



APOSTILA

INTRODUÇÃO A LOGÍSTICA



CURSO INTRODUÇÃO A LOGÍSTICA

INTRODUÇÃO

LOGÍSTICA NAS EMPRESAS

GESTÃO DE SUPRIMENTOS

LOGÍSTICA REVERSA

GESTÃO DE DEMANDA E ESTOQUE

GESTÃO DE PROCESSOS

ESTRATÉGIA E LOGÍSTICA EMPRESARIAL

GESTÃO DA CADEIA DE VALOR

TRANSPORTE E DISTRIBUIÇÃO

OPERAÇÕES LOGÍSTICAS

ARMAZENAGEM DE MATERIAIS GESTÃO

DE CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO

LOGÍSTICA

A logística pode ser aceita como sendo uma área da administração que detém a responsabilidade pelo transporte e armazenamento dos produtos que serão comercializados. Uma das responsabilidades da logística é a obtenção, produção e distribuição dos produtos em locais e quantidades sempre planejando, implementando e controlando o fluxo de uma forma eficaz, desde a matéria-prima utilizada para a produção até o produto final, que ficará pronto para comercialização. A logística é uma atividade vital e essencial para o desenvolvimento de qualquer organização, seja ela de pequeno ou grande porte, se fazendo necessário possuir profissionais qualificados para o exercício da função.

De certa forma, o conceito de logística está sempre presente na mente das pessoas e vinculado a várias atividades do dia a dia. No entanto, quando nos referimos à gestão empresarial o conceito de logística precisa ser bem mais aprofundado, levando-se em consideração a importância da área de logística dentro das companhias.

A logística deve ser tratada com muito cuidado e atenção. Manter-se competitivo num mercado cada vez mais acirrado, exige esforços e planejamento específico para essa área, envolvendo a administração de recursos financeiros, materiais, de pessoas e informações.

Podemos entender logística como um conjunto de métodos e meios destinados a fazer o que for necessário para entregar os produtos certos, no local estabelecido, no tempo programado.

Com o objetivo de atender a demanda dos clientes ao menor custo possível, a logística faz o gerenciamento do fluxo de produtos, desde os pontos de fornecimento até os pontos de consumo. ***Para isso, agrupa todas as atividades ligadas à posse e movimentação dos produtos nas organizações:***

- Previsão da demanda
- Gestão de estoques
- Transportes
- Armazenagem
- Design de redes de distribuição

Ao longo do tempo, a logística vem evoluindo, passando de ações isoladas para ações sinérgicas. Baseado nisso, podemos entender melhor os

conceitos de logística empresarial, logística integrada e logística reversa, abordados abaixo.

DESAFIOS DA LOGÍSTICA

Praticamente todos os dias temos acesso a informações sobre a malha rodoviária e como o transporte de cargas no Brasil enfrenta diversas dificuldades. Por isso é importante estar ciente dos desafios do mercado atual, para adequar sua operação e tentar minimizar esses problemas.

Abaixo você poderá verificar os principais gargalos logísticos.

Otimização de Processos

Alcançar níveis mais altos de produtividade é algo que qualquer empresa busca, mas na logística esse é um desafio muito maior, já que boa parte das empresas do setor tem uma gestão ainda pouco digital.

Automação de processos é chave pra otimizar sua operação e garantir tanto a redução de custos quanto obter um ganho operacional.

Dependência do modal rodoviário

Em um país como o Brasil, o modal rodoviário pode não ser a melhor opção para fazer entregas de longas distâncias.

Isso exige uma frota maior, prazos de entrega maiores e implica em altos custos com combustíveis também.

Cerca de 60% dos transportes de carga no Brasil são dependentes das rodovias, lidar com as limitações nos seus serviços provenientes desse fato é também um dos desafios da logística.

As condições das estradas

Outro dos grandes desafios da logística no Brasil, e que deve, inclusive, ser alimentado pelo tópico anterior são as más condições das estradas. Muitas

estão esburacadas, além de mal sinalizadas, e a manutenção demora a chegar.

Com isso, o orçamento da empresa fica sempre sujeito a novos gastos com manutenção de veículos (já que os buracos causam um desgaste muito acelerado) e franquias de seguros por conta de acidentes.

Redução nos custos de operação

Esse é, talvez, um dos desafios da logística no Brasil mais difíceis de se superar. Muito da redução de custos tem a ver, é claro, com uma gestão eficiente das operações, como é o caso das manutenções preventiva, a gestão dos pneus da frota ou o consumo de combustíveis.

Os riscos na logística das estradas

O roubo de carga no Brasil soma mais de 22 mil em 2018, segundo dados da Associação Nacional do Transporte de Cargas e Logística, gerando um prejuízo financeiro de mais de R\$1,47 bilhão.

Entre os lugares mais perigosos para se trafegar, a região Sudeste sai na frente com distância para as demais. Apenas no sudeste se concentram 84,79% das ocorrências, divididas em 39,39% em São Paulo e 41,39% no Rio de Janeiro. Em seguida, vem a região Nordeste, com 6,43% dos casos e o Sul, com 5,69%. A maioria dos casos acontece também no perímetro urbano e não nas regiões mais desertas.

Por isso, ao criar as rotas das entregas e calcular o orçamento anual da empresa, ainda tem mais esse fator a ser considerado e controlado.

PRINCIPAIS TIPOS DE LOGÍSTICA

Existem vários tipos de logística que atendem a diferentes necessidades das empresas.

Conheça os mais utilizados no mercado.

Logística de abastecimento

A logística de abastecimento, ou logística inbound, é voltada para os suprimentos, mercadorias e matérias-primas necessárias garantir os recursos da empresa.

Seu principal objetivo é realizar o planejamento e controle gerencial dos materiais para que estejam sempre disponíveis conforme a demanda, além de controlar seu armazenamento e transporte.

Dessa forma, o responsável da área deve manter o relacionamento com os fornecedores, controlar o fluxo de materiais e cuidar do recebimento e descarga na empresa, por exemplo.

Logística de produção

A logística de produção é utilizada em indústrias para gerenciar o processo de conversão da matéria-prima em produto final.

O responsável pela área deve coordenar todas as etapas da fabricação e montagem, garantindo que os postos de trabalho fiquem abastecidos e que os materiais sejam movimentados e armazenados da forma correta.

Além disso, a área envolve o planejamento de produção para evitar desperdícios e sobras de mercadoria.

Logística de distribuição

A logística de distribuição, ou logística outbound, é a área responsável pelo planejamento das entregas.

O profissional do setor cuida da saída de produtos para centros de distribuição, pontos de venda ou consumidores finais, cumprindo funções como criação de rotas de entrega, gestão de transportadoras, contratação de motoristas e rastreamento de entregas.

Também é papel da distribuição controlar a reposição do estoque, observar prazos de validade e supervisionar a carga e descarga.

Logística reversa

A logística reversa tem como principal função planejar o retorno de materiais e produtos à empresa, encaminhando o recolhimento pós-venda ou pós-consumo.

Algumas empresas são obrigadas por lei a implementar políticas de logística reversa para recolher embalagens e resíduos de seus produtos, como os fabricantes de agrotóxicos, pneus, óleos e eletroeletrônicos.

Em outros casos, a gestão é voltada ao fluxo de trocas e devoluções de produtos, como ocorre no e-commerce quando o cliente desiste da compra ou recebe um item com defeito.

LOGÍSTICA NAS EMPRESAS

A importância da logística está em fornecer os pilares para a criação do planejamento estratégico de uma organização. Esse fator representa um grande diferencial para permanecer competitivo no mercado de transportes. A elaboração de um planejamento logístico é fundamental para que um negócio se destaque diante da concorrência.

Vale salientar que a logística é um conjunto de técnicas, métodos e conhecimentos com o objetivo de gerenciar o fluxo de abastecimento de insumos, movimentação de mercadorias e estoque dos materiais. As atividades desse setor envolvem diversos departamentos, como suprimentos, comercial e finanças.

Tudo isso evidencia a importância do setor de transportes e incentiva a integração entre os outros setores para o aperfeiçoamento dos processos. Como resultado, é possível atingir as metas estipuladas pela organização e melhorar os resultados financeiros.

A logística empresarial possui um conceito muito amplo, na qual é composta por diversas outras atividades que devem ser estratégicas e são

extremamente importantes para atender as necessidades do consumidor. ***A exemplo, podemos citar:***

- transporte;
- manutenção de inventários;
- processamento de pedidos;
- aquisição de materiais;
- gestão da informação.

Como vivemos em um mercado que possui uma alta competitividade, a logística empresarial se destaca como uma das mais importantes para se alcançar o sucesso organizacional. Afinal, estamos falando sobre um conjunto de atividades que possui a capacidade de gerar valor para os produtos e serviços da empresa. Esse valor é expresso pela capacidade que o negócio detém para atender às demandas do cliente a tempo.

Desta forma, a logística empresarial é o que garante o desenvolvimento correto dentro da cadeia de suprimentos, possibilitando o fornecimento de matérias-primas, a produção contínua e ajustada da indústria e a distribuição para os varejistas sem atrasos.

BENEFÍCIOS DA LOGÍSTICA EMPRESARIAL

Diante de uma grande competitividade no mercado, o uso adequado e correto de uma estratégia de logística empresarial apresenta uma vantagem competitiva da empresa em relação à concorrência.

Além disso, um bom planejamento logístico empresarial poderá beneficiar o negócio de diversas formas. Confira!

Maior visibilidade de processos

Uma logística empresarial eficiente também permite que todos os processos, desde a armazenagem até a entrega, sejam acompanhados de perto. Com isso, a empresa consegue encontrar com maior facilidade quais são as suas falhas, para que possa agir e realizar seus serviços da melhor forma possível.

Maior eficiência e agilidade

A eficiência e a rapidez de toda a operação logística são outra consequência de uma gestão de qualidade. Com o processo otimizado, cargas podem ser remanejadas com menor tempo de parada e aumentando a qualidade e a precisão das entregas.

Aumento da lucratividade

A aplicação correta da logística e a redução de custos, principalmente os operacionais, possibilita o aumento da lucratividade do seu negócio. Com a ajuda das tecnologias e a utilização de um software de gestão, o trabalho das diversas áreas que envolvem a logística é otimizado e cada uma das atividades é exercida de maneira estratégica de forma a oferecer as melhores condições para o caixa da empresa.

EXEMPLOS DE EMPRESAS QUE POSSUEM UMA LOGÍSTICA DIFERENCIADA

A internet e os avanços da tecnologia resultaram em um aumento impressionante do número de compras e movimentação de mercadorias. Da mesma forma, os clientes começaram a se tornar mais exigentes e bem informados, pois a troca de comentários sobre empresas e produtos é intensa no ambiente virtual.

Assim, empreendimentos logo perceberam a importância de investir na logística como um diferencial para expandir negócios e oferecer um serviço superior que conquistasse os consumidores. Se a concorrência no mercado é alta, empresas sabem que realizar entregas eficientes é crucial para vencer as instituições rivais e se destacar.

Para você se inspirar e saber o que é preciso ser feito para alcançar o sucesso, conheça alguns cases de empresas que são exemplos de logística e souberam transformar a cadeia de suprimento em um aspecto crucial de seus negócios. Acompanhe a leitura e confira!

Amazon

O primeiro exemplo de sucesso não poderia ser outro a não ser de um dos e-commerces mais bem-sucedidos do mundo e fonte de inspiração primordial sobre inovação em logística. Fundada nos anos 90 nos Estados Unidos, a Amazon oferece uma gama imensa de produtos em seu site e coleciona milhares de acessos.

Para dar conta do grande volume de pedidos e clientes, a empresa apresentou um avanço estrondoso quando seu fundador, Jeff Bezos, percebeu que era indispensável investir alto em logística.

Assim, a Amazon foi pioneira em diversas modalidades de remessas como entregas expressas feitas no mesmo dia, adoção de meios alternativos como drones, bicicletas e táxis, bem como a criação de uma frota própria.

A priorização da redução do prazo de entrega e do uso da análise de dados para compreender e antecipar as demandas dos clientes são dois exemplos de práticas que são o forte da empresa e norteiam suas estratégias e planos futuros.

Netshoes

A Netshoes faz parte do ranking dos 10 maiores e-commerces no Brasil e é dominante no ramo de artigos esportivos. Uma das lições mais interessantes da empresa é a otimização da despesa com o frete. Contudo, ela não fez só isso: o objetivo é que o cliente perceba o custo-benefício e o valor agregado pelo gasto com esse serviço.

Por exemplo, para receber um produto no mesmo dia, o consumidor entende que o frete sairá pelo mesmo preço que ele pagaria pelo deslocamento e estacionamento se fosse a uma loja.

Para realizar entregas tão rápidas, a empresa ampliou sua estrutura de distribuição, priorizando locais com fácil acesso a importantes rodovias. Ademais, a Netshoes investe na adoção de etapas enxutas e simples, logo, sua equipe consegue preparar pedidos em, no máximo, duas horas — desde que o pagamento tenha sido aprovado.

Para realizar o transporte das mercadorias, a instituição conta com o serviço de transportadoras parceiras, com as quais mantém um relacionamento próximo.

Natura

A maior empresa brasileira de cosméticos, a Natura distribui seus produtos com sucesso por todo o país e também na América Latina, por meio de etapas de produção e distribuição padronizadas, alinhadas e apoiadas nas melhores práticas do mercado.

A empresa aposta em tecnologia para aprimorar as entregas dos pedidos tanto de varejistas como as feitas diretamente em seu e-commerce.

Em seus centros de distribuição, chama a atenção o conceito de Armazém Vertical, um sistema de gestão de estoques que realiza a conservação dos produtos de acordo com sua data de validade, frequência de vendas e disponibilidade.

Totalmente automático e integrado com o software que administra os demais setores da empresa, essa ferramenta é um modelo de inovação da gestão de estoque.

No entanto, a Natura se estabeleceu como um grande exemplo de logística relacionada à responsabilidade social e ambiental — tanto que essa marca passou a fazer parte de sua identidade visual. Assim, a empresa foi uma das pioneiras no país ao investir em embalagens únicas, feitas com material reciclado, e também no modelo de refil, que contribui para reduzir a produção excessiva de lixo.

GESTÃO DE SUPRIMENTOS

Nenhuma empresa pode existir como se fosse uma ilha. Além de precisar se relacionar com clientes, investidores e parceiros, todo negócio deve cuidar, ainda, do relacionamento com fornecedores de suprimentos. Só assim é possível que a empresa mantenha o seu funcionamento a todo vapor e consiga otimizar os processos que fazem parte da sua rotina operacional, a fim de caminhar rumo ao sucesso!

É nesse contexto que a gestão da cadeia de suprimentos, também conhecida como Supply Chain Management (SCM), tem enorme importância. Tendo em vista esse cenário, então, vamos detalhar o conceito, mostrar quais profissionais precisam estar envolvidos na sua execução e apontar os maiores desafios a serem superados na área.

Além disso, abordaremos as principais tendências de supply chain, as melhores práticas para a implantação desse modelo de gerenciamento, os erros a serem evitados e, claro, como ter uma gestão da cadeia de suprimentos de excelência.

Antes de partirmos para a compreensão da estruturação e do funcionamento do processo gerencial relativo aos elementos e mecanismos envolvidos na cadeia de suprimentos, vale a pena entender o que é esse conceito. Também conhecida como supply chain, a cadeia de suprimentos é o sistema responsável por possibilitar que o produto ou o serviço comercializado pela empresa seja disponibilizado pelo fornecedor e chegue até o consumidor.

