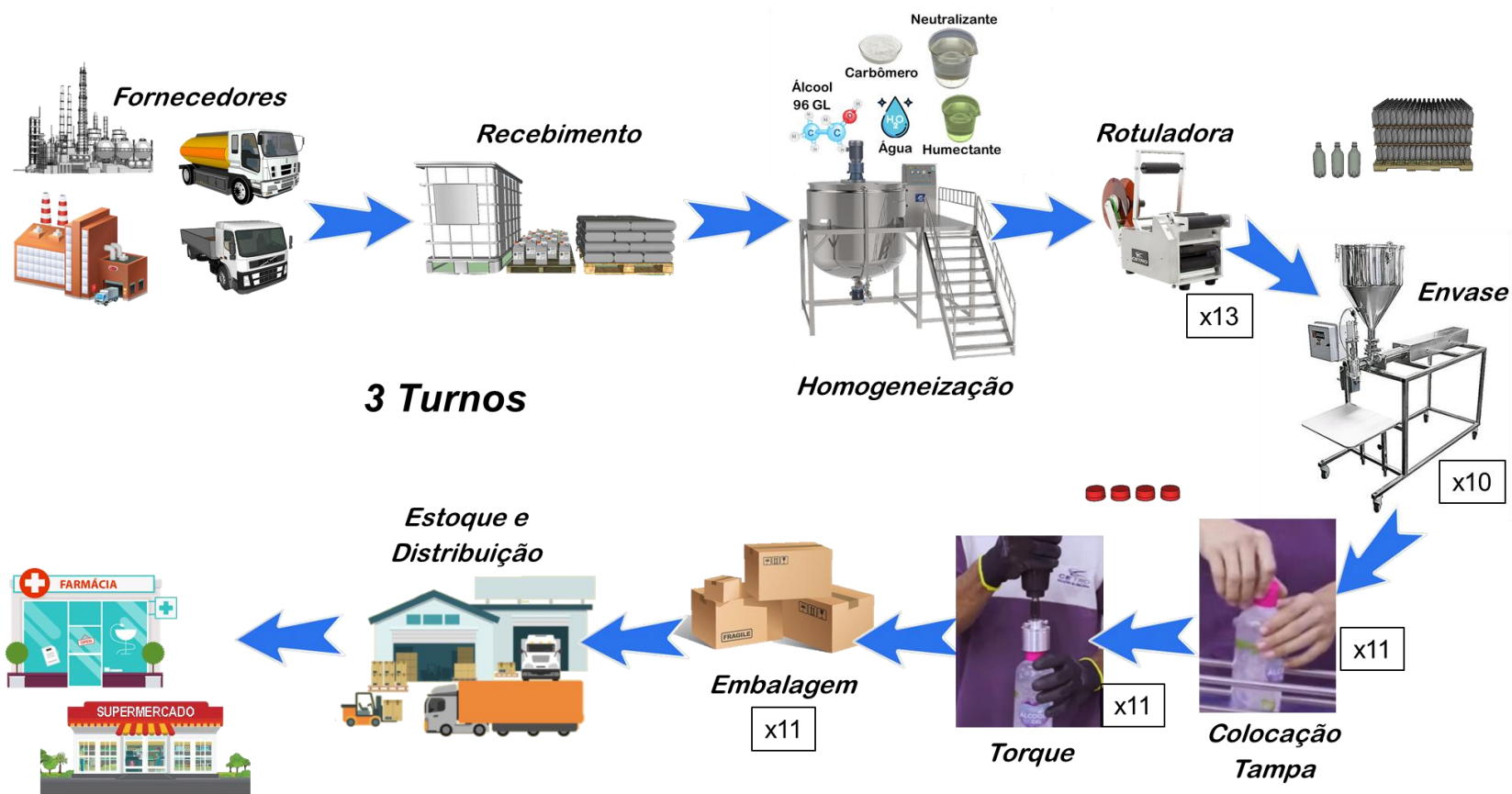
Novo Contexto

A linha de Álcool Gel teve um aumento de demanda em 287% em função da pandemia.

- Buscando usufruir das novas oportunidades de mercado para a linha de produtos de álcool gel, a diretoria definiu os seguintes objetivos estratégicos objetivos e metas:
- Aumentar sua fatia de mercado atual de 13,5% para 16%.
- Atender plenamente a nova demanda de mercado com OTIF (On Time in Full) de 95%
- Aumentar o nível de eficiência geral de 57% para 85% de forma a garantir a fatia de mercado desejada
- Obter ganho de escala em rentabilidade (sem target no momento)

Para atender estes objetivos foram realizadas as seguintes mudanças na operação da empresa:

- Aumento de 1 para 3 turnos de produção
- Redimensionamento dos Centros de Distribuição (CD's)
- Contratação de novos fornecedores logísticos com aumento da frota de caminhões
- Contratação de equipes de vendas regionais



Fluxo de
Álcool em
Gel –
3 Turnos



A Realidade...

Após implementar as mudanças definidas a empresa obteve os seguintes resultados:

- Cumprimento apenas de 67% da nova demanda
- Queda da Fatia de Mercado de 16% para 13,5%
- Redução em 32% da rentabilidade da linha de álcool gel

Na análise dos principais motivos deste baixo desempenho nos indicadores, a equipe técnica e comercial apontaram as seguintes causas:

- Perda de eficiência operacional na produção do álcool em gel
- Logística de Distribuição – Apresentou baixa eficiência para entrega para reposição de produtos em todos os postos de venda
- Perda de espaço de vendas nos PDVs
- Entrada de novos concorrentes atraídos pelo aumento de demanda
- Aumento de custos da operação

Projetos Identificados

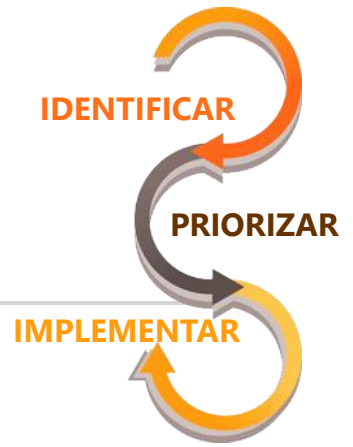
A área de melhoria contínua foi acionada para reverter a situação atual e viabilizar os objetivos iniciais definidos. Avaliando a cadeia de valor do álcool gel atual e com base em entrevistas com os gestores, a equipe técnica identificou 3 áreas críticas e que se mostraram gargalos para o cumprimento dos objetivos estabelecidos:

Projetos identificados para trazer melhorias nas seguintes áreas:

- **Área de Envase do álcool gel (Produtividade)**
- **Logística de Distribuição**
- **Mercado - Pontos de Venda (PDV's)**

DEFINE

CICLO ITERATIVO – DEFINE HÍBRIDO



1. Identificar

Estruturar o Projeto de Melhoria
Empatia e Voz do Cliente
Entender/enxergar o Fluxo de Valor
Análise de Valor Lean



2. Priorizar

Estruturação do Backlog de Melhorias
Priorização das Melhorias
Composição da Sprint



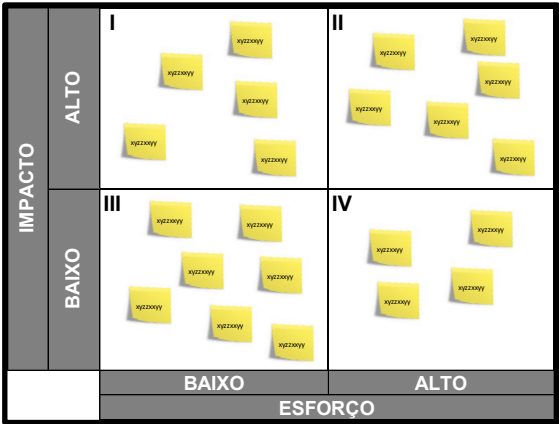
3. Implementar

Planejamento da Sprint
Sprint de Melhorias
Daily Scrum
Revisão da Sprint
Retrospectiva da Sprint

