

ARTIGOS

Logística Lean para "driblar" restrições da infra-estrutura

José Roberto Ferro*

O crescimento econômico acelerado dos últimos meses vem expondo cada vez mais as carências crônicas da infra-estrutura nacional. Por exemplo, os problemas de logística, gerados pelas debilidades das rodovias, ferrovias, portos, aeroportos, malhas viárias urbanas etc. e que causam congestionamentos em cidades, estradas, portos e aeroportos. Há também uma burocracia excessiva com a exigência de documentações desnecessárias. E nossos fretes para exportação e importação são muito mais caros que os padrões internacionais.

Essas ineficiências causam altos custos, além de baixa produtividade e perdas de competitividade para a sociedade e para as empresas. E podem dificultar a continuidade das altas taxas de crescimento.

A solução tradicional é aumentar os níveis de investimento. Evidente! Mas isso é caro e demorado também. Porém, podemos ir além da obviedade e pensar diferente. Ou seja, pensar "lean" na logística. Se olharmos para esses problemas sob uma nova ótica, podemos vislumbrar soluções mais simples e eficientes, de resultados quase imediatos.

Se colocarmos óculos para poder enxergar a realidade dessa nova forma, vamos notar que há, por exemplo, uma enorme quantidade de caminhões vazios ou carregados parcialmente nas estradas. Ou parados nas docas de expedição das empresas, esperando para carregar. Ou estacionados nas docas de recebimento, esperando para descarregar.

Nota-se ainda uma quantidade enorme de materiais aguardando para serem carregados em navios ou aviões que, por suas vezes, também ficam mais tempo parados do que precisariam ficar.

E, com frequência, também se nota, de um lado, clientes esperando a chegada de produtos atrasados e, de outro, fornecedores que se apressam e se esforçam para entregar com atrasos - muitas vezes tendo de investir recursos extras para recuperar ou evitar contratempos.

Em resumo, se de um lado há carências evidentes na infra-estrutura do país, de outro, a infra-estrutura que existe é mal utilizada por um sistema tradicional de logística, pouco eficiente e caro.

Em outras palavras, é perfeitamente possível otimizar a nossa carente infra-estrutura existente sem nenhum investimento, mas com uma "simples" mudança no modo de pensar e de fazer a logística. Assim como ocorre na manufatura e nos escritórios, o Sistema Lean - filosofia de gestão inspirada no Sistema Toyota - também promove ganhos significativos quando aplicado à logística.

Mas como fazer? Antes de mais nada, é vital promover uma mudança de mentalidade: a premissa básica é reconhecer que as atividades de movimentação, transporte e espera de produtos são sempre "desperdícios". Ou seja, não agregam valor concreto ao produto oferecido. E, por isso, precisam ser evitadas, eliminadas ou reduzidas ao máximo.

Para se fazer isso, o Sistema Lean já desenvolveu uma série de práticas e ferramentas testadas e aprovadas em diferentes ambientes de negócios.

Por exemplo, o conceito de "entregas frequentes", feitas sempre em "pequenos lotes", de acordo com as necessidades exatas e imediatas dos clientes, através de veículos de "tamanho certo". E programadas para ocorrer sempre direto no ponto de uso do produto, sem intermediários. Dessa forma, "sistemas puxados" substituem "sistemas empurrados".

Além disso, a logística lean precisa ter operações estáveis e padronizadas. E seguir o mais próximo possível o ritmo da demanda real.

E, ainda, a logística lean também deve funcionar sob um sistema que estimule a exposição e resolução de problemas, para que se faça, cotidianamente, os "kaizen" (melhorias) em todos os processos e atividades.

Apenas com isso, há uma série de ganhos. Por exemplo, na diminuição de estoques das empresas, eliminando-se assim boa parte dos custos embutidos na

armazenagem e na movimentação de materiais. Ou na eliminação de "intermediários", que muitas vezes só agregam custos e poucos valores reais no processo. Dessa forma, almoxarifados custosos desaparecem ou se transformam em "cross-docks", locais de armazenamento rápido apenas utilizados para a transferência de produtos.

Então, quais são os resultados concretos frequentemente encontrados? Há uma redução significativa dos custos totais de logística, de 20% a 40%, além de reduções de estoques, melhorias nos níveis de entrega, liberação de capacidade logística (caminhões, empilhadeiras, espaço físico etc.), entre outros benefícios.

Tudo isso seguindo sempre a mentalidade típica do Sistema Lean: que prega a simplificação contínua dos processos e dos fluxos, deixando-se de lado o típico pensamento tradicional da "gestão da complexidade", em que sistemas de informação cada vez mais complexos só servem para esconder falhas e carências.

Em resumo, o sistema de logística lean precisa ser como um rio que flui suavemente.

A logística lean é mais eficaz mesmo quando a logística nas empresas é terceirizada. Deve-se buscar gerar estímulos para que o "parceiro logístico" adote o sistema. Claro que, nesse caso, uma das maiores dificuldades é convencer esses terceiros sobre a eficiência das novas práticas, que pode parecer, em princípio, como uma ameaça aos negócios, pois "quanto menores os custos de logística, menor o faturamento do operador logístico".

Mas deve-se buscar convencer o parceiro, mostrando que a logística lean pode não só melhorar a eficiência dos processos como também diminuir os custos de ambos os lados.

Com isso, ganham as empresas e seus clientes, que passam a ter menores custos, mais competitividade e mais qualidade. Mas ganha também a sociedade como um todo, que passa a aproveitar melhor a debilitada infra-estrutura logística atual.

(*) Presidente do Lean Institute Brasil (www.lean.org.br), entidade sem fins lucrativos criada para disseminar no Brasil o Sistema Lean, inspirado no Modelo Toyota e é "Senior Advisor" do Lean Enterprise Institute - EUA.