Trata-se, portanto, de um conjunto ordenado e interligado de ações que envolvem uma série de elementos e procedimentos efetuados em rede. Dessa forma, a companhia tem condições de fazer a entrega e, conseqüentemente, promover a satisfação do cliente.

Para que a cadeia de suprimentos cumpra o seu papel no fluxo operacional do negócio, é preciso que ela esteja devidamente estruturada e seja otimizada. É nesse contexto que ganham destaque o planejamento estratégico e os processos de gestão.

O que é a gestão de cadeia de suprimentos

Quando falamos sobre Supply Chain Management, muitos gestores só conseguem pensar na cautela logística — quais fornecedores escolher, quanto pagar por um produto ou serviço prestado e quais devem ser as estratégias para receber, estocar e, por fim, distribuir os bens que comercializa. Mais essa visão do processo acaba sendo incompleta.

Não restam dúvidas de que a gestão logística é um pilar de extrema importância dentro da realidade de uma empresa e, portanto, exige cuidados especiais para o alcance de processos mais ágeis, produtivos, com custos controlados e, na medida do possível, sem erros. De toda forma, é necessário ressaltar que a gestão da cadeia de suprimentos vai muito além do setor logístico!

Uma visão mais ampla da Supply Chain Management entende-se que um produto só chega até o cliente final depois do esforço cumulativo de uma série de fatores. Eles vão desde a própria empresa, passando por seus fornecedores até chegar aos transportadores e até mesmo alguns órgãos públicos.

É importante ter em mente que essa relação não é resumida a processos de compra, transporte, estocagem e venda. Além da troca de materiais em si, o compartilhamento de informações estratégicas, a adoção de políticas conjuntas de conformidade e compliance e o esforço constante de integração de processos também estão envolvidos.

Com essas perspectivas em mente, o momento é ideal para listar as principais atividades realizadas dentro do âmbito da gestão de suprimentos.

São elas:

- localização e seleção de fornecedores;
- compra de materiais e insumos;
- desenvolvimento e fabricação de produtos;
- transporte de suprimentos e produtos;
- gestão do fluxo diário de materiais;
- coordenação da ação de fornecedores, transportadores e clientes;
- criação e manutenção de canais de comunicação entre atores da cadeia de suprimentos.

Quem é o responsável pela área de suprimentos?

Como a gestão da cadeia de suprimentos é uma tarefa bem complexa, deve ser realizada com a integração de vários setores da empresa. É comum que algumas organizações tenham uma área específica para o SCM, com uma equipe de profissionais ficando responsável pela coordenação e a tomada de decisões estratégicas centrais.

Mesmo assim, é importante detalharmos o papel de cada setor no processo. Acompanhe!

Compras

É o setor que lida diretamente com os fornecedores, responsável por realizar pedidos de insumos e matérias-primas com parceiros selecionados. Cabe ao setor de compras identificar as melhores oportunidades de negociação, notadamente, sobre preços, condições de pagamento e prazos de entrega.

Estoque

O estoque é peça fundamental na SCM. Afinal, ali serão concentrados os produtos e os insumos recebidos antes da venda. O importante é entender que o estoque está no meio do caminho entre o fornecedor e o cliente final, consistindo em uma peça-chave para todo o processo comercial.

Por isso, manter seu fluxo constante pode fazer toda a diferença no controle de custos e na eficiência das entregas. Ao ponto de, inclusive, evitar eventuais atrasos junto ao consumidor ou mesmo impedir o acúmulo excessivo de suprimentos.

O estoque também é responsável por averiguar a qualidade das entregas que foram recebidas dos fornecedores. É, assim, um importante setor para o controle de qualidade da empresa, supervisionando o estado de todos os insumos recebidos. Uma boa gestão da cadeia de suprimentos resulta em um estoque mais enxuto, menos custoso e capaz de dar a agilidade necessária ao fluxo de caixa do negócio.

Vendas

Por mais que a entrega do produto para o cliente possa parecer apenas a ponta final da cadeia de suprimentos, a verdade é que toda a movimentação de materiais e insumos tem a oportunidade de melhorar as condições de vendas para o consumidor, tornando-as mais atrativas a ele.

Influenciando tanto o preço como a qualidade final de cada produto, a SCM deve estar sempre no radar dos profissionais de vendas. É importante lembrar, ainda, que o volume de vendas atual ou a previsão de demandas é o que realmente impacta o setor de compras.

O departamento de vendas deve ser encarado, portanto, como o principal fornecedor de informações relevantes para a tomada de decisões quando envolver (direta ou indiretamente) a cadeia de suprimentos. É o setor de vendas que, em geral, orienta a necessidade de novas aquisições.

Marketing

O setor de marketing tem um papel bastante parecido com o do departamento de vendas quando o assunto é supply chain. A grande diferença é que seu foco está no dimensionamento de demandas futuras, de forma a fazer a estimativa do que será preciso adquirir.

Afinal de contas, ações de marketing buscam, justamente, aumentar o volume de vendas. Os profissionais dessa área são capazes de estimar o tamanho desse aumento de forma bastante precisa.

Isso significa que o marketing tem um papel relevante no planejamento estratégico da aquisição de materiais, podendo ser um norteador de compras futuras. Além disso, o setor de promoções e publicidade também pode auxiliar na correção de eventuais falhas cometidas pelo setor de estoque ou departamento de vendas. No caso de estoque parado, por exemplo, o marketing pode sugerir promoções para melhorar o fluxo de saída de itens.

Jurídico

A conexão entre empresas e fornecedores é sempre ancorada em contratos, que devem ser redigidos com o objetivo não só de estabelecer as condições de cumprimento de um acordo, mas também, de melhorar a transparência das relações e garantir tanto os direitos como os deveres das partes envolvidas. Por isso, esses documentos não devem ser vistos apenas como promessas de pagamento, mas como ferramentas de gestão de relacionamento.

Contar com o devido apoio jurídico para a redação do instrumento contratual garante a segurança legal dessas relações e ainda ajuda no compartilhamento de compliance entre fornecedores e clientes. O jurídico também pode ser importante quando há problemas na ponte entre os envolvidos, arbitrando conflitos ou, em caso de necessidade, assegurando os direitos da empresa.

Tecnologia da Informação

Como falamos, a gestão da cadeia de suprimentos não se restringe à movimentação de materiais. Ela também presume uma troca eficiente de informações, permitindo ações coordenadas para o alcance do objetivo final, ou seja, a finalização da venda. Então, anote aí: o uso da tecnologia é essencial em cada uma das etapas do SCM.

As soluções tecnológicas podem estar presentes na localização dos materiais esticados, no controle de tempo gasto com o transporte de suprimentos e produtos, na gestão de documentos intrínsecos da gestão de fornecedores e na abertura de canais de comunicação direta via mensagens virtuais, e-mails e videoconferência.

É possível, por exemplo, usar a assinatura eletrônica para diminuir a papelada e a burocracia no envio e assinatura de contratos e pedidos, tornando o processo mais rápido, seguro, controlável e sem a necessidade de reuniões presenciais. Afinal, boas plataformas de assinatura eletrônica são capazes de armazenar e organizar documentos assinados de forma a automatizar o fluxo de contratos.

Recursos Humanos

Cada área do negócio depende de profissionais qualificados e bem treinados, certo? Pois essa realidade não é nada diferente no caso da SCM. Nesse contexto, o RH pode ser importante para detectar e reter talentos, além de conseguir apontar a necessidade de treinamentos específicos para a melhoria da atuação das equipes na cadeia de suprimentos.

O treinamento constante permite que colaboradores conheçam com precisão o funcionamento das etapas do negócio e desenvolvam a capacidade técnica necessária para executar os protocolos corporativos exigidos. Também ajuda a integrar os diversos setores da empresa envolvidos na cadeia de suprimentos e pode ser eficiente na aproximação entre profissionais da própria empresa e colaboradores externos.

MELHORES PRÁTICAS DE CADEIA DE SUPRIMENTOS

Promover com excelência a gestão da cadeia de suprimentos de um negócio exige a implantação de uma cultura que tenha como base a integração entre setores, colaboradores e atividades operacionais. Somente assim será possível fomentar as melhores práticas para efetuar esse tipo de gerenciamento. *A seguir, mostramos quais são as principais.*

Mapeamento de processos

Mapear processos não significa apenas fazer um levantamento inicial do conjunto de procedimentos, ações e tarefas que são executados em uma empresa, mas envolve, também, acompanhar o seu desenvolvimento. Portanto, trata-se de uma prática contínua, que deve fazer parte da rotina administrativa da empresa.

É por meio do mapeamento permanente de processos que a companhia tem condições de avaliar periodicamente o seu desempenho em todo o seu fluxo produtivo. Essa prática possibilita que o gestor realize melhorias ao longo de todas as etapas que abrangem ou dependem da cadeia de suprimentos da empresa.

Estoque mais baixo

Um dos pilares para uma gestão eficiente de cadeia de suprimentos é o controle de estoque, já que o seu volume pode causar impactos no funcionamento geral da empresa. Dessa maneira, ainda que em algumas situações, como nas oportunidades de compras com grandes percentuais de descontos, a companhia opte por elevar a sua quantidade de matéria-prima e suprimentos, o ideal é manter o estoque sempre mais baixo.

Essa prática evita uma série de problemas para o negócio. Entre os principais, estão o surgimento de dificuldades financeiras para a aquisição de novos produtos, a falta de espaço para o armazenamento e, até mesmo, a necessidade de vender o que foi estocado por valores mais baixos do que o previsto, de modo a diminuir a lucratividade. Para o aumento do estoque, é fundamental haver um bom planejamento.

Cooperação entre os profissionais

Para gerir de forma eficiente a cadeia de suprimentos de um negócio, é essencial estimular o trabalho em equipe entre todos os funcionários e departamentos da empresa. É justamente a cooperação integrada dos profissionais que permite tanto a otimização das rotinas operacionais da companhia, aumentando a sua produtividade, quanto a identificação de eventuais gargalos que estejam interferindo na performance corporativa.

Trabalhe com indicadores

Também conhecidos como KPIs (do inglês, Key Performance Indicator), os indicadores analisam como a tarefa é realizada e medem o desempenho de toda a gestão de suprimentos para verificar se os objetivos pré-determinados estão sendo atingidos.

Assim, fica mais fácil identificar desvios positivos e negativos, além de entender suas possíveis causas.

No caso deste tipo de gerenciamento, as métricas utilizadas podem envolver o ciclo de venda de determinado item para auxiliar no planejamento da produção ou para certificar a qualidade do fornecedor.

Além da boa gestão de suprimentos, trabalhar com indicadores traz benefícios como:

- identificação de gargalos na qualidade;
- redução de custos;
- aumento da segurança;
- maior assertividade na hora de tomar decisões;
- melhoria na organização interna;
- aumento da capacidade de atendimento.

PRINCIPAIS DESAFIOS DA GESTÃO DE SUPRIMENTOS

A complexidade da gestão da cadeia de suprimentos é, por si só, um grande desafio para todo negócio. O processo envolve diversas áreas da empresa, inclui o relacionamento com toda a cadeia de fornecedores e ainda precisa respeitar as regras jurídicas dos locais de atuação da companhia.

Tendo em vista que o primeiro passo para superar desafios é conhecê-los com exatidão, vamos a eles? Lembrando que, quando falamos em gestão de cadeia de suprimentos e logística, podemos dividi-los em três grandes eixos.

Confira quais são!

Coordenação de equipes

A coordenação de equipes não diz respeito apenas às áreas internas envolvidas na cadeia de suprimentos. Ela também deve acontecer com fornecedores, fabricantes e transportadores. O problema é que, como cada empresa tem políticas e processos próprios, conseguir alinhar as diretrizes de atuação é sempre um desafio que não pode ser ignorado.

O segredo, aqui, está na comunicação constante e transparente, bem como na elaboração de contratos objetivos. É importante deixar claro quais são as expectativas da empresa em relação a seus parceiros, quais são os padrões de qualidade esperados e que políticas de conformidade legal e ética devem ser levadas em conta.

Averiguação de resultados

Todo gestor sabe que um bom planejamento estratégico para o futuro depende das análises dos resultados do presente. É preciso descobrir, assim, o que vem dando certo e o que deve ser aprimorado nos processos atuais para tomar as devidas ações corretivas. A própria complexidade das iniciativas envolvidas na SCM pode tornar a averiguação de resultados nebulosa.

Nesse caso, a solução é dividir para conquistar. Trabalhe com índices de performance específicos para cada etapa logística e controle a qualidade dos fornecedores individualmente. Lembre-se, também, de comparar dados isolados para conseguir uma melhor visão global sobre a cadeia de suprimentos.

É possível, por exemplo, relacionar a quantidade de perdas no estoque com a velocidade de entregas de matérias-primas à empresa ou o volume de vendas ao aumento de gastos com transporte. É importante usar a tecnologia para tornar a monitoria de resultados mais eficiente a partir de bancos de dados diversos.

Sistemas de gestão empresarial conseguem coletar informações de diferentes partes da cadeia produtiva e logística, gerando relatórios automáticos que relacionam essas informações. Tudo isso é feito por meio de interfaces simples, ricas em gráficos e relatórios de leitura acessível para facilitar a tomada de decisões estratégicas.

Flexibilidade e precisão

Muitos gestores acreditam que o grande aparato administrativo montado para lidar com a cadeia de suprimentos resulta em práticas e processos rígidos e lentos. O detalhe é que, como o mercado sofre mudanças constantes, a simples variação da demanda exige respostas rápidas e certas para que a empresa não perca competitividade e, conseqüentemente, deixe de faturar.

O desafio, portanto, está em tornar a cadeia de suprimentos precisa e, ao mesmo tempo, flexível ao atendimento de novas demandas. Mais uma vez, a boa coordenação dos times surge como forma de superar os desafios.

Também é possível apostar em contratos que prevejam flutuações no volume de compras e pedidos. Essa ação evita a necessidade de aditivos que podem não ser implementados, a depender das condições dos fornecedores, ou, se forem, custarem bem mais do que o valor definido no contrato inicial.

Por fim, vale o alerta: ser flexível não significa abrir mão do planejamento em longo prazo. É mais que viável prever alterações naturais de demanda, como o aumento de trabalho em épocas comemorativas. Se a empresa já estiver preparada para essas alterações com a antecedência necessária, conseguirá reduzir custos e aumentar a produtividade, sem precisar passar por qualquer tipo de trauma.

LOGÍSTICA REVERSA

A logística reversa é um conjunto de processos e meios para recolher e dar encaminhamento para o pós-venda ou pós-consumo ao setor organizacional, para reaproveitamento ou destinação correta de resíduos.

O conceito cresceu a partir da publicação da Política Nacional de Resíduos Sólidos, com a Lei nº 12.305, em agosto de 2010. Entre as definições, ficou estabelecido um acordo setorial, incluindo fabricantes, importadores, distribuidores e comerciantes, quanto à implantação de uma responsabilidade compartilhada pelo ciclo de vida do produto.

Dessa forma, órgãos públicos e empresas privadas devem promover ações para redução no volume de resíduos sólidos e rejeitos, diminuindo também os impactos à saúde humana e ao meio ambiente. É aí que aparece a logística reversa.

Mas o que isso tudo tem a ver com uma empresa?