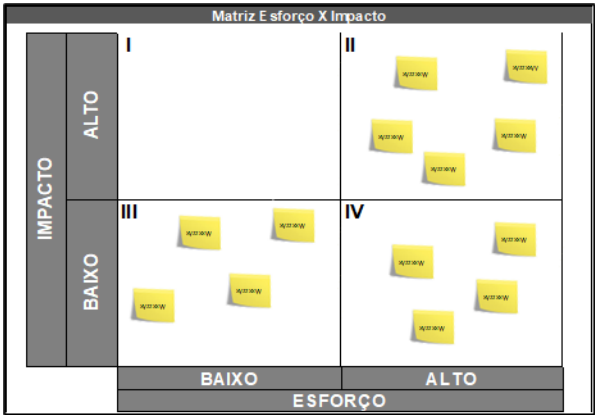
Atividade D.2 – Ciclo Iterativo Define



A) **Matriz Esforço/Impacto:** Estruturar
Backlog de Melhorias



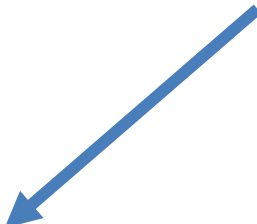
B) **Matriz Esforço/Impacto:**
Priorização das Melhorias



C) **Sprint Board:** Composição dos Sprints



Sprint	Sprint Backlog	Ações de Melhoria			
		A fazer	Em Execução	Em Verificação	Realizado
D					
M					
A					
I					
C					



Atividade D.3 – Ciclo Iterativo Define



A) Planejamento do Sprint: Implantação das Melhorias

Sprint	Sprint Backlog	Ações de Melhoria			
		A fazer	Em Execução	Em Verificação	Realizado
D					
M					
A					
I					
C					

Baseline	MELHORIA					META
	D	M	A	I	C	
OEE 58%	OEE 61%	OEE 68%	OEE 72%	OEE 80%		OEE 78%
OTIF 62%	OTIF 65%	OTIF 73%	OTIF 84%	OTIF 94%		OTIF 95%
FPY 59%	FPY 66%	FPY 73%	FPY 82%	FPY 89%		FPY 88%

B) Sprint Define: Implantação das Melhorias

Sprint	Sprint Backlog	Ações de Melhoria			
		A fazer	Em Execução	Em Verificação	Realizado
D					

C) Daily Scrum: Reuniões Diárias

D) Revisão da Sprint



E) Retrospectiva da Sprint

Projeto Mercado - PDV – Define
















Business Case

Mercado - PDV Álcool Gel

- Foi iniciado um Projeto para identificar as causas e propor ações corretivas com relação ao Market Share de Álcool Gel, que tem caído de forma contínua nos últimos dois anos. O objetivo é alcançar um MS = 16%.
- Foram efetuadas as ações das etapas do DMAIC híbrido

Canvas Projeto Mercado – PDV

Justificativas 	Produto 	Stakeholders 	Premissas 	Riscos 
<ul style="list-style-type: none">. Empresa tem perdido Market Share ao longo dos últimos anos, chegando a um total de 2,5 pp nos últimos dois anos. E com o aumento da demanda a situação pode se agravar ainda mais.	<ul style="list-style-type: none">. Plano de atuação no mercado para aumento de Market Share	<ul style="list-style-type: none">. Diretor de Vendas. Diretor de Marketing. Diretor de TI. Diretor de Gente	<ul style="list-style-type: none">. A demanda vai continuar mais elevada do que antes da pandemia mesmo após o seu término. Outros projetos endereçarão as questões produtividade e entregas. Mercados AS 5+ serão tratados em outro projeto. SKU's continuarão como os de maior Margem	<ul style="list-style-type: none">. Atuação da concorrência (queda de preço?). Falta de capacidade de produção. Falha de entrega. Novos entrantes
Objetivo SMART 	Requisitos 	Equipe 	Grupo de Entregas 	Linha de Tempo 
<ul style="list-style-type: none">. Aumentar o Market Share para 16% até o final do projeto.	<ul style="list-style-type: none">. Identificar e priorizar as principais alavancas de market share. Identificar melhor modo de atuação nas alavancas priorizadas. Atuar sobre variação de PTC no mercado (adesão)	<ul style="list-style-type: none">. Gerente de Vendas. Analista de Marketing. Analista de Dados. RH - treinamento;	<ul style="list-style-type: none">. Guia orientativo das alavancas prioritárias e como atuar. Execução de Piloto. Plano de Roll-out	<ul style="list-style-type: none">. Define: 20 dias. Measure: 30 dias. Analyze: 30 dias. Improve: 30 dias. Control: 30 dias
Benefícios 	<ul style="list-style-type: none">. Elaborar Plano. Prover treinamento. Identificar modelo preditivo de resultados	Restrições 		Custos 
<ul style="list-style-type: none">. Aumento de rentabilidade.. Aumento de faturamento.		<ul style="list-style-type: none">. O Preço (TTV e TTC) não deve ser alterado para valores abaixo dos atuais, pois Março já teve um preço médio menor do que Fev/20. Desta maneira o Preço Relativo não deverá ser utilizado como variável de atuação neste Projeto.		<ul style="list-style-type: none">. A identificar

SIPOC Projeto Mercado – PDV



FORNECEDORES	ENTRADAS		PROCESSOS	SAÍDAS		CLIENTES
Provedores dos recursos	Recursos	Especificações/SLA	Descrição Sumarizada	Fornecimentos do processo	Especificações/SLA	Determinam os requisitos
	Método		<div><div>Venda ao PDV</div><div></div><div>Execução no PDV</div><div></div><div>Venda efetuada</div></div>			
Marketing	Política de Preços			Volume de Vendas	De acordo para atingir MS target.	Marketing & Comercial Responsável PDV
Marketing	Lista de Produtos			Faturamento	Em alinhamento com o volume e sem perda de Preço em relação à Março/2020	Marketing & Comercial & Financeiro Responsável PDV
Marketing	Plano de Marketing			Market Share	16%	Marketing - CoolGel
Comercial	Plano de Visitas			Share Relativo	A definir	Marketing - CoolGel
	Máquina:			Share de Prateleira	A definir	Marketing - CoolGel
TI	Sistema de Vendas			Share de Display	A definir	Marketing - CoolGel
				Preço Relativo	Política de Preços	Marketing - CoolGel
				Execução Efetuada		Consumidor Responsável PDV
	Matéria Prima					
CDD's	SKU's					
Marketing	Material de Execução					
	Meio Ambiente					
Mercado	PDV's					
Mercado	Concorrentes					
	Mão de Obra:					
RH & Comercial	Vendedores					
PDV	Repositor (Func. PDV)					
	Medição:					
Vendedor	Share de Prateleira					
Vendedor	Execução em Loja					
Nielsen	Share de Mercado					