Dependendo do setor em que sua empresa atua, implantar uma política de logística reversa é uma obrigação. ***Estamos falando de fabricantes, importadores, distribuidores e comerciantes de:***

- Agrotóxicos;
- Pilhas e baterias;
- Pneus;

- Óleos lubrificantes, seus resíduos e embalagens;
- Lâmpadas fluorescentes, de vapor de sódio e mercúrio e de luz mista;
- Produtos eletroeletrônicos e seus componentes.

O proprietário de uma pequena indústria em um desses setores, deve construir uma estratégia para o recolhimento de produtos e embalagens relacionadas a eles, o que pode incluir a disponibilização de pontos de coleta e também a parceria com cooperativas.

Mesmo que atue em outra área, também deve participar, seja desenvolvendo, fabricando ou colocando no mercado produtos adequados para a posterior reutilização ou reciclagem. Além de cumprir a lei, sua empresa pode se beneficiar desse processo (ainda neste artigo vamos listar bons motivos para apostar na ideia).

Entender o que é logística reversa e atuar para que ela seja possível é uma responsabilidade compartilhada entre diferentes os cidadãos, o setor privado e os órgãos públicos.

No caso do cidadão, sua função enquanto consumidor é entregar os resíduos que utilizou nas condições solicitadas e nos lugares definidos pelo sistema de logística reversa.

Para o setor privado, a responsabilidade é fazer uma gestão ambientalmente correta dos resíduos sólidos. ***Isso é possível através de ações de:***

- Reincorporação na cadeia de produção (reciclagem ou reuso);
- Inovações que proporcionem benefícios socioambientais (produtos mais sustentáveis ou descarte consciente);
- Uso racional de materiais (prevenção de desperdícios e poluição).

Já para o poder público, a tarefa é fiscalizar todo o processo e definir suas obrigações legais. Ao mesmo tempo, ele compartilha a função de educar e conscientizar os cidadãos ao lado dos demais responsáveis pela logística reversa.

Esse funcionamento pode ser resumido em 5 fases básicas de logística reversa. Veja como é simples entender o processo logo abaixo.

ETAPAS DA LOGÍSTICA REVERSA

Por tudo isso, é válido entender quais são as 5 etapas básicas da logística reversa:

- Os cidadãos são conscientizados sobre a importância do seu papel na logística reversa;
- O consumidor devolve o produto ou embalagem ao comerciante/distribuidor;
- O comerciante/distribuidor a remete ao fabricante/importador;
- O fabricante/importador encaminha para reuso, reciclagem ou descarte adequado;
- Os órgãos públicos fiscalizam a cadeia e garantem que tudo é feito adequadamente.

Essas etapas se aplicam aos dois formatos de logística reversa: tanto no pós-venda quanto no pós-consumo

TIPOS DE LOGÍSTICA REVERSA

Existem dois tipos principais de logística, a logística reversa pós-venda e a logística reversa pós-consumo. *Para entender qual adotar na sua empresa e como implementá-las, compreenda os conceitos a seguir:*

Logística reversa pós-venda

Na logística reversa pós-venda, o produto em questão retorna à cadeia de distribuição antes de ter sido usado pelo consumidor ou em casos de pouco uso, seja pela identificação de defeito ou por algum erro no processamento do pedido, por exemplo.

Para responder a essa demanda, a empresa necessita planejar o recebimento e encaminhamento dos itens, estabelecendo meios de controle do fluxo físico e das informações logísticas dentro de sua estratégia de organização. Muitas vezes, o produto pode passar por melhorias e voltar a ser comercializado, agregando valor.

São razões possíveis para a devolução de mercadorias pós-venda e para as quais a empresa precisa planejar resposta:

- Defeito de fabricação ou funcionamento;
- Avarias no produto ou na sua embalagem;
- Danos provocados durante o transporte;
- Produtos que necessitam de conserto;
- Erros na emissão do pedido;
- Mercadorias em consignação;
- Término do prazo de validade;
- Necessidade de recall.

Logística reversa pós-consumo

Na logística reversa pós-consumo, o produto em questão foi adquirido, utilizado e descartado pelo consumidor, seja pelo término de sua vida útil ou porque sua validade chegou ao fim, sendo considerado impróprio para o consumo primário.

Da mesma forma que no pós-venda, a empresa deve se preparar para receber os itens e dar o devido encaminhamento a eles, que pode ser a reutilização para retorno ao ciclo produtivo, a reciclagem ou o desmanche seguido pela destinação ambiental adequada - apenas se a reintrodução no mercado for inviável.

No pós-consumo, a estratégia empregada depende das condições em que o produto retorna à indústria:

- Se há condições de uso, os bens podem ser reutilizados;
- Se chegou ao fim da vida útil, o produto pode ter componentes reaproveitados ou remanufaturados;
- Se há risco ambiental, o item deve ser descartado de maneira correta.

Vantagens da logística reversa

Agora que você já sabe o que é logística reversa e como funciona, vamos nos aprofundar um pouco mais em seus benefícios.

De acordo com o Ministério do Meio Ambiente, esse tipo de atividade é indispensável por conta das seguintes vantagens:

- A logística reversa é benéfica para a economia, pois gera recursos sustentáveis e mais renda;
- Ela contribui para a manutenção do meio ambiente, já que diminui a necessidade de novas matérias-primas e previne o descarte inadequado de resíduos;
- Melhora a qualidade de vida dos cidadãos, que passam a viver em um ambiente mais saudável, limpo e responsável;
- Serve como um importante incentivo à reciclagem, ao reuso e à destinação ambientalmente adequada de resíduos;
- Compartilha a responsabilidade pela gestão de resíduos entre a sociedade, o que envolve o setor público, privado e sociedade civil;
- Aumenta significativamente a eficiência na utilização de recursos naturais pelas indústrias;
- Contribui para o aumento da vida útil dos aterros sanitários, pois insere boa parte dos resíduos novamente na cadeia produtiva, quando possível;
- Aumenta a oferta de produtos ambientalmente corretos, com maior incentivo à geração de novos negócios, ao emprego e renda.

GESTÃO DE DEMANDA

Todos os processos de uma empresa precisam ser organizados, e isso inclui atingir as necessidades dos clientes. É necessário que exista uma ordem de resolução de questões, para que todo o fluxo de trabalho seja eficiente. Portanto, quando você se perguntar o que é gestão de demanda, pense na importância de manter seus atendimentos organizados.

Realizar uma boa administração de demandas dá ao negócio a possibilidade de atingir prazos com mais facilidade, assim como auxilia na identificação de gargalos no atendimento, possibilitando a criação de medidas para necessidades internas e externas, que envolvam tanto colaboradores como consumidores.

Para entender um pouco mais sobre o que é gestão de demanda e por que ela é tão importante, nesse texto você poderá entender melhor como usar essa estratégia e quais os seus impactos em uma empresa.

Quando avaliamos que uma demanda diz respeito a busca por alguma coisa, em atendimento, quando nos referimos a gestão de demanda, estamos falando da possibilidade de gerenciar os desejos, sejam eles produtos ou serviços dos clientes.

A questão principal é: nenhum estabelecimento administra uma só demanda, ou somente um consumidor. Quando falamos em gerenciar necessidades, precisamos garantir o equilíbrio entre as solicitações e os atendimentos efetivos, o que é aparentemente fácil, mas, na prática é uma tarefa bem complexa.

Utilizar a estratégia de administrar demandas exige fiscalização, controle e direcionamento, para que seja criada uma constância entre oferta e demanda. Nesse processo, a empresa precisa investir em tecnologia, capacitação de equipe, comunicação com seus compradores, e experiência, para que os serviços oferecidos sejam tão ágeis quanto às solicitações do mercado.

Portanto, quando surgir a dúvida de o que é gestão de demanda, lembre-se que se trata da capacidade que o negócio tem em analisar, organizar e resolver solicitações dos consumidores, de maneira rápida e controlada, a fim de atender essas demandas.

GESTÃO DE DEMANDA INTERNA E EXTERNA

Quando falamos em gestão de demandas, é importante fazermos a separação entre aquelas de origem interna e externa.

- As ***demandas internas*** se referem às necessidades da própria organização para que suas operações possam funcionar plenamente. Por exemplo, a demanda por novos colaboradores, modernização das ferramentas, treinamentos, novos equipamentos etc.
- Já as ***demandas externas*** estão relacionadas às necessidades do mercado ao qual a empresa se dedica. Ou seja, esse tipo de gestão

tem a ver com a vontade dos seus clientes de consumirem seus produtos ou serviços e a capacidade da sua empresa de prever e atender essa demanda.

Tanto a gestão de demandas internas quanto a de demandas externas trabalham com a hierarquização e antecipação de pedidos.

IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE DEMANDA

A administração de demanda é importante por possibilitar que o negócio esteja sempre preparado e organizado para oferecer um atendimento eficiente para seu público, mantendo assim o equilíbrio entre oferta e procura.

Diversas são as vantagens dessa estratégia, dentre elas estão:

- a redução de falhas;
- aumento da produtividade das equipes;
- assertividade nas decisões;
- eficiência no cumprimento de prazos;
- foco no que realmente importa;
- otimização do serviço;
- redução de custos;
- visibilidade dos atendimentos em andamento;
- dentre outras.

FORMAS DE FAZER UMA GESTÃO DE DEMANDA EFICIENTE

Confira algumas formas eficientes de realizar uma boa administração das suas solicitações.

Entenda as necessidades dos seus consumidores

É de extrema importância que todas as necessidades dos clientes sejam levadas em consideração ao longo de um atendimento, isso ajuda na tomada de decisões, e facilita o direcionamento do consumidor para o agente certo.

Boas maneiras de entender essas necessidades, são realizando pesquisas de mercado ou contando com um sistema de CRM, a ferramenta que vai transformar suas vendas.

Conheça os padrões do seu segmento

As demandas mudam sempre de acordo com as características do público, já os padrões de um segmento específico do mercado, tendem a seguir para a mesma direção. Saber identificar esses padrões ajuda muito na hora que um negócio for recompor o seu estoque.

Fica mais fácil entender esse direcionamento quando avaliamos a prática. Uma empresa de chocolates produz mais chocolates na Páscoa, assim como a de papel fabrica mais no período de volta às aulas.

Monitore os indicadores de desempenho

Os indicadores de desempenho, ou KPIs, servem para guiar e avaliar se a direção que a companhia segue é a certa, e na administração de demandas, contar com bons KPI's pode facilitar o acompanhamento de muitos processos relacionados aos níveis de estoque e qualidade de processos.

Na gestão de demandas exemplos de indicadores de desempenho eficientes são:

- giro de estoque;
- número de clientes não atendidos;
- participação de mercado (market share);
- porcentagem de produtos em falta;
- perdas, roubos e furtos;
- tempo médio de reposição do estoque;
- dentre outros.

Prepare sua equipe

Funcionários bem preparados são fundamentais em qualquer empresa. Investir na capacitação dos profissionais que lidam diretamente com o

cumprimento das demandas, e tem contato direto com os consumidores, não é um gasto, mas sim um investimento!

Uma equipe bem preparada se torna muito mais eficiente e capaz de atender as expectativas de quem requisita seus serviços, o que facilita na realização das demandas, e reflete em mais bons resultados.

GESTÃO DE ESTOQUE

O estoque é um dos pontos chave que garante o sucesso de um negócio. No entanto, para alguns empresários, as tarefas administrativas dessa atividade ainda geram muitas dúvidas e, conseqüentemente, perda de eficiência e até alguns desperdícios de mercadoria e dinheiro que poderiam ser evitados, por isso entender o que é e como fazer uma boa gestão de estoque é tão necessário.

A administração de estoque é uma das tarefas mais importantes que devem ser realizadas nas empresas que o possuem, independentemente de seu tamanho. Este controle é definido, basicamente, pelo monitoramento e análises constantes de todos os produtos do seu estoque, seja produto acabado, insumos ou matéria-prima, desde o fluxo de entradas e saídas, até o controle de perdas e a necessidade de novas compras.

O controle de estoque atua sobre os processos de suprimento, envolvendo as seguintes decisões:

- O que suprir?
- Em que quantidade suprir?
- Em que momento suprir?

Essas decisões influenciam no resultado final, já que a gestão de estoque é a capacidade da empresa em controlar precisamente as quantidades de seus produtos armazenados para determinar novas demandas de compra, entendendo a relevância de seus produtos para o mercado e até quanto, em dinheiro, o estoque vale para a empresa.

IMPORTÂNCIA DO CONTROLE DE ESTOQUE

É preciso entender que a gestão de estoque serve, principalmente, para garantir o sucesso dos negócios e bons resultados comerciais. Não adianta manter um estoque enorme de produtos pensando que isso significa prosperidade e aumento de vendas. Isso, nada mais é, do que investimento perdido e estagnado. Vamos entender o porquê.

Manter o controle do estoque ideal, para a sua atividade operacional é a base de qualquer negócio bem-sucedido. Ou seja, trabalhar sem excessos e estoque parado, perda de produtos por roubo ou vencimento de lote, garantindo que haja sempre disponibilidade para os seus clientes conforme a necessidade.

Por isso, é preciso também entender a oscilação de demanda que a sua empresa pode sofrer durante determinados períodos, dependendo da sua atividade e dos produtos que oferece, para definir a quantidade ideal de produtos ou matéria-prima que atendem a clientela, com total segurança e efetividade e a qualquer momento.

Outro ponto é sobre os fornecedores. Sabemos que realizar compras maiores pode significar melhores negociações e preços com os seus fornecedores, não é mesmo? Portanto, é imprescindível usar isso a seu favor e garantir sempre a melhor decisão de compra que seja vantajosa para a sua empresa e para a fidelização de seus fornecedores.

Ou seja, fica claro e explícito o tamanho da importância que uma boa gestão de estoque tem para as empresas. Evite erros, entenda as suas peculiaridades e conheça com profundidade a sua operação com um bom gerenciamento. Tudo isso ainda pode garantir um atendimento de maior qualidade para os seus clientes, tornando o seu negócio ainda mais competitivo no mercado.

PRINCIPAIS ERROS NA GESTÃO DE ESTOQUE

Agora que você já sabe o que é gestão de estoque, é preciso também entender quais os principais erros e assim evitá-los. **Vamos lá!:**

Comprar mais ou menos produtos do que o necessário

É extremamente importante saber exatamente o que comprar e quando comprar. Lembre-se que, produto comprado a mais significa custos a mais de compra e manutenção que poderiam ser evitados, e produto comprado a menos pode significar falta de disponibilidade e perda de faturamento, caso a demanda exija um estoque maior de determinado produto.

Não realizar inventários periódicos

Outro passo imprescindível para uma boa organização de estoque é realizar inventários periódicos para fazer o levantamento físico de todos os produtos presentes no seu estoque em determinado período.

Este é um momento importante para mapear e reorganizar da melhor maneira os seus produtos, tanto para otimizar e agilizar os processos quanto para identificar o estado de conservação dos produtos. Em determinados casos, analisar as datas de validade para pensar em novas estratégias a fim de vender os produtos que estão próximos ao vencimento.

Não padronizar e detalhar a descrição dos produtos

Cada item possui as suas particularidades, certo? Contudo, às vezes o mesmo produto pode possuir diversas cores ou tamanhos, por exemplo. Por isso, para evitar erros, o ideal é padronizar a descrição dos produtos e descrevê-la o máximo possível para garantir o registro completo dos itens e permitir que as análises sejam realizadas com mais precisão.

Não atualizar entradas e saídas em tempo real

Esse é um dos piores erros que alguns empresários cometem na hora de pôr em prática o gerenciamento de estoque. Se a sua empresa não utiliza um software integrado que realiza a baixa automática de seus produtos assim que a venda é concluída, é preciso ter muita atenção no momento de atualizar manualmente as entradas e saídas dos seus produtos.

Essa atualização precisa ser feita imediatamente no momento em que a operação de compra ou venda ocorreu, para que nenhum detalhe seja perdido e evitar que o controle de estoque e financeiro sejam prejudicados.

DICAS PARA UMA GESTÃO DE ESTOQUE EFICIENTE

Agora que você já sabe o que é gestão de estoque e porque ela é importante para os negócios, *veja a seguir 7 dicas de como implementá-la com eficiência na sua empresa:*

Localização

A primeira dica é saber escolher o local para armazenar suas mercadorias. Uma escolha equivocada pode gerar desperdícios devido ao acondicionamento inadequado dos produtos.

Além disso, é importante que os estoques estejam a uma distância ótima tanto da produção quanto dos locais de distribuição.

Produtos

Procure definir com quais produtos você trabalha e quais as quantidades, mínimas e máximas, você deverá manter em estoque para cada produto. Assim, você consegue evitar o ônus tanto da falta quanto do excesso de mercadorias.

Rotatividade

Nesta dica de gestão de estoque, é extremamente importante que você fique atento à rotatividade dos produtos que você comercializa.

Quais costumam sair mais? E quais saem menos? Há sazonalidade? Quais produtos representam maior lucratividade para a empresa?

Periodicidade

Com que frequência você precisa repor o seu estoque? Esse é um aspecto bastante relevante para uma gestão de estoque eficiente.

Layout

Assim como a localização, o layout do estoque também é importante.

Ele precisa ser pensado de forma a contribuir para o fluxo das mercadorias, reduzir o tempo de transporte e movimentação, evitar quebras e garantir o acondicionamento adequado dos produtos.

Nas prateleiras, o layout escolhido precisa facilitar a compra dos clientes e induzi-los a adquirir outros produtos.

Inventários

Procure fazer inventários do seu estoque periodicamente. O objetivo é assegurar que a quantidade de mercadorias registrada no sistema esteja de acordo com o que conta no estoque físico.

Fornecedores

Busque por fornecedores de confiança, que cumpram os prazos acordados e que ofereçam boas condições de pagamento. Mais que isso, mantenha um bom relacionamento com eles.

FERRAMENTAS PARA FAZER A GESTÃO DE ESTOQUE

O controle de estoque precisa ser feito de forma cuidadosa e eficiente. Apesar de as planilhas terem sido usadas durante muito tempo para realizar esse gerenciamento, a tecnologia já oferece recursos mais desenvolvidos, mais precisos e menos passíveis de erros. Contar com eles é uma forma de otimizar o tempo dos seus colaboradores e elevar a produtividade da sua empresa.

Utilizando planilhas, as possibilidades de erros aumentam, podendo afetar especialmente os cálculos relacionados à entrada e à saída de produtos. Isso repercute de forma negativa na gestão empresarial e no atendimento ao cliente, já que poderá haver falta de itens para atender à demanda ou materiais que ficam parados na empresa por longos períodos.

Separamos boas ferramentas de controle de estoque que podem ser utilizadas em sua gestão. ***Confira!***

Just in time

Just in time é uma expressão em inglês que pode ser traduzida como “no momento certo”. Dentro da gestão de estoque, significa aplicar um método que ajude a reduzir os níveis, mantendo apenas a menor quantidade possível — suficiente apenas para suprir a demanda em um curto período de tempo.

Isso quer dizer que os materiais chegam somente no momento em que são necessários, evitando o acúmulo. Essa estratégia precisa ser muito bem alinhada com os fornecedores, visto que qualquer atraso pode gerar impactos na produção ou na entrega dos itens para os clientes, afetando a credibilidade da empresa.

Quando bem aplicada, ela ajuda a reduzir os custos com a manutenção do estoque, além de minimizar as perdas decorrentes de excessos, perecibilidade e obsolescência, por exemplo.

Kanban

O Kanban é um método (que faz parte do just in time) que utiliza sinalizações visuais para otimizar os fluxos de trabalho e garantir maior produtividade das equipes. Por isso, ele também é chamado de sistema de gestão visual. Para aplicá-lo, são utilizados cartões coloridos (ou post-its) — que serão vinculados a produtos ou processos — fixados em murais. ***Cada cor representa o status de determinada tarefa, que pode ser:***

- aguardando início;
- em andamento;
- com pendência;
- concluída.

Ao enxergar, de forma fácil e resumida, como anda a rotina dentro do estoque, fica mais fácil monitorar as atividades e identificar algum problema em menor tempo — aumentando as chances de resolução com mais rapidez.

GESTÃO DE PESSOAS

A gestão de pessoas é a área responsável pela administração do capital humano nas organizações. A gestão de pessoas utiliza técnicas de recursos humanos para unir os objetivos dos colaboradores com os da organização.

Para isso, é necessário que os responsáveis pela gestão estejam em sintonia com as equipes e identifiquem os perfis mais adequados à cultura para focar em ações de engajamento, desenvolvimento e motivação dos mesmos — ações estas que devem estar alinhadas com o planejamento estratégico da empresa.

Os objetivos da gestão estratégica de pessoas envolvem:

- apoiar a organização no alcance de suas metas, desenvolvendo e implementando ações dos Recursos Humanos integradas com a estratégia de negócios;
- contribuir para o desenvolvimento de uma cultura de alto desempenho;
- garantir que a organização tenha as pessoas talentosas, qualificadas e engajadas que precisa;
- criar uma relação de emprego positiva entre a gerência e os funcionários e um clima de confiança mútua;
- incentivar a aplicação de uma abordagem ética à gestão de pessoas.

QUAL OS PILARES DA GESTÃO DE PESSOAS

Vimos acima um pouco do conceito da gestão de pessoas, com certeza você conseguiu perceber como é fundamental investir na valorização do capital humano.

Para que essa administração seja eficiente, é necessário realizar um diagnóstico para identificar as necessidades dos colaboradores e da organização e tomar as decisões a fim de garantir a evolução e o crescimento interno da empresa.

Para isso, é necessário embasar seu trabalho nos pilares da gestão de pessoas, que possibilitam uma atuação ainda mais estratégica e eficaz. Veja quais são:

Motivação

A motivação é a base para os outros pilares e para que a gestão do capital humano alcance os resultados esperados, pois colaboradores motivados se tornam mais produtivos, absorvem com facilidade novas tarefas e mantêm o clima interno saudável.

Funcionários têm ficado desmotivados por diversas razões, entre elas, a falta de propósito no trabalho, posturas inflexíveis da gerência, cultura organizacional desagradável e ferramentas ineficientes. Combater esses fatores que matam a motivação é fundamental, assim como identificar se o sentimento é coletivo ou individual de algum profissional.

Também é importante descobrir o quanto antes, para casos isolados, o que está levando ao desinteresse, principalmente porque um funcionário desengajado pode influenciar toda a equipe.

Isso porque a motivação está atrelada ao engajamento, portanto, esse conceito tem sido tão repercutido. Engajar os colaboradores tornou-se uma necessidade para que a empresa produza resultados e não perca seus talentos para o absenteísmo ou seus concorrentes. Contudo, a motivação é um sentimento individual e cabe ao gestor compreender o que estimula cada colaborador, desenvolvendo táticas que produzam os efeitos esperados.

As principais formas de diagnosticar e motivar os colaboradores são:

Conhecer os colaboradores

As pessoas são atraídas por remunerações elevadas, bônus, trabalho home office, viagens, entre outros — opções não faltam. Portanto, quando o líder

se interessa pelo que os liderados desejam, a probabilidade de sucesso aumenta substancialmente.

As diferentes expectativas devem ser consideradas pela gestão. Se por um lado a remuneração é o grande fator motivacional de um grupo de funcionários, por outro, os benefícios são os responsáveis pela atração e retenção.

Estabelecer metas

Um bom gestor precisa inteirar-se sobre as metas da empresa e a partir desses números, estabelecer novos objetivos aos setores e a cada colaborador. Metas desafiadoras são importantes para tirar as pessoas de sua zona de conforto e estimular seu desenvolvimento.

Investir no processo seletivo

É necessário captar os profissionais mais compatíveis e alinhados à cultura organizacional. As pessoas são as responsáveis pelo sucesso e pelo fracasso do negócio, portanto, a equipe de recrutamento e seleção deve olhar além do currículo.

Fornecer feedbacks contínuos

Essa prática é uma forma de reconhecimento para o trabalhador. Ele sabe que seu líder está atento ao seu desempenho e que a intenção será sempre de melhoria contínua.

O gestor deve focar na evolução do talento e de seus pontos fortes. Já os pontos em desenvolvimento devem ser tratados de forma gradativa, a fim de não desestimular o colaborador.

Liderança

Bons líderes são a base de uma equipe de alta performance e o time de talentos vai trabalhar mais motivado e engajado se for liderado por alguém que possa ser espelhado.

Por isso, é papel do RH é desenvolver os coordenadores da empresa, de forma que eles estejam aptos a serem referência para os colaboradores.

Para isso, a capacitação de um líder vai muito além das habilidades técnicas. Deve-se valorizar também soft skills como a boa comunicação, relacionamento interpessoal e, sobretudo, um olhar humanizado sobre a equipe.

Comunicação

Ter uma comunicação clara infelizmente ainda é uma deficiência em algumas empresas. Mas esse é um pilar essencial para a organização, por isso, deve ser uma meta para a gestão de pessoas.

Um gestor deve se comunicar de forma segura e transparente, eliminando qualquer ruído que possa atrapalhar os processos e as relações. Quando a organização promove a prática da comunicação transparente e inclusiva, os talentos se sentem mais seguros em expor suas ideias e fazer a diferença, ajudando a alavancar o negócio.

Profissionais querem ser ouvidos por seus gestores e, quando eles se sentem sem voz, tendem a também ficar desmotivados.

Portanto, é preciso que o RH trabalhe para quebrar as barreiras comunicacionais e diminuir os ruídos que envolvem o ambiente corporativo. Uma forma de fazer isso é trabalhar uma comunicação mais horizontal e propositiva. Diversas metodologias e ferramentas tecnológicas já estão disponíveis para que a gestão proporcione mais interação, troca de conhecimento e sugestões entre todos os níveis do organograma.

Capacitação

Por fim, a gestão de pessoas precisa investir na capacitação dos profissionais da empresa. Esse é um aspecto que tem sido cada vez mais exigido do RH, afinal, é uma forma clara de valorização do capital humano.

Garantir o desenvolvimento dos talentos é uma das formas de garantir que eles continuem na empresa. Mas os benefícios vão além! Profissionais mais capacitados produzirão resultados ainda mais satisfatórios, serão mais inovadores e felizes na empresa.

E assim como no desenvolvimento de líderes, a capacitação de equipes precisa ir além de treinamentos esporádicos e apenas relacionados às habilidades técnicas.

Atualmente, é possível implementar diversas metodologias de aprendizado constante para que os colaboradores estejam em constante crescimento profissional.

Treinamento e desenvolvimento

Equipes de alta performance estão constantemente participando de treinamentos por meio de cursos online ou gamificação, que produzem tanto resultados quanto os presenciais, com a vantagem de serem realizados conforme o tempo disponível do funcionário.

Agora que você tem o conhecimento dos pilares necessários para uma gestão com resultados, é importante que a sua empresa e líderes não enxerguem seus funcionários como custos.

Esse é um pensamento retrógrado de uma época em que as corporações contratavam “chefes” para comandar as equipes de forma opressora e demitia os empregados, caso a organização não lucrasse como o esperado.

Hoje, a valorização do capital humano é responsável pelo sucesso do negócio e essa afirmação deve ser praticada principalmente pelo gestor, que precisa enxergar a necessidade de criar um ambiente produtivo e com qualidade de vida, onde as pessoas se sintam felizes e realizadas ao exercerem suas funções.

Portanto, investir no treinamento e desenvolvimento dos líderes é necessário para a evolução das equipes, de forma que seu desempenho seja compatível com os objetivos da organização.

E você só tem a ganhar: aplicar a gestão de pessoas na empresa garante um melhor aproveitamento dos recursos, aumentando o retorno dos investimentos, contribuindo para os índices de produtividade e auxiliando no alcance de metas.

ÁREAS DA GESTÃO DE PESSOAS

O RH é subdividido por áreas para facilitar o trabalho de acompanhamento e suporte aos gestores e departamentos da empresa. Mesmo uma área que tem foco em pessoas é essencial distinguir as especialidades e distribuir as responsabilidades conforme a formação e a experiência de cada profissional envolvido.

Cada etapa da relação entre a empresa e o grupo de funcionários tem uma assistência focada nos resultados almejados. Dessa forma, desde a contratação até a necessidade de treinamento e capacitação, a gestão de pessoas deve atuar com o intuito de envolver e engajar os profissionais.

Também chamadas de subsistemas, as áreas têm funções distintas e devem ser bem evidenciadas dentro da empresa para tanto as equipes, quanto os gestores saibam a quem recorrer em caso de dúvidas ou necessidades.

Conheça as principais:

Recrutamento e Seleção

Na maioria das empresas essa é a área com a qual um profissional ou candidato estabelece o primeiro contato. A responsabilidade da equipe é avaliar os currículos para recrutar os melhores perfis e na sequência os profissionais aptos a ocupar as vagas disponíveis na empresa.

O tipo de processo e forma de seleção depende dos cargos a serem preenchidos — muitos requerem formação técnica, conhecimento específico, além de aptidão física e cognitiva para o exercício adequado e seguro da função.

Caso a empresa opte pelas avaliações psicológicas dentro da empresa, os profissionais devem ter formação em Psicologia e habilitação para aplicar e corrigir os testes.

Muitas empresas preferem terceirizar esse tipo de serviço e ter um profissional com formação em gestão de pessoas com habilidades para avaliação de perfil — profissional, pessoal, comportamental — abrangendo mais aspectos, além do estado psicológico.

Grande parte do sucesso de uma empresa é fruto do trabalho bem realizado pelos colaboradores. Ao acertar na contratação, a tendência é que o novo

funcionário, passado o período de adaptação, desenvolva um trabalho cada vez mais eficiente.

A importância da área tem o tamanho do sonho que a empresa deseja alcançar, pois somente com um grupo caminhando na mesma direção é possível cogitar maiores desafios e aumento da produtividade — compreender e absorver a cultura da empresa é essencial para uma jornada positiva.

Nesse sentido, a área de recrutamento e seleção tem papel essencial na contratação de profissionais que tenham, ao mesmo tempo, capacidade de atender às demandas e automotivação para melhorar continuamente a performance.

Departamento Pessoal

O DP, como é chamado pela maioria dos funcionários, é a área mais burocrática da gestão de pessoas. Responsável pelos aspectos legais, cuida da formalização do vínculo empregatício dos profissionais aprovados no processo seletivo.