FARMÁCIA

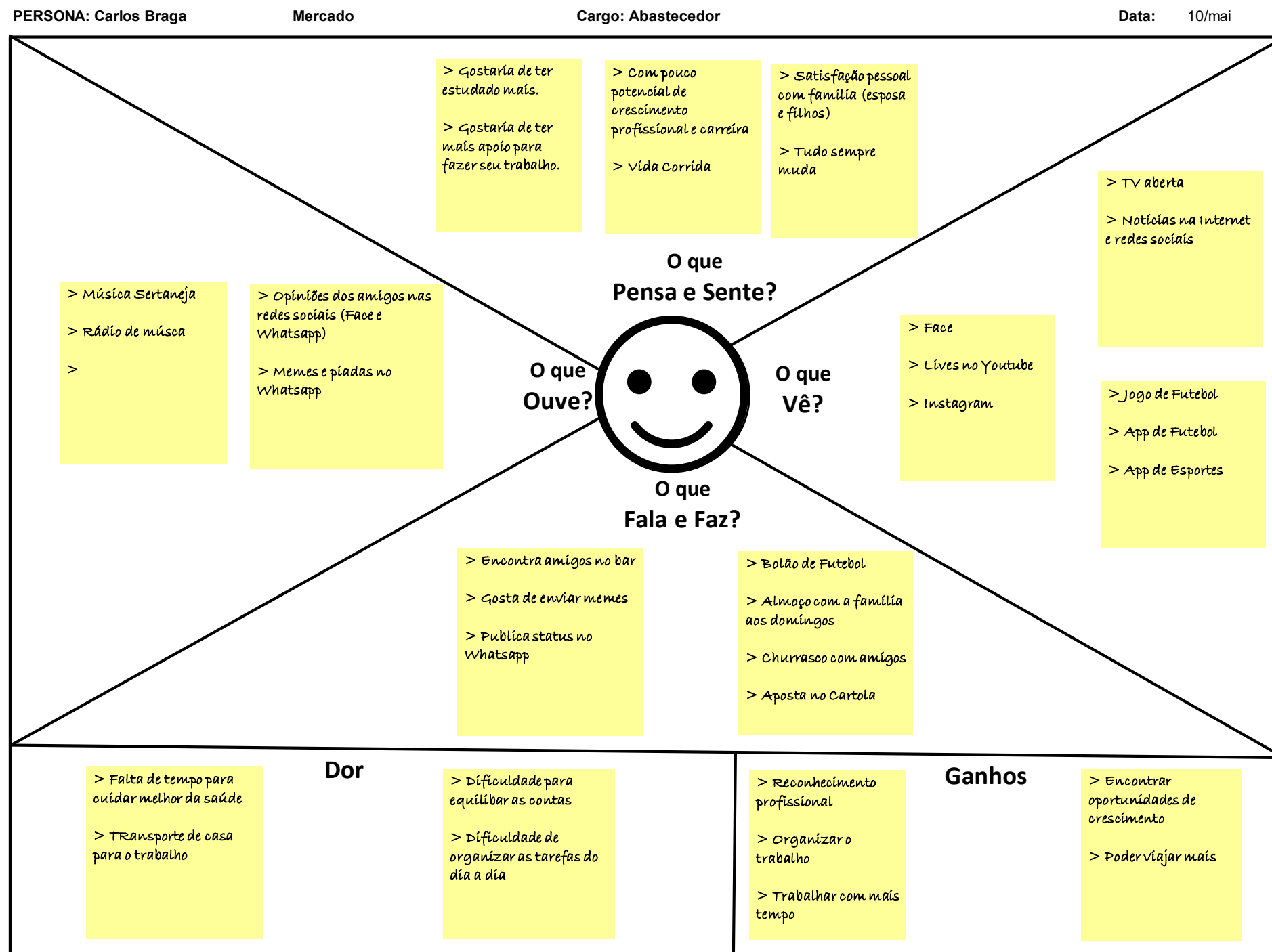
OPEN

<

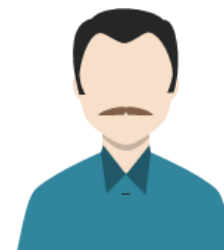


Mapa de Empatia

Projeto Mercado – PDV



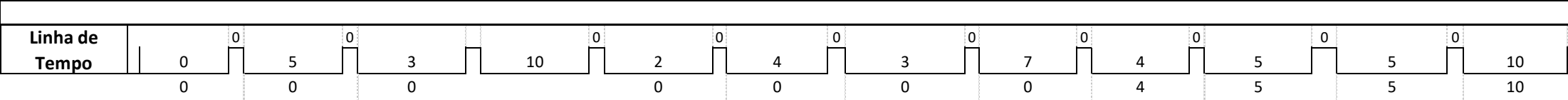
Personas Projeto Mercado – PDV



	O Vendedor	O Repositor	O Dono	O Gerente
Nome	Fernando	Carlos	Orlando	Flávia
Interesses	Agilidade Venda	Manter loja abastecida	Aumento de Receita	Aumento de Vendas
Necessidades	Ferramentas de apoio	Organização	Apoio do fornecedor	Organização da loja
Comportamentos	Sair fazendo	Pressa	Leilão de preço	Apagar fogo
Dores	Correria	Falta orientação	Se sente sem apoio	Reclama por apoio
Aspirações	Carreira	Estudar	Crescer	Crescer e manter emprego



Vendedor	Vai até o PDV	Verifica estoques	Avalia a execução de Loja	Corrige Falhas de Execução	Avalia o Share de Prateleira	Corrige Falhas de Reposição	Faz levantamento de preços	Elabora sugestão de pedido	Propõe pedido				
Abastecedor										Recebe pedido		Repõe Prateleira	Faz execução
Cliente									Aprova pedido				



	Agrega Valor
	Não Agrega valor, mas necessária
	Desperdício Puro
IVA =	41%
TEMPOS	
0	Esperas
58	Processamento
24	Valor Agregado
58	Tempo total



Vendedor	Vai até o PDV	Verifica estoques	Avalia a execução de Loja	Avalia o Share de Prateleira	Faz levantamento de preços	Propõe pedido									
Abastecedor							Recebe pedido	Repõe Prateleira	Faz execução						
Cliente						Aprova pedido									
Linha de Tempo	0	5	0	3	2	0	3	0	3	5	0	5	0	7	0
	0	0	0	0	0	0	3	0	5	0	5	0	7	0	0

	Agrega Valor
	Não Agrega valor, mas necessária
	Desperdício Puro
IVA =	61%
TEMPOS	
0	Esperas
33	Processamento
20	Valor Agregado
33,00	Tempo total




Matriz
Esforço &
Impacto –
Projeto
Mercado –
PDV – Define



IMPACTO	ALTO	D1 - Guia de Execução & Treino D2 - Planograma & Treino D3 - Índice Positivção Real x Potencial	D5 - Plano Bonificação D6 - APP de Vendas: localização, visitas, medições, proposta de pedido, bônus
	BAIXO	D4 - Índice de Visitas Real x Prev.	
		BAIXO	ALTO
		ESFORÇO	

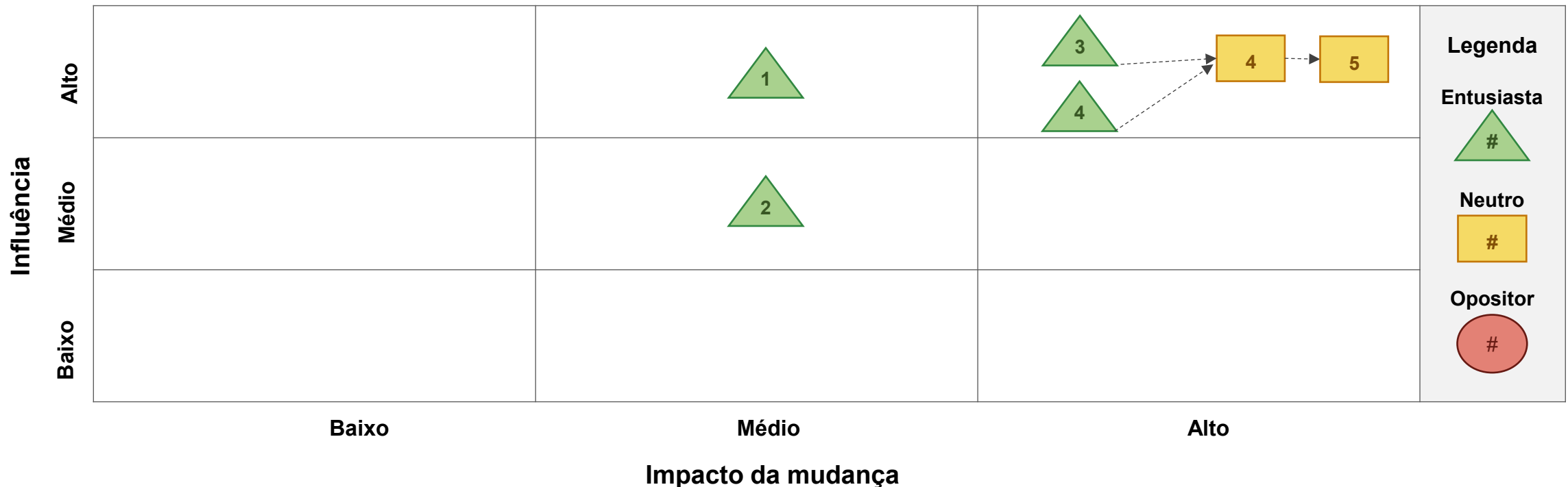


Sprint Board – Projeto Mercado – PDV – Define

Sprint	Sprint Backlog	Ações de Melhoria			
		A fazer	Em Execução	Em Verificação	Realizado
D	D1- Guia de Execução & Treino	D1.1 Elaborar Guia (fotos) D1.2 Elaborar Guia (descritivo) D1.3 Elaborar Treinamento Piloto D1.4 Train the Trainers - Vendedores Piloto D1.5 Executar Piloto em Campo			
	D2 - Planograma & Treino	D2.1 Elaborar Planograma Padrão D2.2 Elaborar Material p/ Vendedor D2.3 Elaborar Treinamento D2.4 Treinar Vendedores Piloto D2.5 Executar Piloto em Campo			
	D3 - Índice Positivação Real x Potencial	D3.1 Implantar Índice no Sistema de Vendas D3.2 Divulgar Índice D3.3 Começar a coletar os dados (Power BI)			

Mapeamento dos Stakeholders

Projeto Mercado – PDV



Plano de Gestão dos Stakeholders (para manter ou melhorar o nível de entusiasmo):

Stakeholder	Objetivo	Ações	Data Conclusão	Responsável
4- Vendedor	Se tornar entusiasta	Reunião 3 (Dir. Marketing) + 4(Dir. Vendas)	Abril/2020	Sponsor
5- Repositores	Se tornar entusiasta	Apresentação dos Vendedores	Maio/2020	Ger. Vendas
1- Dir. TI	Manter nível de entusiasmo	Manter informado c/ reuniões Tollgate	Mensal	Sponsor
2- Dir. de Gente	Manter nível de entusiasmo	Manter informado c/ reuniões Tollgate	Mensal	Sponsor

Gestão de Riscos

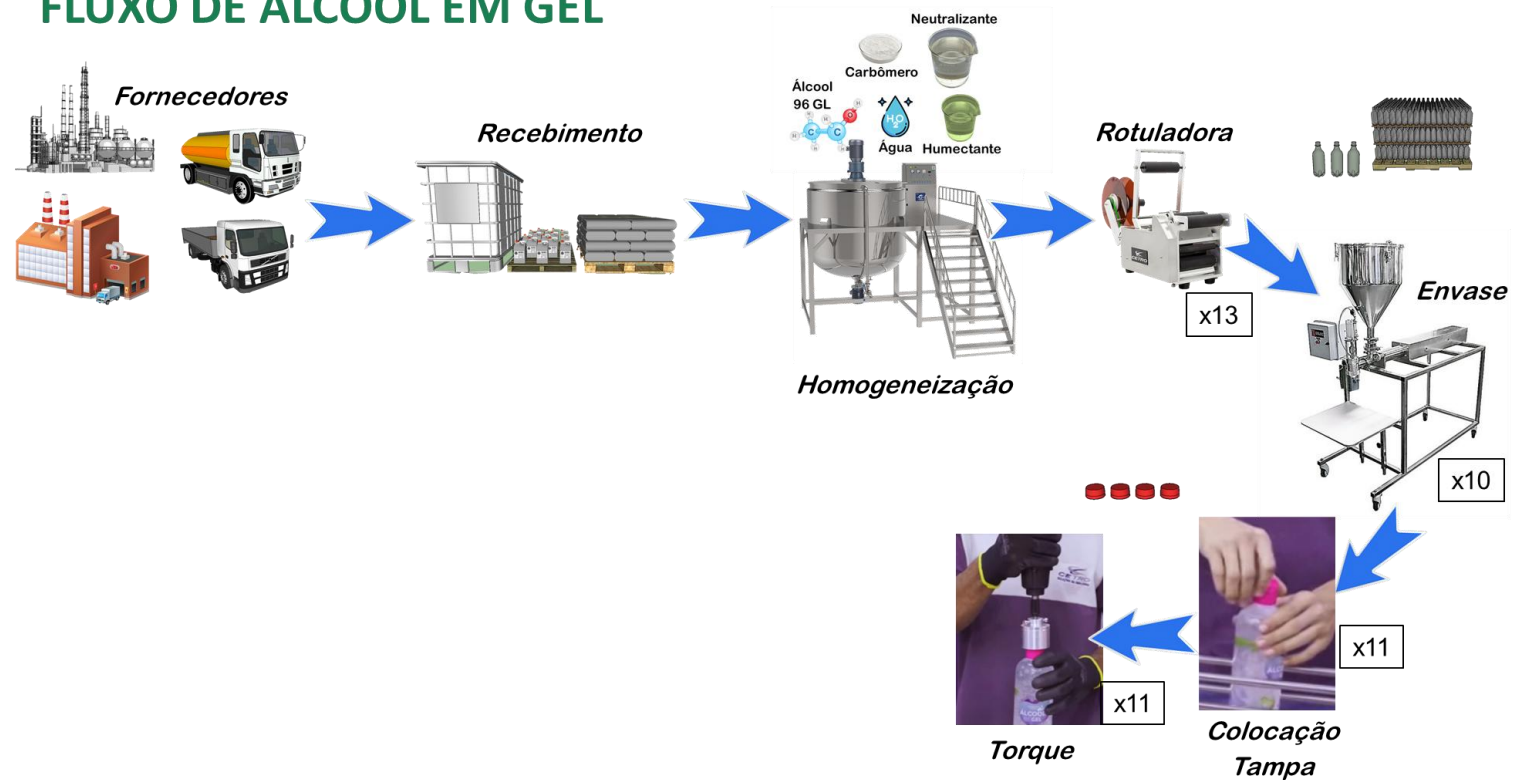
Projeto Mercado – PDV



Nível de Risco	Descrição do Risco	Barreiras potenciais para o projeto	Ação de Mitigação	Responsável e Prazo
Vermelho	Atuação da concorrência (queda de preço)	Perda de mercado (queda de Market Share)	Acompanhamento de PTC e modelo preditivo de resultados (quando disponível)	Gerente de Vendas
Amarelo	Novos entrantes	Perda de mercado (queda de Market Share)	Acompanhamento de mercado e modelo preditivo de resultados (quando disponível)	Gerente de Vendas
Verde	Falha de entrega	Perda de mercado (queda de Market Share) Insatisfação do cliente	Acompanhamento de mercado e modelo preditivo de resultados (quando disponível) Acompanhamento do projeto Logística	Gerente de Vendas Líder do Projeto