Mesmo aprovado, o candidato só pode ser considerado um funcionário, depois que cumprir todas as orientações do departamento pessoal. Um profissional da área faz o contato solicitando que o candidato providencie uma série de documentos e entregue na empresa no prazo marcado. ***Veja a lista:***

- original e cópia da Carteira de Trabalho e Previdência Social (CTPS);
- cópia do RG e do CPF;
- título de eleitor para maiores de 18 anos;
- comprovante de residência;
- inscrição no PIS/Pasep;
- cópia do comprovante de escolaridade;
- registro profissional emitido pelo órgão de classe (se pertinente);
- certidão de nascimento para solteiros;
- certidão de casamento para casados;
- certificado de alistamento militar ou reservista, para homens entre 18 e 45 anos;
- cópia de certidão de nascimento de filhos de até 21 anos;

- cartão de vacinação dos filhos menores de sete anos e comprovante de frequência escolar dos filhos maiores de sete anos para o caso de salário-família;
- caso haja atestado de invalidez dos filhos de qualquer idade;
- fotos;
- CNH, no caso em que a profissão demande o trabalho com veículos.

Todos esses documentos são obrigatórios e a eles se junta o Atestado de Saúde Ocupacional (ASO) — emitido depois do exame médico que pode ser clínico, audiométrico, laboratorial (de acordo com a função e atividades), com parecer médico de apto ou não apto.

Vale dizer que todos os exames realizados para admissão são de responsabilidade e custo da empresa empregadora. Os exames são repetidos periodicamente para ratificar o parecer anterior ou de acordo com a idade, riscos das atividades e saúde do funcionário.

O departamento pessoal ainda agrega diversas outras atividades que são importantes para assegurar que a empresa cumpra as normas e regras previstas e estabelecidas na Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT):

- controle de registro de ponto;
- cálculo de folha de pagamento;
- cálculo de férias;
- acompanhamento de licenças;
- abertura da comunicação de acidente de trabalho (CAT);
- cálculo de rescisão;
- concessão de benefícios (vale transporte, plano de saúde, plano odontológico, vale refeição ou alimentação, entre outros).

Treinamento e Desenvolvimento

Uma área dinâmica e desafiadora — por maior que seja o esforço em contratar profissionais preparados e de alto nível, algumas atividades podem ser específicas da empresa e exigir treinamento específico.

Por outro lado, as novidades do mercado ou atualização de máquinas e processos, por exemplo, podem ser motivos para se levantar a necessidade de treinamento até mesmo dos profissionais que atuam na empresa há mais tempo.

É importante lembrar que o treinamento tem um tom educativo no intuito de conduzir os funcionários às melhores práticas em seus setores. A ideia deve ser sempre de desenvolver os profissionais, aprimorando seus conhecimentos.

A equipe que atua nessa área deve ter expertise suficiente para mapear as necessidades e as competências a serem trabalhadas. Treinar gera gastos, logo, todos devem chegar ao final, preparados para melhorar os processos do dia a dia — cabe à equipe da área acompanhar essa evolução.

Cargos e Salários

Para muitos funcionários o salário é o principal fator motivacional do trabalho. Em empresas de médio a grande porte é fundamental ter uma área na gestão de pessoas, específica para analisar e adequar o cargo, as funções e o salário.

As diferenças salariais entre funcionários que executam as mesmas atividades, com cargos similares podem gerar o chamado passivo trabalhista, que é quando um trabalhador abre reclamação formal de equiparação a um colega do mesmo setor.

Antecipar esses fatos é uma das funções da área de cargos e salários. É também atribuição realizar pesquisa de mercado e comparar com o praticado pela empresa — é uma medida preventiva recomendada para quem não deseja perder bons profissionais para a concorrência.

TENDÊNCIAS DA GESTÃO DE PESSOAS

Uma boa gestão de pessoas pode ser o fator determinante para o sucesso de uma empresa. Para ajudar os donos de pequenos negócios a superarem esse desafio, o Sebrae disponibiliza em seu portal uma página com as oito tendências em gestão de pessoas para ficar de olho. Entre elas estão o home office, a autogestão e a realização de treinamentos. ***Algumas das tendências:***

Mobilidade no trabalho

O home-office, prática que permite que os colaboradores trabalhem de casa, não é algo novo, porém, tem se tornado comum dentro das empresas.

Assim como a contratação de freelancers – ou profissionais autônomos – que não têm vínculos empregatícios institucionais (carteira assinada, entre outros benefícios). Geralmente, seus contratos são específicos para sua uma demanda ou job.

Autogestão

O colaborador não terá mais alguém que supervisione seu trabalho. Ganha força a autogestão como forma de sustentar o protagonismo do profissional. As estruturas cada vez mais enxutas e menos hierarquizadas exigirão colaboradores mais qualificados e generalistas trabalhando em função de projetos e entregas e não apenas sobre tarefas.

Employer branding

A expressão branding significa o esforço contínuo de gerar valor para a marca. No caso do employer branding a ideia é a mesma, porém, o alvo é diferente.

Enquanto as ações de branding miram os consumidores, o employer branding tem como alvo os colaboradores da organização. Despertar o desejo de fazer parte de uma organização é o objetivo central do employer branding, que busca o engajamento dos atuais e potenciais colaboradores.

Job rotation

Essa tendência tem tudo a ver com a geração de profissionais do futuro. Essa prática permite que o colaborador se movimente mais dentro da empresa e consiga aprender sobre determinado negócio com profundidade.

Vivenciando diferentes rotinas, atividades e funções, o profissional é capaz de entender os processos e ampliar o seu ponto de vista sobre as diferentes áreas de atuação de sua carreira.

GESTÃO DE PROCESSOS

A gestão de processos é uma prática de gerenciamento na qual a empresa organiza seu fluxo de trabalho em processos ponta a ponta, garantindo uma operação padronizada e de alto desempenho.

Vivemos em um mundo cada vez mais competitivo e, para se destacar, as empresas precisam melhorar cada vez mais enquanto garantem um bom padrão de qualidade.

Se a empresa não tiver processos a operação fica comprometida, já que não há um padrão de qualidade e pouca perspectiva de melhoria. Não é possível esperar um padrão de qualidade se cada profissional da sua empresa fizer as coisas da maneira que preferir.

Por isso, cada vez mais as empresas tem procurado aplicar a gestão de processos para padronizar e melhorar suas operações.

A gestão de processos é uma forma de gerenciamento onde a empresa controla a sua operação através de processos. Com isso é possível obter uma visão mais objetiva do funcionamento do negócio, o que facilita a implementação de projetos de melhoria e a tomada de decisão.

Essa forma de gestão serve para padronizar os processos da empresa, identificar pontos de melhoria e fazer com que as diferentes áreas da empresa funcionem em sinergia para alcançar as metas gerais do negócio.

BENEFÍCIOS DA GESTÃO DE PROCESSOS

Aprofunda o conhecimento sobre o negócio

A gestão de processos cria um mapa com tarefas, recursos, responsáveis e clientes – quem vai receber o resultado de um processo, podendo ser um consumidor, o gestor da equipe, um outro departamento e assim por diante. Dessa forma é possível ver o negócio em sua totalidade e compreender a influência de cada elemento nos demais.

Facilita a mensuração de resultados

Com processos bem estruturados é fácil reconhecer quando um objetivo foi alcançado ou não, e o que ainda precisa ser feito para conquistá-lo.

Evita erros, levando à redução dos custos

A gestão eficiente permite “tapar os furos” no sistema, garantindo que o processo sempre termine da maneira esperada. É uma forma de evitar custos com materiais que resultariam em produtos descartados, por exemplo, além de economizar e direcionar melhor o tempo dos profissionais e das máquinas.

Traz clareza e eficiência

Quando as tarefas são transformadas em etapas de um processo, podemos atribuir responsáveis diretos a cada uma, evitando que duas pessoas façam o mesmo trabalho – ou que ninguém o faça!

Dá sentido ao trabalho

Os colaboradores reconhecem o papel do seu próprio esforço no cenário geral, evitando a sensação de que estão fazendo algo desnecessário. Ver sentido em seu trabalho tende a aumentar a produtividade e a lealdade da equipe à organização.

Favorece a melhoria contínua

Um processo, apesar de ter etapas rígidas, não é algo acabado. Ele pode receber melhorias contínuas para resultar em ainda mais economia, produtividade ou qualidade, por exemplo.

PRINCIPAIS PRÁTICAS DE GESTÃO DE PROCESSOS

A gestão de processos contém alguns princípios básicos, que constroem os alicerces para ter sucesso com a prática.

Arquitetura de Processos

Essa é a primeira etapa que dá sustentação a qualquer gestão de projetos, pois é onde os recursos e tarefas são dispostos e organizados. O objetivo é estabelecer vínculos entre os elementos, traçando uma visão geral sobre o funcionamento do negócio e a posição de cada peça no cenário global.

Pense na Arquitetura de Processos como um desenho da empresa, que começa pelo rascunho e vai sendo aperfeiçoado em níveis cada vez mais profundos de detalhes conforme novas informações são adicionadas a cada sistema.

Mapeamento de Processos

A segunda etapa é um aprofundamento do trabalho anterior, consistindo na representação gráfica dos processos para facilitar a compreensão de suas partes e como elas se conectam. Eu tenho certeza de que você já viu algum diagrama com várias caixas indicando tarefas ou recursos e setas ligando esses elementos, e é aqui onde esses gráficos ganham vida.

Descrição das Atividades

Aqui é onde o desenho iniciado com a Arquitetura ganha seus traços finais. A Descrição das Atividades vai atribuir responsabilidades, prazos, recursos e direcionamentos para cada etapa de um processo, de forma que os interessados – a equipe e o(s) cliente(s) – possam ter acesso aos detalhes da tarefa.

Transformação de Processos

Como já dissemos, os processos não são algo finalizado e podem receber atualizações para atender novas necessidades ou explorar oportunidades específicas. A Transformação é responsável por essa dinâmica, garantindo o

uso consistente de métodos inovadores para manter o negócio competitivo no longo prazo.

ETAPAS DA GESTÃO DE PROCESSOS



O modelo de gestão de processos é sempre cíclico e vivo, ou seja, está em constante mudança e em melhoria contínua.

Em todos os processos, existem formas de aperfeiçoamento e isso é detectado durante a execução de cada etapa. Ao executar o fluxo de trabalho, encontram-se falhas e gargalos pontuais, que podem ser corrigidos e mensurados.

Planejamento estratégico

Para criar um modelo integrado, é preciso identificar os processos existentes na empresa e verificar se estão em consonância com seus objetivos estratégicos e sua cadeia de valor, definindo quais são os processos mais críticos para serem otimizados.

Para isso, faz-se um mapeamento inicial, para reconhecer como são feitos e qual a situação atual de cada processo. Trata-se da etapa a seguir.

Modelagem: Análise e desenho de processos

Mapeamento “AS IS”

Aqui, parte-se para uma análise mais profunda dos processos atuais (fase chamada de “AS IS”, do inglês “como está”), realizando o mapeamento dos processos. Avaliam-se os recursos disponíveis e os problemas existentes em cada processo.

Uma das maneiras de realizar a modelagem é por meio da notação BPMN (Business Process Model and Notation), que é uma forma de representação gráfica compreensível por todos os envolvidos e que traz símbolos para cada elemento do processo.

Os modelos devem representar os processos como, de fato, são feitos no dia a dia e devem espelhar uma visão de ponta a ponta.

Mapeamento “TO BE”

De acordo com este mapeamento, com o plano estratégico e com uma avaliação de diferentes cenários, passa-se para a prototipagem dos processos.

A intenção é encontrar melhorias possíveis e evoluções dos processos existentes, criando atividades, regras, padrões e indicadores (KPIs) a seguir, para chegar a um ideal do que a empresa deseja ser e qual a melhor entrega ao cliente (fase “TO BE”).

Para isso, o comitê criado para gerenciamento deve usar diferentes técnicas até se chegar aos processos almejados, como benchmarking, reuniões de brainstorming, análise SWOT, entrevistas com o cliente e outras.

Estas melhorias podem ser:

- Integração de sistemas
- Eficiência de tempo ou custos
- Capacitação da equipe
- Terceirização de funções, dentre outras.

Implantação

Agora, cria-se um fluxo de trabalho com cronogramas, responsáveis, preparação dos envolvidos no processo e metas para implementação dos novos processos.

E é aí que a tecnologia entra a seu favor. É fato: uma empresa que não investe em tecnologia e em automação dos processos, atualmente, fica para trás. A implantação sistêmica é aquela que usa do auxílio de tecnologias e softwares BPM (Sistemas de Gestão de Processos - BPMS).

Sistemas automatizados e confiáveis permitem que os gestores tomem decisões com base em dados e não em achismos ou intuição.

Com eles é possível fazer:

- Monitoramento das atividades em tempo real, com controle do andamento por meio de gráficos e formulários de dados
- Compartilhar o status do processo com toda a equipe, de forma a manter todos atualizados
- Priorizar os processos e atividades mais importantes
- Identificar os responsáveis pela atividade e distribuir tarefas de forma automática
- Integrar todos os sistemas utilizados
- Aplicar as regras do negócio e outras funcionalidades.

O resultado é uma organização mais preparada para incertezas, com gastos dispensáveis reduzidos e produtos e serviços que gerem mais valor ao cliente.

Com sistemas implementados e a equipe treinada, basta que a equipe coloque as melhorias do redesenho em prática, executando as atividades.

Monitoramento e controle

De acordo com os KPIs (indicadores de desempenho) definidos no desenho de processos, passa-se a monitorar os resultados para verificação do sucesso. Só é possível avaliar os resultados e gerenciar algo, se for feita a sua medição. ***As principais métricas são:***

Gestão do Tempo

Significa acelerar processos e melhorar o rendimento em certas atividades. De forma geral, é produzir mais, de forma mais rápida. Indicadores de tempo indicam a duração entre o preenchimento do pedido até a entrega.

Qualidade

Quem consome seu produto ou serviço espera receber sempre um resultado de qualidade e segurança. E a qualidade, nesse caso, pressupõe padronização de processos.

Os indicadores devem medir o índice de defeitos por entrega, a previsibilidade, a confiabilidade do produto e a percepção do cliente sobre ele.

Custo

A gestão de processos significa também gerar mais valor, evitando desperdícios. Ou seja, é preciso utilizar indicadores de custo para que se possa gastar menos materiais, recursos financeiros, estoque, esforços de pessoas, utilizar menos espaço, entre outros.

Capacidade

É preciso, ainda, mensurar quanto a empresa é capaz de produzir, em relação a um parâmetro de tempo pré-estabelecido. Desta forma, indicadores de capacidade servem para medir o número de transações mínimas, máximas e por tempo.

Refinamento

A partir do monitoramento, faz-se um refinamento para aprimorar as possíveis falhas nos processos.

Como dissemos, a Gestão de Processos é sempre cíclica, visando à melhoria contínua, com profissionais cada vez mais engajados. Ao finalizar um

processo, faz-se a medição dos resultados e corrigem-se os gargalos encontrados, em um círculo sem fim.

COMO IMPLANTAR A GESTÃO DE PROCESSOS

Mas, como qualquer outra mudança a gestão de processos precisa ser implementada de forma gradual. Por isso, aqui estão alguns passos para você seguir ao implementar esse modelo na sua empresa. ***Confira!***

Entenda a maturidade dos seus processos

Antes de qualquer coisa, faça um diagnóstico sobre os processos atuais. Embora muitas organizações já utilizam alguns sistemas de gestão e de qualidade, muitas vezes a maturidade dos processos ainda é baixa.

Isso pode refletir em falta de estrutura e padronização das atividades, retrabalho, apontamentos em auditorias e clientes insatisfeitos.

Mapas e detalhamentos

Para gerir, é preciso conhecer, certo? Por isso, dizemos que a elaboração do Mapa Geral de Processos é uma das primeiras etapas para estabelecer uma gestão por processos eficiente e eficaz. O mapeamento de processos é fundamental para que as empresas possam entender e acompanhar cada passo de sua produção mais a fundo.

Através dessa ferramenta é possível identificar todas etapas que agregam ou não valor. Assim, todas as fases que não agregam valor podem ser reduzidas ou até mesmo excluídas em uma tentativa de reavaliar ou mudar o layout de produção. Já as partes que agregam valor podem ser avaliadas a fim de analisar se estão sendo feitas de acordo com as especificações do cliente.

A simbologia utilizada no mapa de processos é a mesma dos fluxogramas. Para que esse mapa contribua para o processo de trabalho de uma empresa é fundamental que ele contenha os limites do processo e a descrição das principais atividades/tarefa.

Além disso, ele também deverá conter o resultado de cada processo e a avaliação de cada etapa. Esta avaliação é importante para perceber se os produtos estão sendo feitos com a qualidade desejada.

Indicadores de desempenho

A utilização dos indicadores de desempenho também é um papel muito importante durante a implementação de uma gestão por processos. Não podemos nos esquecer de que o objetivo de utilizar esse tipo de modelo de gestão é a melhoria e a otimização da empresa e isso não será possível sem um monitoramento contínuo através desses indicadores.

Para melhorar o desempenho das atividades, é importante utilizar indicadores e metas bem desenvolvidas. Os indicadores (KPIs) são fortes aliados do sucesso de uma empresa. Quando bem utilizados, são úteis para aumentar o aprendizado, enriquecer as análises e o autoconhecimento da empresa, além de serem influenciadores para a geração de ideias.

Os KPIs, no entanto, devem ser bem escolhidos e acompanhados para não se tornarem “vilões”. Quando mal utilizados, podem se tornar uma forma de burocratizar processos e pressionar os colaboradores.

O segredo é juntar todas as informações relevantes da gestão e organizá-las, de forma com que seja possível agrupar e monitorar as mais relevantes de acordo com os processos rotineiros da organização.

Dessa forma, será mais fácil visualizar os pontos fortes e os pontos fracos dos processos. É aí que a gestão de projetos entra, criando propostas que impulsionem melhorias e inovações nos processos rotineiros e essenciais da empresa.

Melhoria contínua

Também conhecido como Kaizen, a Melhoria Contínua é caracterizada como um processo cíclico, afinal, a todo momento surgem novas oportunidades de melhoria dentro de uma organização. Essa técnica sugere melhorias que envolvam todos, gerentes e operários, o que também interfere na redução de custos da empresa.

Além disso, o Kaizen também é cultural, pois não se trata apenas de melhorar processos, e sim de mudar toda a questão cultural da empresa, e que terá um forte impacto na gestão de qualidade praticada pela empresa. É uma filosofia de negócios, ou seja, deve estar inserida em todos os níveis da empresa.

LOGÍSTICA EMPRESARIAL

Em vez de ser uma atividade secundária, integre a logística no cerne da sua organização e analise a performance das suas entregas com uma ótica corporativa.

É difícil dar a atenção devida para a logística quando você já tem tanta coisa para fazer na empresa. Geralmente, essa área crucial acaba ficando de lado e você só lembra dela quando não dá certo: avarias nas cargas e atrasos frequentes.

Isso vai reduzir erros operacionais e melhorar a satisfação dos seus clientes.

A logística empresarial tem por trás todo um ideal de otimização dos processos de produção. É, portanto, a junção de todas as rotinas que objetivam a melhora do processo produtivo das empresas, conciliando bons custos a uma maior eficiência operacional.

Indo um pouco mais a fundo, podemos definir a logística empresarial como o processo de planejamento, implementação e controle econômico do fluxo de produção e armazenamento de insumos, matérias-primas, estoque, produtos acabados, além da gestão estratégica das informações relacionadas às atividades executadas ao longo da cadeia de suprimentos, desde o ponto de origem até o ponto de consumo, com a finalidade de garantir a conformidade com os requisitos do cliente.

A partir disso, é possível concluir que a verdadeira missão da logística empresarial é obter e disponibilizar os bens ou serviços certos no lugar adequado, na hora certa e na condição desejada, à medida em que também beneficia os resultados da empresa, sobretudo do ponto de vista dos custos.

A logística empresarial é um conceito amplo, o qual comporta uma série de outras atividades estratégicas e extremamente relevantes para o atendimento das necessidades do consumidor. *A exemplo, podemos citar:*

- transporte;
- manutenção de inventários;
- processamento de pedidos;
- aquisição de materiais;
- gestão da informação.

Em um cenário de alta competitividade como o atual, a logística empresarial desponta como um dos elos mais sensíveis e, ao mesmo tempo, mais importantes para se alcançar o sucesso. Afinal, nos referimos a um grupo de atividades capaz de gerar valor para os produtos e serviços da empresa. Valor esse que é expresso pela capacidade de o negócio atender às demandas do cliente a tempo.

Sendo assim, a logística empresarial é o que garante o fluxo correto na cadeia de suprimentos, possibilitando o fornecimento de matérias-primas, a produção contínua e ajustada da indústria e a distribuição para os varejistas sem atrasos.

PRINCIPAIS CONCEITOS DA LOGÍSTICA EMPRESARIAL

Supply Chain

O Supply Chain (cadeia de suprimentos) são as etapas necessárias desde a obtenção da matéria-prima até a sua criação e distribuição como produto final.

Todo produto que você utiliza tem sua própria cadeia de suprimentos. Algumas são simples, como a logística de um vendedor local de legumes. Outras são extremamente complexas, como a cadeia de suprimentos de uma montadora de veículos, que obtém suas peças em locais diferentes do *planeta*.

Veja, por exemplo, a cadeia de suprimentos do café abaixo:

- colheita dos grãos;

- transporte para local de processamento;
- lavagem, separação e despolpamento dos grãos de café;
- transporte para a fábrica de café;
- secagem, torra e moagem dos grãos;
- classificação dos grãos;
- acondicionamento do café em embalagem;
- transporte das cargas de café por caminhão;
- distribuição do café no setor do varejo.

Só nesse exemplo foram nove etapas! Será que atrasos em qualquer uma dessas etapas não comprometeria a velocidade de entrega do café no supermercado?

Cross Docking

O Cross Docking (“cruzamento de docas”) é um sistema que visa eliminar a etapa de estocagem. O objetivo é o produto permanecer em movimento, desde a sua saída da fábrica até o cliente final.

Imagine este exemplo:

- José compra um notebook na internet;
- o notebook sai da fábrica em um caminhão truck;
- o caminhão truck encontra um VUC na fronteira com São Paulo;
- o VUC circula pela cidade e faz a entrega direto para o José e outros clientes.

Nesse caso não teve armazenamento da mercadoria - foi um cross docking com movimentação contínua! ***Vale lembrar, porém, que existem algumas modais que permitem um tempo mínimo de armazenamento:***

- **Movimentação contínua:** cross docking tradicional. A mercadoria sai do fornecedor e não é armazenado em nenhuma etapa até chegar ao cliente;
- **Movimentação híbrida:** os itens recebidos são separados. Parte é enviado para os clientes e outra é enviada para um armazém e estocado. Nesse modelo o objetivo é estocar só quando necessário as mercadorias até formar pedidos completos;

Movimentação de distribuição: nesse modelo as cargas recebidas são separadas e aguardam até ter volume suficiente para lotar um caminhão (FTL: Full Truck Load).

Logística Reversa

A logística reversa é um processo que visa o reaproveitamento dos produtos a fim de preservar o meio ambiente.

O objetivo é evitar a degradação ambiental com a coleta de mercadorias descartadas e a sua posterior reciclagem ou reaproveitamento. A logística reversa é obrigação das empresas conforme a lei 12.305.

A Política Nacional de Resíduos Sólidos define a logística reversa como:

“instrumento de desenvolvimento econômico e social caracterizado por um conjunto de ações, procedimentos e meios destinados a viabilizar a coleta e a restituição dos resíduos sólidos ao setor empresarial, para reaproveitamento, em seu ciclo ou em outros ciclos produtivos, ou outra destinação final ambientalmente adequada.” — Ministério do Meio Ambiente

A logística reversa pode ser feita de várias formas pelas corporações:

- Pontos de coleta de pilhas;
- Coleta de materiais nas suas distribuidoras e posterior reciclagem;
- Doação de lixo eletrônico para universidades politécnicas;
- Transformação de pneus em balanços para crianças.

Para a logística reversa acontecer é importante que sua empresa faça campanhas com seus clientes para que saibam onde direcionar seus produtos na hora de fazer o descarte.

Logística Integrada

A logística integrada visa enxergar todas as etapas de transporte como unificadas.

Enquanto o supply chain enxerga a logística como “passo a passo”, a logística integrada enxerga todo o processo como uma rede simultânea, na qual a comunicação é crucial.

Sendo assim, o gestor logístico e sua equipe precisam ter uma visão macro de tudo que acontece na empresa: desde a obtenção de matérias-primas até a entrega ao cliente.

É uma mudança de perspectiva para enxergar as conexões que ocorrem na hora de criar um produto.

Existem algumas maneiras de realizar uma logística integrada:

- Conheça em detalhes todas as etapas do supply chain e passe a monitorar todas elas simultaneamente;
- Saiba como seus fornecedores obtêm as matérias-primas e de que forma elas chegam até sua empresa;
- Converse com profissionais envolvidos em cada etapa da supply chain para saber o que acontece no dia a dia;
- Acompanhe em tempo real o trajeto do frete por plataforma online de logística;
- Saiba o fluxo de distribuição dos seus produtos.

GESTÃO DA CADEIA DE VALOR

A cadeia de valor pode ajudar a melhorar a experiência de seus clientes e proporcionar resultados cada vez melhores. Nesse sentido, é importante saber como utilizá-la para se diferenciar da concorrência e crescer em seu nicho de atuação de modo consistente.

A atividade empreendedora envolve uma grande coleção de técnicas que buscam entregar valor ao seu público, seja por intermédio do marketing, seja por meio de outras atividades. Uma forma de compreender como tais processos interagem entre si e produzem benefícios ao público é a partir da cadeia de valor.

Esse recurso mostra como a empresa se organiza para entregar soluções e adquirir uma vantagem competitiva. Ao utilizá-la em seu negócio, você é capaz de identificar oportunidades de mercado para se diferenciar da concorrência e obter crescimento rápido em seu segmento de atuação.

A cadeia de valor é uma metodologia usada para coordenar processos e mapear quais as vantagens competitivas da corporação. Essa ferramenta foi

criada em 1985, por Michael Porter, um dos principais professores da Harvard Business School.

Sua principal função é revelar todas as atividades que a corporação produz para gerar valor ao público, e estabelecer quais os elos entre a empresa e sua audiência. Ao fortalecer as ligações, é possível desenvolver vantagens competitivas para a instituição, contribuindo para o crescimento do negócio e seus lucros.

Cada empresa conta com uma proposta de valor, ou seja, vantagens exclusivas quanto aos produtos e serviços prestados. Isso é percebido pelo cliente por meio da criação de soluções inovadoras, atendimento eficiente e desenvolvimento de produtos ou serviços capazes de atender à dor do público.

Desse modo, é possível estabelecer que a cadeia de valor é um conjunto de processos interligados — por elos — necessários para viabilizar uma percepção positiva dos clientes com relação às soluções desenvolvidas pela organização.

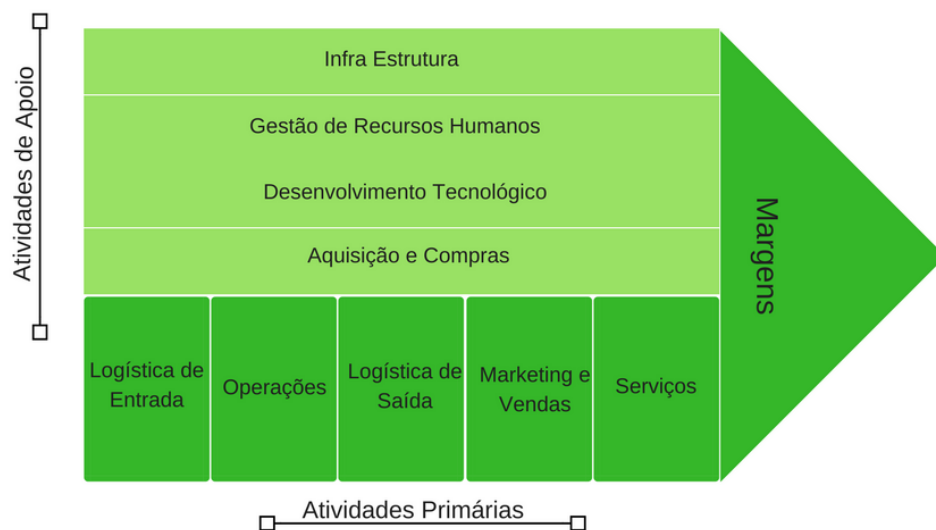
A cadeia de valor permite que a empresa compreenda um pouco mais sobre o funcionamento da organização e saiba como alinhar seus processos produtivos e estratégicos. Isso significa que o negócio ganha uma visão abrangente quanto aos procedimentos primários e a gestão.

Ao adotar tais mudanças, a corporação contribui no intuito de desenvolver uma proposta de valor para os clientes e consegue otimizar sua análise SWOT. Os pontos fortes identificados por meio dessa metodologia podem ser explorados nas estratégias de marketing digital do negócio.

Desse modo, além das contribuições diretas do modelo para a melhoria do desempenho da empresa, você ainda consegue grandes diferenciais para a criação de campanhas e de projetos de lançamentos no mercado.

ELEMENTOS DA CADEIA DE VALOR

Ao invés de focar em departamentos ou tipos de custos contábeis, a Cadeia de Valor de Porter se concentra em sistemas, além de como as entradas são transformadas em saídas que, por sua vez, são compradas pelos consumidores. Partindo desse princípio, Michael Porter descreveu uma cadeia de atividades comuns a todas as empresas e as dividiu em atividades primárias e de apoio, *como mostramos abaixo*:



Independentemente da empresa indústria, são cinco as atividades primárias:

- **Logística interna ou de entrada:** relacionamento com fornecedores é decisivo para a criação de valor;
- **Operações:** maquinário, embalagens, montagem, manutenção de equipamento, testes e demais atividades de criação de valor que transformam as entradas em produto final;
- **Logística Externa ou de saída:** atividades associadas com a entrega do produto/serviço ao cliente;
- **Marketing e vendas:** processos utilizados para convencer os clientes a comprarem os seus produtos/serviços;
- **Serviços:** atividades que mantêm e aumentam o valor dos produtos/serviços após a compra.

Já as atividades de apoio dão suporte às atividades primárias. Sua classificação genérica é feita em quatro categorias.

- **Infraestrutura:** sistemas de apoio para manter as operações diárias. Inclui a gestão geral, administrativa, legal, financeira, contábil, entre outras;
- **Gestão de Recursos Humanos:** atividades associadas ao recrutamento, desenvolvimento, retenção de talentos e compensação de colaboradores e gestores. Como as pessoas são uma fonte de valor importantíssima para qualquer negócio, empresas podem criar grandes vantagens ao utilizarem boas práticas de RH;
- **Desenvolvimento tecnológico:** atividades que apoiam as atividades da cadeia de valor, como automação de processos, por exemplo;
- **Aquisição/compras:** processos realizados com o objetivo de adquirir os recursos necessários para manter a empresa em operação: aquisição de matérias-primas, serviços etc. Aqui também inclui a busca por fornecedores e a negociação dos melhores preços.