Projeto Produtividade – Define














FLUXO DE ALCOL EM GEL



Business Case Produtividade Álcool Gel

- Foi iniciado um Projeto para identificar as causas, propor e implantar ações corretivas com relação à Produtividade da linha de produção e envase de Álcool Gel, que caiu significativamente nos últimos meses, em especial desde o aumento de demanda. O objetivo é alcançar uma produtividade de 85% em relação à capacidade nominal.
- Foram efetuadas as ações das etapas do DMAIC híbrido

Canvas Projeto Produtividade

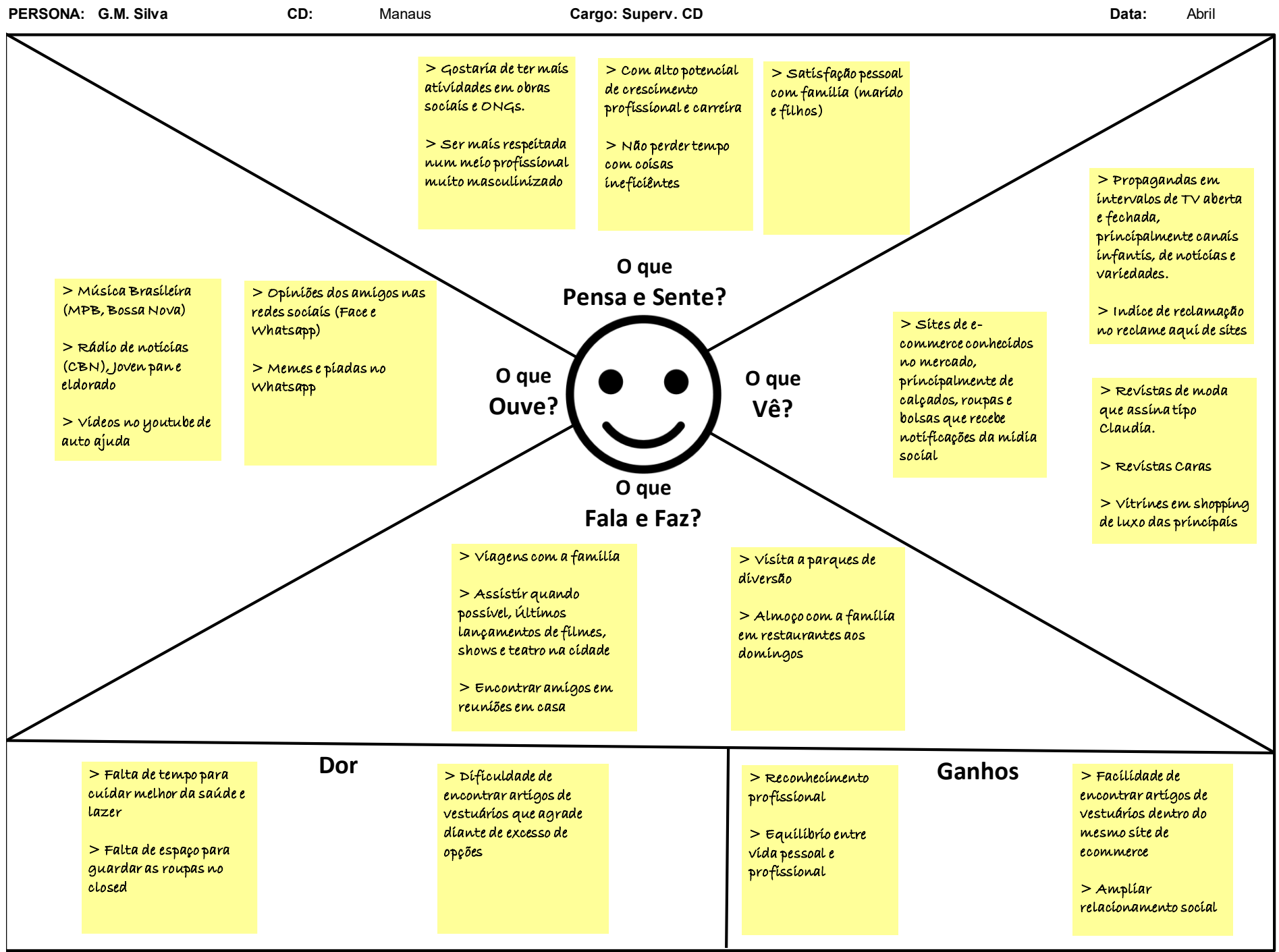
Justificativas 	Produto 	Stakeholders 	Premissas 	Riscos 
<p>. Empresa tem perdido receitas por não conseguir produzir volume pelo aumento de demanda.</p> <p>. A baixa eficiência na produção após implementação dos 3 turnos e alta variabilidade:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Antes - Produtividade 84%; - Após: Turno 1 = 71%; Turno 2 = 54% Turno 3 = 47% 	<p>. Unidade de produção com capacidade para atender a demanda, com qualidade e capacidade de volume de envase dentro da norma.</p>	<p>. CEO, Ger. Projeto/Belt;</p> <p>. Gerente Da Planta;</p>	<p>. Manter mesmo suporte para os 3 turnos;</p>	<p>. Sustentar níveis altos de desempenho de produtividade no médio/longo prazo</p> <p>. Fornecedores atenderem alta demanda atual da fábrica</p>
Objetivo SMART 	Requisitos 	Equipe 	Grupo de Entregas 	Linha de Tempo 
<p>. Aumentar a Eficiência operacional para 85% da capacidade nominal nos 3 turnos, o que possibilita a fábrica a atender a demanda.</p>	<p>. Time de produção capacitada;</p> <p>. Materiais disponíveis e em conformidade com especificações;</p> <p>. Equipamentos em perfeito funcionamento - Preventivas em dia;</p> <p>. 3 turnos de produção com eficiência melhorada;</p> <p>. Homogeneidade produtiva entre os turnos;</p> <p>. Redução de tempo de setup e paradas não programadas</p>	<p>. Superv de Produção;</p> <p>. Analista de PCP;</p> <p>. Manutenção;</p> <p>. Enga Processos;</p> <p>. Logística - abastecimento;</p> <p>. RH - treinamento;</p>	<p>. Procedimento de setup SMED</p> <p>. Trabalho padronizado</p> <p>TT/TCO nos 3 turnos</p> <p>. Pilares básicos de TPM</p>	<p>. Define: 20 dias</p> <p>. Measure: 30 dias</p> <p>. Analyze: 30 dias</p> <p>. Improve: 30 dias</p> <p>. Control: 30 dias</p>
Benefícios 	Restrições 			Custos 
<p>. A melhoria da produtividade permitirá explorar a capacidade produtiva suficiente para atender a demanda atual do mercado, trazendo aumento de receitas.</p>	<p>. Parada de produção para testes e treinamentos;</p> <p>. Manutenção Preventiva apenas nos finais de semana;</p>			

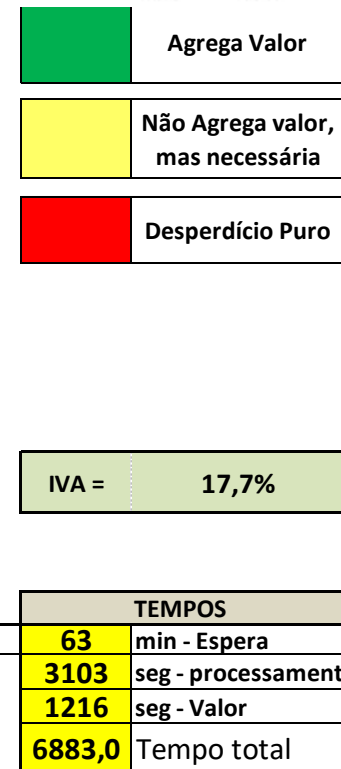


FORNECEDORES			ENTRADAS		PROCESSOS	SAÍDAS		CLIENTES
Provedores dos recursos	Recursos	Especificações/SLA	Descrição Sumarizada		Fornecimentos do processo	Especificações/SLA	Determinam os requisitos	
			<div>Separação de MP no Almox.</div> <div>↓</div> <div>Envase de Alcool Gel</div> <div>↓</div> <div>Entrega das caixas no Estoque</div>					
Engenharia Química	Receita	Dosagem para 1000lts			Caixas com 12 Frascos 500ml de Álcool Gel envasados	Caixas integras com produto correto (qtd, sku) Paletizado, com identificação correta e legível	Logística/CDs	
	IT Envase	atualizada e disponível						
	IT Setup	atualizada e disponível						

Mapa de Empatia

Projeto Produtividade

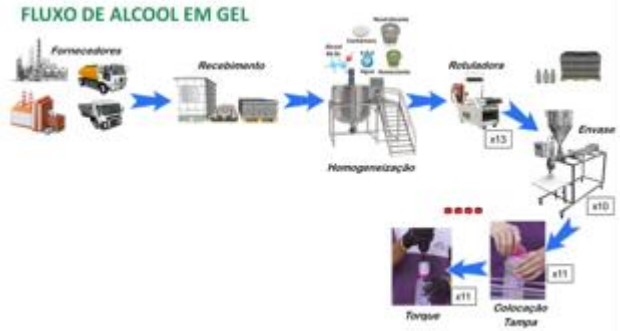




Problemas e Desperdícios		1. Lotes grandes vindos dos fornecedores de produtos químicos;	2. Lotes grandes de garrafas plásticas (500ml); 3. Espaço de separação apertado e desorganizado;		4. Várias idas aos postos de abastecimento;		5. Erros de formulação pós preparação dos batches - necessidade de abastecimento complementar	6. tempos de setup irregulares; 7. Constantes paradas para ajustes de posicionamento do rótulo;			8. Tempo de limpeza longo durante troca de fragância;		9. variações no volume envasado - gera rejeição de lote e retrabalho;		10. Posicionamento e rosqueamento manual não agrega valor; 11. Falta de Padrão de trabalho		12. Constantes paradas para ajuste da torqueadeira;	13. Organização do setor de embalagem confusa gerando atrasos;		14. Fechamento manual e stretch manual do pallet completo;		15. Divergência de inventário (físico sistema)
ECRSI		R	2-R 3-R		4-E		E	6-E 7-E			S		E		10-C 11-S		12-E	13-I		14-I		15-E
Oportunidades de Melhoria		D1. Otimização de tamanho de lote junto aos fornecedores	D2. Otimização de tamanho de lote D3. Organização no setor de separação		D4. Otimização do processo de abastecimento para a Homogeneização		D5. Implantar padrões robotos para formulação	D6. Reduzir tempo de setup D7. Eliminar causas de parada de posicionamento do rótulo			D8. Reduzir e padronizar tempo de Envase		D9. Reduzir variabilidade no volume de envase		D10. Combinar precolocação da tampa com torque D11. Melhorar padrão de rosqueamento		D12. Otimizar ajustes da torqueadeira	D13. Melhorar organização na área de embalagem		D14. Equipamento automático para Stretch do lote		D15. Implantar Contagem Cíclica



VSM Futuro – Projeto Produtividade

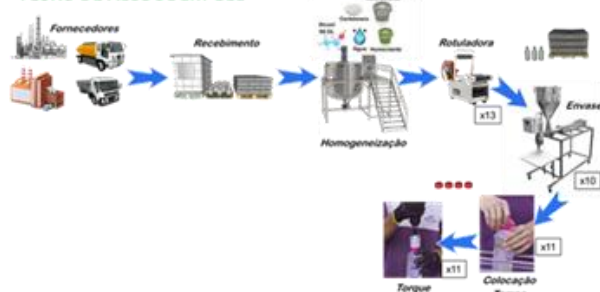


Almoxarifado	Separação da Matéria Prima Lote do dia	Separa lote de garrafas plasticas 500 ml				
Abastecedor		Leva MP para Homogeinização	Transporte lote garrafas para Rotuladeira			
Rotuladeira			Setup da bobina de etiqueta		Rotulação das garrafas plásticas	Posiciona garrafas na esteira
Homogeneização			Pesagem e preparação da receita		Homogeneização por 20 min	
Envase			setup - Limpeza		Bombeamento do produto	Envasamento
Colocação e Torque da Tampa					Rosqueamento e Torque na tampa	
Embalagem					Embalamento em caixa de 12 unidades	Fechamento da caixa e etiquetamento
						Estoque e Expedição



Matriz Esforço & Impacto – Projeto Produtividade – Define

FLUXO DE ALCOOL EM GEL



IMPACTO	ALTO	D3. Organização no setor de separação D4. Otimização do processo de abastecimento para a Homogeneização D5. Implantar padrões robóticos para formulação	D1. Otimização de tamanho de lote junto aos fornecedores D2. Otimização de tamanho de lote interno D6. Reduzir tempo de setup D7. Eliminar causas de parada de posicionamento do rótulo D8. Reduzir e padronizar tempo de Envase D9. Reduzir variabilidade no volume de envase D10. Combinar precolocação da tampa com torque; D12. Otimizar ajustes da torqueadeira
	BAIXO	D13. Melhorar organização na área de embalagem	D11. Melhorar padrão de rosqueamento D14. Equipamento automático para Stretch do lote D15. Implantar Contagem Cíclica
		BAIXO	ALTO
ESFORÇO			



Sprint Board – Projeto Produtividade – Define

Sprint	Sprint Backlog	Ações de Melhoria			
		A fazer	Em Execução	Em Verificação	Realizado
D	D3. Organização no setor de separação;	D3.1: Treinar a Equipe da área D3.2: Realizar dia D do 1º, 2º e 3º S D3.3: Implementar uma rotina de verificação			
	D4. Otimização do processo de abastecimento para a Homogeneização	D4.1: Definir frequência otimizada para abastecimento] D4.2: Racionalizar roteiro de abastecimento D4.3: Capacitar equipe D4.4: Implantar e validar abastecimento			
	D5. Implantar padrões robutos para formulação	D5.1: Desenvolver IT modelo A3 com fotos para sequência de formulação D5.2: Capacitar equipe D5.3: Implantar, validar e homologar equipe no novo modelo		<p>FLUXO DE ALCOOL EM GEL</p>	
	D1. Otimização de tamanho de lote junto aos fornecedores	D1.1: Levantamento de tempo de fornecimento e lote mínimo D1.2: Selecionar fornecedores chave para sistema Kanban com produção D1.3: Estruturar modelo kanban para os fornecedores selecionados			














Projeto Logística – Define



Business Case Logística Álcool Gel

- Foi iniciado um Projeto para identificar as causas e propor ações corretivas com relação à Cadeia Logística de Álcool Gel, que teve um impacto significativo devido a um aumento abrupto de demanda em Mar,2020. Devido a isto a logística não esta conseguindo repor estoques no ponto de venda a tempo, o que tem causado perda de vendas.
- O OTIF foi de 95% para 72%. O objetivo é alcançar um OTIF de 95%.
- Foram efetuadas as ações das etapas do DMAIC híbrido