ETAPAS DE UMA CADEIA DE VALOR

Agora que você já conhece quais são as atividades da cadeia de valor, que tal aprender como fazer uma de forma eficiente para maximizar os resultados em sua empresa? Para ajudar com esse objetivo, preparamos algumas dicas e etapas. *Confira, mais abaixo.*

Identifique desdobramentos

Para fazer uma cadeia de valor que realmente funcione, é preciso identificar as atividades importantes em prol de criar um produto ou serviço para diferenciar sua empresa e conseguir bons resultados em seu segmento. Assim, pode-se separar tais tarefas em algumas categorias para facilitar o trabalho e identificar pontos relevantes. *São elas:*

- **atividades diretas:** aqui, você vai classificar as tarefas que agregam valor ao cliente sem depender de outras que estão na cadeia de valor. Nesse sentido, boas ações de marketing e um time de vendas bem treinado, que gera resultados, por exemplo, podem entrar nessa classificação;

- **atividades indiretas:** essas são responsáveis por assegurar que as anteriores ocorram sem adversidades. Por exemplo, oferecer treinamentos de vendas e um planejamento de marketing são parte dessa categoria;
- **garantia de qualidade:** são tarefas que certificam que tudo ocorra no padrão estabelecido, e são importantes para que o objetivo seja alcançado.

Dessa maneira, é necessário estabelecer subatividades que gerem valor em toda atividade primária da empresa. Por exemplo, pode-se definir de que forma o departamento de marketing deve atuar para que o negócio tenha mais leads e gere mais vendas. Vale destacar que as atividades acima devem ser identificadas com o objetivo de gerar valor na empresa.

Análise valor e custos

Nessa etapa de criação da sua cadeia de valor, é preciso contar com a ajuda de seu time para ter ideias de como é possível gerar valor para os clientes em cada uma das atividades e, conseqüentemente, garantir que a empresa encante todos os consumidores. Por exemplo, você pode reunir o time de atendimento para um brainstorm.

Assim, acumula ideias a fim de agregar valor nessa etapa de sua empresa. Dessa forma, é possível contar com a experiência de quem está no cotidiano do negócio.

Após essa parte, é necessário analisar sugestões e verificar se elas geram alguma vantagem competitiva e quais são os custos para implementá-la na organização. Com isso, você consegue entender se a atividade é muito custosa e se vai ajudar a empresa a lucrar mais. Caso se consiga resultados positivos com ela, vale a pena pensar em seguir a implementação.

Procure oportunidades de gerar valor

Com todas as etapas anteriores cumpridas, é hora de encontrar o que pode ser otimizado para gerar ainda mais valor para o seu cliente. Assim, avalie as atividades e busque oportunidades para melhorar todos os setores da organização.

Desse modo, você consegue aumentar as vendas, otimizar os processos internos e entregar o que há de melhor para o seu cliente, de forma a obter bons retornos com custo mais baixo possível.

TRANSPORTE E DISTRIBUIÇÃO

A logística de distribuição possui uma grande importância estratégica para uma empresa. Representa o conjunto de atividades que ocorrem desde a fabricação do produto até a sua entrega ao cliente.

Se esses processos não são realizados da forma correta, o cliente deixa de comprar, prejudicando todos os resultados do negócio. Por isso, a distribuição logística requer muita atenção, porque qualquer deslize pode significar uma queda nas vendas.

O processo de entrega envolve muito mais do que retirar mercadorias da fábrica, colocar em caminhões e partir para seus destinos. Trata-se da etapa final de uma venda e que tem uma grande relevância para que as empresas se mantenham competitivas.

É crucial que todos os colaboradores envolvidos na logística de transporte e distribuição estejam cientes dessa importância. Assim, poderão contribuir para o sucesso de cada entrega, atuando de forma organizada e coordenada.

Também é papel da logística de distribuição a definição dos canais de venda de acordo com o tipo de mercadoria e os objetivos da empresa. Todas essas questões impactam diretamente em como um negócio irá se posicionar no mercado e na sua imagem perante o consumidor.

PRINCIPAIS DESAFIOS DA OPERAÇÃO DE TRANSPORTES

O sucesso das atividades de transporte depende de infraestrutura adequada para que a sua execução ocorra de forma racional para obter melhores resultados. Contudo, o gestor esbarra em diversos desafios que devem ser solucionados. Por isso, confira a lista de obstáculos que podem afetar a gestão do seu negócio.

Acompanhar o gerenciamento da frota

Manter veículos próprios para a distribuição de mercadorias é uma situação que exige diversos cuidados que envolvem:

- espaço dedicado à sua guarda;
- custos de manutenção dos veículos;
- contratação de motoristas experientes;
- dimensionamento da frota para as entregas.

Do mesmo modo, a contratação de operadores logísticos tem os próprios riscos relacionados à escolha de um prestador de serviço que disponha de recursos para lidar com a sua demanda. Ao mesmo tempo, deve-se construir uma relação de parceria que resulte em ganhos mútuos e o desenvolvimento de confiança.

Propiciar a integração e comunicação entre diversos setores

O setor de transportes depende da ação de outras áreas para desempenhar a suas funções. Isso ocorre porque há necessidade de coordenar as atividades de cada área para a conquista dos objetivos organizacionais.

Isso quer dizer que a comunicação e o compartilhamento de informações devem ser incentivados para construir uma cultura de cooperação. Além disso, para garantir a fluidez da operação é fundamental assegurar o contato com fornecedores, clientes e transportadoras.

Garantir a segurança durante o trajeto

Os investimentos em segurança no setor de transporte são elevados devido ao alto risco que as cargas correm durante a sua movimentação. Os acidentes nas estradas e o roubo de cargas são as razões que motivam o investimento em equipamentos e sistemas de monitoramento veicular.

Softwares de rastreamento, roteirizadores e telemetria são ferramentas frequentemente utilizadas para inibir a ação de criminosos, recuperar o patrimônio e proteger os produtos. Esse é um prejuízo considerado para o setor e para a economia nacional. Portanto, o gestor deve estar preparado para realizar investimento com o intuito de garantir que a carga chegue ao seu destino.

Selecionar o modal de transporte ideal

Quando uma empresa deseja expandir a sua área de atuação e conquistar novos clientes, o primeiro fator a ser analisado é a sua capacidade geográfica. Seja por meio de frota própria, seja pela contratação de transportadoras terceirizadas, essa pode ser uma limitação que impede o crescimento do negócio.

Por isso, a escolha do modal de transportes tem relevância estratégica e as principais opções são:

- **modal rodoviário:** as estradas brasileiras são o meio mais utilizado para escoar a produção e se mantêm como opção mais acessível;
- **modal aéreo:** o envio de mercadorias por intermédio de aviões ainda é uma opção pouco utilizada e fica restrita às cargas que devem ser entregues com urgência. Os custos elevados é um dos fatores que impedem o seu desenvolvimento;
- **modal marítimo:** essa opção é bastante comum para a exportação e importação de produtos que, em geral, são expedidos em grandes lotes que podem ser alocados em contêineres;
- **modal ferroviário:** usado para mercadorias de peso significativo, como minério de ferro, carvão e grãos. Sua capacidade de trafegar por longas distâncias é uma vantagem que resulta em fretes mais acessíveis.

PRINCIPAIS ETAPAS DA GESTÃO DE TRANSPORTES

Como funciona a logística de distribuição na prática? Vamos ver quais são e qual importância das principais etapas logísticas de distribuição: gestão de transporte, checagem e expedição de mercadorias, controle de frete, análise de indicadores de desempenho e roteirização.

Gestão de transporte

Essa é uma das principais etapas da logística de distribuição. Gerir o transporte é decidir como determinada carga será transportada. Qual modal será utilizado? Aéreo, aquaviário, dutoviário, ferroviário ou rodoviário? Ou é

melhor apostar no transporte multimodal? Se a opção por pelo modal rodoviário, será contratada uma empresa que se responsabilizará pela entrega ou será usada frota própria. Se for contratar uma empresa terceirizada, qual escolher? Quais os critérios devem ser observados para contratar o serviço?

Também é necessário planejar a rota a ser seguida pelo veículo que fará a entrega – seja ele da própria empresa ou de uma empresa terceirizada. A gestão de transporte é importante porque, a partir dela, é possível dar a o cliente uma data de entrega e calcular o valor do frete.

Checagem e expedição de mercadorias

Essa etapa consiste na conferência da mercadoria: quais tipos de mercadorias estão sendo transportadas? Qual quantidade? E o destino? A checagem garante que o cliente vai receber exatamente o que pediu, evitando reclamações ou devoluções. Imagine só o problema que um gestor tem para resolver quando cliente liga para reclamar que o caminhão chegou com uma mercadoria que ele não tinha pedido, ou que a mercadoria era insuficiente ou estava danificada ou que o validade já havia expirado!

Alguns equipamentos como leitores de código de barra podem tornar a conferência de mercadorias mais ágil e precisa.

Controle de frete

Perder dinheiro no frete é um perigo. Saber o quanto cobrar é essencial para a saúde financeira da empresa e para a fidelização dos clientes, que vão procurar outra transportadora se acharem que estão pagando um preço abusivo para receber uma mercadoria. Para evitar prejuízos e dores de cabeça é bom se cercar de informações confiáveis para negociar os valores do frete com o cliente.

Administrar o frete envolve atividades diversas, como conferir quais são os preços praticados no mercado, saber como é composto o valor do frete e manter atualizada a tabela com o preços.

Além disso, é importante fornecer ao cliente meios para acompanhar a entrega, para que ele sabia que o valor pago valeu a pena. Por meio das

informações coletadas por dispositivos de rastreamento, o cliente pode saber se a mercadoria já saiu da garagem, quantas paradas o caminhão fez, se vai atrasar ou chegar na hora. A segurança de saber que a carga está acompanhada ajuda a justificar os valores cobrados.

Roteirização

Para que a entrega dê certo é importante saber para onde se está indo, correto? Mas não basta entregar ao motorista um endereço e desejar sorte para que ele segua lá no horário combinado. É fundamental planejar bem a rota que o caminhão vai seguir, ou seja, roteirizar. E, para isso, dá para contar com o apoio da tecnologia. Dispositivos como os GPS ajudam a encontrar melhores caminhos, a desviar de estradas congestionadas, e a prever com precisão quando será feita a entrega.

Ao planejar uma rota, é importante se atentar não apenas a distâncias, mas também à conservação e à segurança das estradas. A roteirização resulta em trajetos mais seguros e, se bem feita, pode garantir até economia com combustível e manutenção do caminhão. Sem falar que mostra profissionalismo ao cliente.

OPERAÇÃO LOGÍSTICA

O que seria uma operação logística? O que faz um operador logístico? Qual a importância da movimentação e armazenagem nas operações logísticas? Essas perguntas são muito comuns entre pessoas que, apesar de estarem em ambiente corporativo, não conhecem bem esse setor.

Fundamental para o sucesso das atividades empresariais, este departamento envolve muita mão-de-obra, transporte, estoque e outros aspectos. Se você quer aumentar a lucratividade da sua empresa e minimizar os desperdícios de combustíveis, deve conhecer mais sobre a operação logística.

Pensando nisso, falaremos sobre as operações logísticas, o que são e como funcionam. Na sequência, apontaremos suas vantagens, os cinco componentes da operação logística e dicas para realizar na sua empresa.

A operação logística é todo o processo de movimentação de produtos, desde o fabricante até o consumidor final. Ela envolve a produção de bens, o transporte, o controle de estoque, o armazenamento, o atendimento e o envio de pedidos.

É, assim, parte essencial da cadeia de suprimentos, pois contribui para manter a eficiência e a rapidez das operações envolvendo a carga.

E como funciona a operação logística em uma empresa?

De maneira simples, ela envolve planejamento, implantação e controle do fluxo físico na cadeia de suprimentos.

Isso significa abranger todos os serviços e informações relacionados ao produto, da fabricação do bem até o consumo pelo cliente.

Entendeu o que é gestão de operações e logística? Quando alguém te perguntar sobre operações logísticas, o que é e como funciona, pense em etapas.

CINCO COMPONENTES DA OPERAÇÃO LOGÍSTICA

Os cinco componentes da operação logística são considerados as etapas específicas deste processo. *São eles:*

- **Recebimento da mercadoria:** chegada da mercadoria ao estabelecimento da empresa, momento em que há conferência e identificação dos produtos destinados ao estoque.
- **Movimentação de cargas:** momento de transporte das mercadorias. Elas devem ser manuseadas corretamente, o que depende de maquinário adequado e profissionais capacitados.
- **Armazenagem:** as mercadorias em estoque devem estar em local seguro e qualificado. Devem ser organizadas de maneira coerente, considerando aspectos como data de validade, maior ou menor circulação.
- **Separação (picking):** momento de preparar os itens para a entrega. Se as demais etapas da operação logística são bem feitas, a separação será fácil e eficiente.

- **Expedição:** envio dos produtos. É fundamental utilizar equipamentos adequados, ter a documentação correta e controlar o volume de material que será expedido.

EXEMPLOS DE OPERAÇÕES LOGÍSTICAS EM UMA EMPRESA

Quer se inspirar com cases de sucesso de operações logísticas? *Exemplos não faltam!*

Amazon

A Amazon ocupa um lugar de inovação em logística. Jeff Bezos, seu fundador, percebeu que era preciso um alto investimento em logística para dar conta do grande volume de pedidos e clientes.

Uma de suas prioridades era reduzir o prazo de entrega. Você provavelmente já comprou um livro por lá e ele chegou no dia seguinte, certo?

Pois é! A Amazon é pioneira em diversas formas de remessas. Meios alternativos (drones, táxis e bicicletas) se unem à frota própria e, juntos, conseguem realizar entregas expressas até no mesmo dia.

Além disso, eles utilizam a análise de dados para a compreensão e a antecipação das demandas do mercado consumidor.

É ou não um exemplo de operações logísticas integradas?

Natura

A maior empresa brasileira de cosméticos merece destaque entre os exemplos de operações logísticas.

A Natura adota o conceito de armazém vertical nos centros de distribuição. Esse sistema de gestão de estoques realiza a localização das mercadorias conforme data de validade, frequência de vendas e disponibilidade.

Ele é integrado com o ERP da empresa e representa um modelo de inovação na gestão de operações e logística.

ARMAZENAGEM DE MATERIAIS

A logística de armazenagem é um conjunto de ações que visa garantir o correto armazenamento dos materiais recebidos, independentemente das características.

Por meio desse trabalho, a empresa evita não só que os produtos sejam desperdiçados ou danificados, como também assegura um melhor aproveitamento dos recursos. Não obstante, a prática é essencial na geração de economia e na produção de melhores resultados. Para completar, a negligência por parte da empresa nesse quesito pode acarretar em prejuízos ou dificuldades de gerenciamento do armazém.

Em outras palavras, para que a sua operação seja efetiva e vantajosa, é preciso executar corretamente todo o processo.

Recebimento das mercadorias

Sendo a primeira e uma das principais etapas do processo, o recebimento das mercadorias deve ser preparado de maneira prévia, garantindo que a operação se inicie de forma otimizada.

Para isso, o gestor e sua equipe devem organizar as docas para a chegada dos caminhões, permitindo que os veículos se posicionem no melhor lugar para descarregar as mercadorias. ***Também é importante providenciar as ferramentas que ajudam na movimentação das cargas, por exemplo:***

- empilhadeiras;
- niveladores;
- paleteiras.

Estocagem

No recebimento da carga, a equipe operacional precisa verificar se a mercadoria está no endereço correto, evitando a continuação de um trabalho equivocado. Estando tudo confirmado, a carga é colocada em estocagem até o processo de identificação.

É essencial que essa etapa seja executada com muito cuidado, para que nenhum produto seja danificado antes dos próximos passos. Além disso, a estocagem deve garantir uma boa organização e o melhor aproveitamento de espaço.

FUNÇÕES DA ARMZENAGEM

A armazenagem de materiais apresenta como principal função a gestão dos ativos empresariais, com o objetivo de gerir os recursos materiais da empresa e zelar pela sua conservação e disponibilidade. *Sendo assim, tais atribuições podem ser resumidas e apresentadas nas seguintes categorias:*

Recebimento dos produtos

A função do recebimento de produtos consiste na análise inicial dos materiais que são recebidos pela empresa.

Desse modo, cabe a essa tarefa identificar a mercadoria, verificar a documentação referente ao produto e a sua regularidade, inspecionar as condições físicas do pedido e aceitação ou recusa do produto devido a critérios preestabelecidos de qualidade.

Estocagem

A estocagem é o setor responsável pela conservação e disponibilidade das mercadorias aceitas no processo de recebimento.

Portanto, cabe ao setor realizar as atividades referentes à guarda dos produtos, à separação dos materiais conforme tipo, estágio de processamento e destino — ou outras especificações estabelecidas — e à gerência da quantidade de materiais disponíveis para a operação da empresa.

Movimentação de materiais

A movimentação de materiais é um processo interno que ocorre entre os ativos das empresas nos vários estágios de processamento dos produtos.

Desse modo, esse processo visa ao direcionamento dos produtos semiacabados ou acabados para a sua próxima fase no processo operacional da empresa.

Distribuição

O processo de distribuição na armazenagem de materiais relaciona-se à expedição de produtos acabados para remessa ao cliente final.

Logo, fica a cargo do setor de distribuição realizar a embalagem adequada do produto final para envio, separação dos pedidos com destinos alcançados pela mesma rota ou mesmo cliente — conhecido como picking — e auxiliar o setor de transporte no carregamento dos produtos para o despacho.

PONTOS A ANALISAR PARA ESCOLHER A ARMAZENAGEM

As empresas possuem, naturalmente, necessidades distintas! Os diferentes tipos de armazenagem podem atender à todas elas, desde que alguns pontos importantes sejam considerados para fazer a escolha adequada.

Confira a seguir alguns aspectos importantes para avaliar.

Layout do espaço

Os layouts de armazenamento são as estruturas físicas que recebem os produtos e variam de acordo com o que a empresa precisa guardar nos armazéns.

É preciso procurar um layout que facilite não só a alocação dos produtos, mas também a chegada e retirada dos mesmos. Deve se pensar qual tipo de material será armazenado, tamanho, volume e cuidados necessários com a mercadoria.

Custos

Ao escolher dentre os tipos de armazenagem é preciso avaliar qual custo determinada escolha vai gerar ao negócio. Por exemplo, manter um armazém próprio geralmente é a opção mais cara. Porém, pode ser a escolha mais viável para empresas de grande porte e que trabalham com grandes volumes de produtos.

O valor que a empresa dispõe para essa etapa logística deve ser conhecido ao tomar essa decisão. É provável que pequenos e médios empresários tenham mais vantagem optando pela terceirização da armazenagem.

Mesmo com um custo geral, esse modelo acaba sendo mais barato do que dispor de equipe e local próprios.

Não existe uma regra, já que no mercado você encontra negócios de todos os portes que optam dentre todas as soluções. Contudo, muitos critérios precisam ser analisados para que de fato se tenha a opção que ofereça melhor custo-benefício a empresa.

Localização

É fundamental que a localização seja estratégica! Isso não significa que o armazém deva estar próximo ou nas dependências da empresa.

O mais importante é o local ter acesso rápido às vias que conduzirão o produto e acesso facilitado para entrada e saída dos caminhões e carros que farão as entregas na etapa de distribuição.

Amplitude

O espaço do armazém deve comportar o volume de produtos com o qual a sua empresa trabalha. Para uma empresa de grande porte, com distribuição nacional, é necessário um local grande o bastante para comportar a produção.

Para empresas que não demandam tanto espaço, é fundamental encontrar um armazém na medida adequada, evitando custos em excessos e facilitando a gestão logística.

PRINCIPAIS ETAPAS DO PROCESSO DE ARMAZENAGEM

O sistema de armazenagem envolve, basicamente, seis atividades macro. São elas: recebimento, conferência, estocagem, separação, embalagem e expedição.

Recebimento de produtos

Na primeira etapa acontece o recebimento dos produtos que serão estocados. Essa operação normalmente é feita nas docas do armazém, onde as mercadorias são descarregadas do veículo que as transportou.

Assim que são descarregadas, começam a ser conferidas para, então, serem devidamente endereçadas ao seu local de armazenagem.

Conferência dos itens

Essa é uma etapa muito importante para o controle do estoque, pois é quando acontece a conferência do pedido e a detecção de possíveis inconsistências, como faltas, excessos, avarias e desconformidades.

Essas tecnologias, por sua vez, permitem que a equipe identifique prontamente qual é o produto, o seu lote, fabricação, validade e número de série, o que irá influenciar em todas as etapas seguintes: desde a organização, alocação, movimentação, controle, até a fase final de expedição.

Para minimizar os erros dessa etapa, que influenciará em todas as posteriores, é fundamental adotar um padrão de ação para qualquer equipe que for realizar a conferência.

Estocagem

Depois de conferir, identificar e endereçar os itens recebidos, eles partem para o local onde serão armazenados. Depois de armazenados, esses produtos passam a fazer parte do saldo de estoque e, se movimentados, devem ser registrados em seu novo endereço, para não causar problemas nas etapas posteriores.

Há diferentes tipos de estruturas e maquinário para realizar a movimentação e alocação de materiais, além de diferentes teorias para gerir e organizar a disposição dos itens em um armazém. Tudo depende do tipo de produto que será armazenado, suas características físicas e o seu tipo de demanda. Cabe ao gestor do armazém conhecer o seu estoque e estudar as melhores estratégias para otimizar o espaço e agilizar a movimentação das mercadorias.

É durante essa etapa que ocorre também o controle do inventário, que é, basicamente, uma listagem de todos os produtos armazenados e que deve ser feita de tempos em tempos, a fim de verificar se as informações que constam no sistema são as mesmas presentes no espaço físico. Esse processo visa controlar com maior precisão o estoque, averiguar inconsistências de cadastro, possíveis avarias e até furtos que podem ocorrer durante o período de armazenagem.

Separação de pedidos (Picking)

A etapa de separação de pedidos, também conhecida por seu termo em inglês, picking, é a que envolve o início da preparação dos produtos para serem enviados para o seu destino final. Normalmente, os itens são identificados no sistema, localizados no armazém e levados até a área de separação, que comumente se difere da área de armazenagem.

Parece simples, porém se essa etapa for mal gerida ou apresentar falhas, pode atrasar a entrega e até afetar a cadeia de produção de uma indústria.

Existem diversos sistemas que agilizam e otimizam a separação de pedidos, como o flow rack ou o mini porta pallet. Entretanto, mais uma vez, como são diversos e dependem da categoria dos produtos armazenados, cabe ao gestor conhecer o seu estoque e entender qual é o método mais eficaz para o seu negócio.

Embalagem (Packing)

A etapa de embalagem, ou packing, não se aplica a todos os tipos de produtos, pois alguns já vem com a sua própria embalagem e fracionados para consumo. Nesse caso, eles vão da separação (picking) direto para a expedição, ou podem ser diretamente encaminhados para a área de produção industrial.

Logo, essa etapa só é necessária quando a mercadoria não vem devidamente embalada para a forma que será consumida.

O tipo de embalagem dependerá do produto que será comercializado e da forma como será transportado, devendo sempre prezar pela integridade e segurança do material.

Expedição

A expedição é a etapa final do processo de armazenagem, pois é quando ocorre o embarque dos produtos para o seu destino final: seja o ponto de consumo ou o processo de produção.

É nessa etapa que as mercadorias devem ser devidamente preparadas, conferidas e despachadas para o transporte, seja ele feito por terceiros ou pelo próprio operador logístico dono do armazém.

É na etapa de expedição que acontece a preparação burocrática para a saída dos produtos, tais como: documentações, notas fiscais, informações sobre o destino, entre outros.

A atividade de conferência também se faz necessária no processo de expedição, pois evita problemas com o pedido e inconsistências no gerenciamento de estoque.

GESTÃO DOS CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO

Os canais de distribuição logística possuem um papel estratégico no desempenho das vendas de qualquer empresa. Eles são responsáveis por fazer a ponte entre fabricante e consumidor final, garantindo que este tenha acesso aos produtos que deseja, no momento em que deseja e no local em que deseja.

Tão importante quanto a qualidade dos seus produtos e serviços é a escolha dos canais de distribuição logística da sua empresa. Afinal, sabemos o quão importante é estar no local certo, no momento exato e oferecer a quantidade de produtos ideal para conquistar o público-alvo.

Errar nesse quesito pode levar a problemas como:

- insatisfação dos consumidores em relação à sua marca;
- perda de vendas;
- redução da participação da sua empresa no mercado;

Os canais de distribuição logísticas têm um impacto direto sobre muitas áreas dentro da empresa, como: marketing, vendas e financeiro.

Imagine que você decida utilizar o canal de atacadista, mas o seu público-alvo é de itens de luxo. Naturalmente a imagem passada para o consumidor será confusa, correto?

Não faz sentido a sua equipe de marketing se empenhar em conceitos como personalização e exclusividade em um canal de atacado. Assim como o financeiro e a equipe de vendas não poderão incluir estas características na precificação e no valor agregado do produto.

Percebe que a escolha equivocada do tipo de canal de distribuição logística pode afetar toda a cadeia da empresa? O primeiro passo para evitar prejuízos neste quesito é conhecer os principais tipos de canais de distribuição, seus objetivos e entender como eles funcionam.

TIPOS DE CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO

Existem diversos tipos de canais de distribuição, no entanto eles se enquadram em basicamente três categorias:

- Direto;
- Indireto;
- Híbrido.

Canal Direto

Canal direto é aquele onde uma empresa é responsável pela entrega dos produtos aos consumidores, sem a necessidade de intermediário.

Estratégias como entrega ponta-a-ponta, venda por catálogo, muito utilizado por empresas de cosméticos são um exemplo clássico de canal direto de distribuição. Nesses modelos, a empresa costuma contar com consultores de vendas autônomos que fazem a venda e entrega do próprio produto.

Um outro tipo de canal direto de vendas é o próprio e-commerce, onde o consumidor faz a compra e recebe diretamente da empresa o produto em

sua casa. A vantagem desse tipo de canal de distribuição é que a empresa passa a ter um contato mais direto com seus clientes.

No entanto, a operação precisa ser mais estruturada, e para isso é necessário aumentar os investimentos em estrutura de distribuição.

Canal Indireto

O canal indireto é aquele que possui um intermediário que é responsável pela distribuição, e irá garantir a entrega do produto.

O intermediário pode ser um lojista, atacadista, distribuidor, franqueado ou até mesmo um representante comercial que faça a ponte entre a empresa e o cliente. Dependendo da estratégia de distribuição de uma empresa, ela pode utilizar vários intermediários, levando em consideração diversos aspectos.

Dentre os aspectos, estão a proximidade do centro de distribuição com o cliente, as condições ambientais do ponto de venda, a qualidade logística, o custo-benefício, dentre outros.

Canal Híbrido

Por fim, além do canal direto e indireto, as organizações também podem optar por um canal híbrido que é uma mistura entre os dois.

Nesse caso a empresa usa intermediários para fazer a entrega do produto ao cliente, mas assume parte do processo de contato com os consumidores.

Para exemplificar, imagine que uma empresa faça toda a divulgação do seu produto pela internet, mas na hora de concretizar a venda, ela indica os distribuidores autorizados.

COMO AS EMPRESAS PODEM DEFINIR OS CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO

Para definir quais canais de distribuição deve utilizar, a empresa precisa fazer um bom levantamento de suas possibilidades.

Especialistas recomendam que os passos a seguir sejam executados pela empresa. Vamos a eles:

- **Benchmarking:** também chamado de pesquisa de mercado, o benchmarking é uma busca por boas práticas de distribuição entre os concorrentes.
- **Revisão do projeto:** depois de ver boas práticas e entender quais poderiam funcionar no seu negócio, é preciso checar como adaptá-las à sua operação e verificar se há erros.
- **Custos e benefícios:** É importante também checar quais são os custos e benefícios dos canais que você escolheu; eventualmente alguns deles podem não valer a pena.
- **Rotina da empresa:** É também relevante considerar se os métodos de distribuição escolhidos se encaixam com a rotina da empresa e a cultura; caso contrário, pode haver quebras na cadeia logística e a relação com o cliente se perde.
- **Potencial de mercado:** Se você não optar por canais diretos de distribuição, é preciso checar o potencial de mercado de distribuidores e intermediários; se os varejistas que você pretende usar, por exemplo, são pouco conhecidos pelo consumidor, talvez seu plano tenha baixo potencial;
- **Logística:** também é importante pensar na logística em si, levando em consideração aspectos como armazenamento, transporte, segurança (especialmente para cargas refrigeradas, congeladas ou perigosas) e prazos;
- **Localização:** a localização da sua empresa e dos clientes finais também pode afetar bastante os canais de distribuição; em muitos casos, nem todas as empresas de logística podem atender todos os locais que você pretende alcançar, deixando sua estratégia muito cara, inviável ou impossível.

PRINCIPAIS INTERMEDIÁRIOS NO CANAL DE DISTRIBUIÇÃO

Eles fazem a ponte entre o fabricante e o consumidor final. *Conheça alguns dos principais exemplos de intermediários dos canais de distribuição no Brasil:*

Varejista

É o tipo de intermediário mais comum. Ele basicamente recebe a mercadoria do produtor e vende diretamente ao consumidor final. *Alguns exemplos são:*

- farmácias;
- lojas de departamento;
- supermercados;
- bares;
- mercearias;
- restaurantes.

Atacadista

São os intermediários que ficam entre o fabricante e o varejista. Ou seja, compram do produtor e revendem para comércios de varejo.

O principal exemplo aqui são os comércios atacadistas que, em geral, trabalham com grandes volumes de mercadorias, vendidas a um preço mais baixo por conta da quantidade.

Seus principais clientes são restaurantes, bares e pequenos comércios, mas podemos citar também os atacarejos, uma mistura de atacado com varejo, que também vendem em pequenas quantidades para o consumidor final.

Distribuidores

O distribuidor atua em uma área pré-determinada, atendendo aos atacados e varejos da região, se encarregando da venda, armazenamento e assistência técnica. Bons exemplos são as distribuidoras de doces, bebidas, etc.

Agentes de vendas

Os agentes de vendas são contratados pelas empresas para venderem seus produtos diretamente ao consumidor final. Basicamente atuam como PJs comissionados. Um exemplo comum são os representantes de vendas.

Equipe de vendas

Trata-se de uma equipe de vendedores contratados pela própria empresa para vender seus produtos de porta em porta ou mesmo por telemarketing. Um bom exemplo são as equipes de vendas de planos de telefonia.