Canvas Projeto Logística


Justificativas 	Produto 	Stakeholders 	Premissas 	Riscos 
<p>Empresa tem perdido receitas e Market Share por não conseguir entregar pedidos após aumento de demanda, com OTIF de 82% . As entregas não estão sendo feitas no prazo (On Time 85%), e há ocorrências de entregas com erros diversos (In full 96%) . Clientes tem mostrado insatisfação crescente e procurado outras alternativas, levando a perda de 15% da base de clientes, diminuindo receitas</p>	<p>Processo robusto de Logística que garanta o objetivo SMART para entregas feitas "Sem Erro" e "On Time"</p>	<p>. Plant Manager . Ger. Projeto/Belt . Gerente Comercial . Gerente de Logística (SPONSOR)</p>	<p>. TI fornecerá suporte de 01 pessoa por 3 meses. A disponibilidade da rede será >80% do contratado. . 100% do volume será fornecido pela fábrica (SLA precisa ser >95%) . O estoque de produto fica nos CD's . A operação vai contar com 5 CD's (Piracicaba, Recife, Manaus, Joinville e Uberlândia)</p>	<p>. Fábrica não conseguir atender o aumento de demanda . Aumentar o grau de restrição por região devido à pandemia . Agentes de transporte com redução de pessoas devido às restrições definidas pelos órgãos públicos . Não conseguir homologar fornecedores logísticos para atender a demanda . Clientes definindo novas e diferentes rotinas e horários</p>
Objetivo SMART 	Requisitos 	Equipe 	Grupo de Entregas 	Linha de Tempo 
<p>Aumentar o OTIF (On Time in Full) para >=95% no final da etapa Improve (15/Jan/2021), e manter este na fase Control.</p>	<p>. Medição de entrega pelo indicador oficial OTIF . Inventário dentro do programado . Custo logístico dentro do Budget . Identificação, análise de causas de não atendimento e plano de ação. . Atendimento às 5 regiões do país . Processos padronizados para a área de Logística e Fornecedores . Fornecedores Logísticos homologados . Treinamento para equipe do CD e fornecedores logísticos . Sistema de rastreamento orçado/ aprovado . Novo Fluxo de pedido indo do PDV direto para o CD.</p>	<p>. Candidato Belt . Analista de PCP . Analista de Logística . Representante Comercial . Suporte de TI para o CD . Supervisor do CD . Sponsor</p>	<p>. Gestão da Rotina: dashboard/ Power BI para gestão de indicadores (OTIF, Custo Logístico, Inventário) . Plano de suporte à demanda por região (para as 5 regiões do país) . Procedimentos para a operação Logística (Picking, recebimento, armazenamento, carregamento, roteirização) . Manual de operação e níveis de serviço para fornecedores logísticos . Equipe capacitada (CD e fornecedores logísticos) . Plano de rastreamento de frota . Consolidação da operação com o novo Fluxo de</p>	<p>. Define: 23/Out/2020 . Measure: 13/Nov/2020 . Analyze: 27/Nov/2020 . Improve: Plano definido com Resp./ Data: 11/Dez/2020 Ações implementadas/ verificadas: 15/Jan/2021 . Control: 19/Fev/2021</p>
Benefícios 	Restrições 		Custos 	
<p>Clientes pela excelência nas entregas . Aumento de Market Share nas 5 regiões do país, em um cenário de aumento significativo da demanda . Retomada e Aumento de receita e rentabil</p>	<p>. Situação atual com variações das condições logísticas por estado durante a pandemia . Não aumentar o nível de segurança do inventário . Os pedidos não poderão seguir o Fluxo anterior indo para a fábrica.</p>		<p>. Alterações de Sistemas (a ser orçado) . Terminais de dados (R\$XXX) . Sistema de rastreamento (R\$YYY)</p>	



SIPOC Projeto Logística

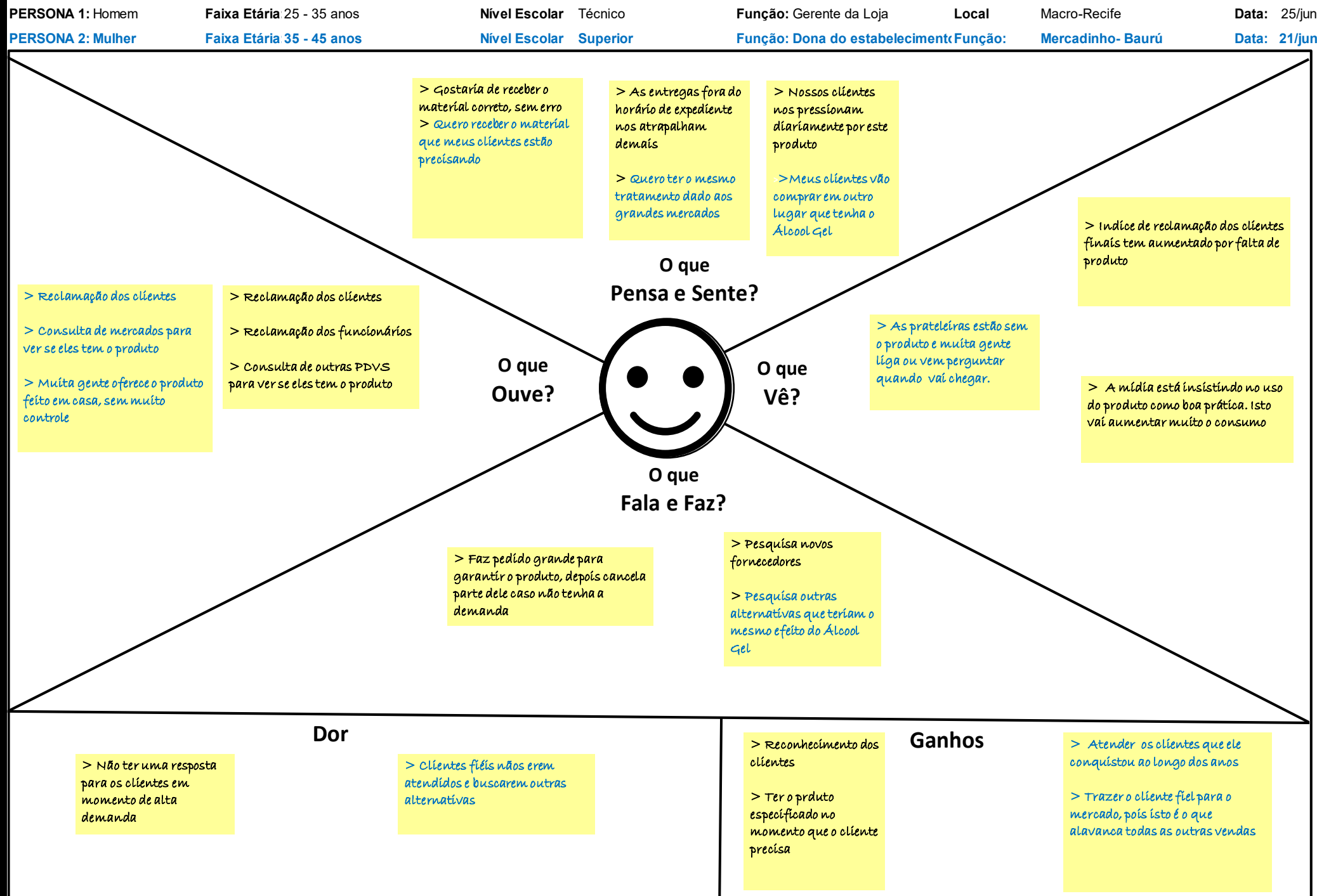
Identificar

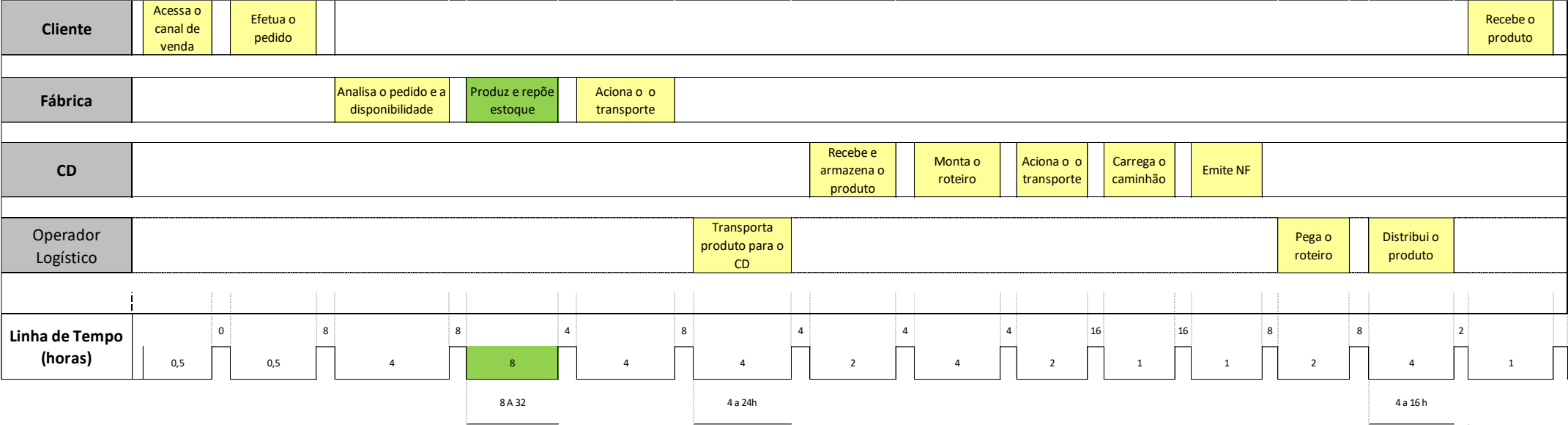
FORNECEDORES	ENTRADAS		PROCESSOS	SAÍDAS		CLIENTES
Provedores dos recursos	Recursos	Especificações/SLA	Descrição Sumarizada	Fornecimentos do processo	Especificações/SLA	Determinam os requisitos
	Método		<div>Análise do Pedido</div> <div></div> <div>Separação e Carregamento</div> <div></div> <div>Transporte e Entrega</div>	Produto Entregue ao cliente no prazo On Time Jul=85%	Pedidos entregues no prazo (>97 %)	PDV
DC	Procedimento de Picking	Atualizada no sistema de Documentação				
DC	Procedimento de atendimento de roteirização	Atualizada no sistema de Documentação				
	Máquina:					
DC	Meios de manuseio	Conforme contrato		Produto Entregue ao cliente sem erros In full Jul=96%	Pedidos entregues sem erro (>98%)	PDV
TI	Software de roteirização	Aprovado				
Agente de Tansporte	Veículos	Conforme contrato		Custo dentro do Budget	Custo (budget 2020)	Gestão do DC
	Matéria Prima			OTIF Março = 82%	OTIF Dezembro = 95%	PDV , Marketing
DC	Lista de materiais	Accuracidade >95%				
PCP	Lista de pedidos	No sistema com Bup				
TI	Banco de dados	No sistema com Bup				
	Meio Ambiente					
TI	Conexão de internet	Taxa de transmissão de 80% do contratado				
EHS	Ambiente seguro	Nota >8 na auditoria EHS interna				
PDV	Sazonalidade	definir no projeto				
	Mão de Obra:					
RH	Analista de Logística	2 anos de experiência				
RH	Operador de Logistica	6 meses de experiência				
RH	Empilhadeiraista	6 meses de experiência				
	Medição:					
DC	Acuracidade	>95%				
DC	Tempos operacionais	Conforme Balanceamento				
DC	Custo	Budget 2020				



Mapa de Empatia

Projeto Produtividade





	Agrega Valor
	Não Agrega valor, mas necessária
	Desperdício Puro
IVA =	6%
TEMPOS	OPERAÇÃO CD
90	Esperas
38	Processamento
8	Tempo de Valor Agregado
128	Tempo total

Problemas e Desperdícios	1.Demora em abrir o site	1.Excesso de informações no pedido	1.Demora na análise de crédito 2.Divergência de inventário (físico X sistema)	1. Desorganização do inventário	1. Indisponibilidade de transporte devido à alta demanda	1. Danificar material	1. Erro NF e físico gerando retabalho 2. Alocação incorreta do material	1.Criação de roteiros não otimizados 2. Erros no endereçamento	1. Indisponibilidad e de transporte devido à alta demanda	1. Demora para localizar a carga 2.Meio de manuseio inadequado	1. Erro de preço 2. Erro de tributação	1. Erro no roteiro 2. Não entendimento do roteiro	1. Erro de entendimento do endereço 2. Entrega fora do horário		
ECRSI	E	S	1. R 2. R	E	I	R	1. R 2. E	1. E 2. E	I	1. E 2. E	1. E 2. R	1. R 2. E	1. R 2. E		
Oportunidades de Melhoria			1.Definir clientes Premium que não precisam de análise de crédito 2. Contagem cídica e Kanban	1. 5S no almoxarifado	1. Contratação de novos agentes logísticos	2. Kaizen com agentes logísticos para embalagem e meio de manuseio	1. Poka Yoke na saída da fábrica 2d. 5S no CD	1.Otimização de roteiros 2. Padronização de informação	1. Contratação de novos agentes logísticos	1. 5S no inventário 2. Padronização de embalagens e meio de manuseio	2. Poka Yoke no processo de emissão de NF	1 e 2 . Padronização da roteirização	1.Padronização da roteirização		



	Agrega Valor
	Não Agrega valor, mas necessária
	Desperdício Puro
IVA =	14%

TEMPOS

20	Esperas
38	Processamento
8	Tempo de Valor Agregado
58	Tempo total

TEMPOS	
20	Esperas
38	Processamento
8	Tempo de Valor Agregado
58	Tempo total



Matriz
Esforço &
Impacto –
Projeto
Logística –
Define



IMPACTO	ALTO	D2. Otimizar de roteiros D3. Padronizar roteirização D4. Contagem cíclica D5. 5S no CD p/ redução no tempo de separação D6. Kaizen com agentes logísticos para embalagem e meio de manuseio D7. Implementar Kanban D8. Otimizar do Tempo de carregamento	D1. Inovar no sistema de distribuição D9. Contratação de novos agentes logísticos
	BAIXO	D10. Otimizar pedido D11. Padronização de informação (ERP e MRP)	D12. Fazer in sourcing do sistema de transporte
		BAIXO	ALTO
ESFORÇO			



Sprint Board – Projeto Logística – Define

Sprint	Sprint Backlog	Ações de Melhoria			
		A fazer	Em Execução	Em Verificação	Realizado
D	D4. Contagem cíclica	D4.1. Elaborar o procedimento de contagem cíclica			
		D4.2 Montar e treinar equipe de contagem			
		D4.3 Iniciar Contagem Cíclica			
	D5. 5S no CD para redução no tempo de separação	5S.1 Treinar a equipe			
		5S.2 Realizar o dia D do 1º, 2º e 3º S			
		5S.3 Implementar uma rotina de verificação			
	D6. Kaizen com agentes logísticos para embalagem e meio de manuseio	D6.1 Definir time, cronograma e metas para o Kaizen			
		D6.2 Realizar Kaizen			
		D6.3 Gerenciar implementação do plano de ação			

