

article info

Article history:

Received 1 November 2016

Accepted 3 January 2017

Available online 22 August 2017

PROPOSTAS DE MELHORIAS OPERACIONAIS NO SETOR DE PRODUTOS ACABADOS – EXPEDIÇÃO – E CENTRO DE DISTRIBUIÇÃO

LAYANY SILVA DE SOUZA

Universidade Federal de Viçosa, Departamento de Engenharia de Produção e Mecânica
Ph. Rolfs s/n – 36570-900 – Viçosa – MG
layanyssouza@gmail.com

1. INTRODUÇÃO

Melhorias operacionais consistem em um conjunto de medidas que visam organizar e controlar processos, bem como identificar problemas e solucioná-los, gerando espaços, atividades otimizadas e uma redução dos custos envolvidos nas funções que apresentam falhas.

Este documento apresenta um conjunto de propostas para melhorias operacionais na empresa X – do ramo de produtos lácteos, já estabelecida no mercado e ocupa uma posição entre as 10 melhores do país –, destacando os pontos deficientes, suas causas, implicações, propostas de soluções, índice de influência no processo em questão, e por fim, conclui com o parecer da autora sobre o projeto, bem como suas dificuldades e aprendizados.

2. METODOLOGIA GERAL E PROBLEMAS OBSERVADOS

2.1 Metodologia

A etapa inicial foi o entendimento dos processos abaixo discriminados, familiarização com os operadores de atuação direta nos mesmo e detalhamento de suas respectivas funções seguindo um mapeamento de processos, tendo como base a abordagem de Paim *et al.* (2009).

- Entrega da produção de leite em pó ao almoxarifado.
- Entrega da produção de leite UHT, manteiga e caramelos.
- Transferência de produtos para o Centro de Distribuição e expedição de produtos para clientes.

- Em caráter prioritário, solicitou-se uma sugestão para o problema de racks (estrutura básica de montagem de cargas de produtos ensacados) com número incorreto de sacos de leite em pó.

Após este mapeamento, identificou-se os pontos de melhorias, suas causas, no que eles interferem e as possíveis soluções. Também foi estabelecido um indicador de influência denominado “Importância”, sendo sua escala I (interferência baixa), II (interferência mediana) e III (interferência alta), este foi baseado nas observações e tem a finalidade de direcionar os esforços para os pontos de maior interferência.

2.2 Problemas e Propostas de Soluções

2.2.1 Empilhadeiras requerem manutenção frequente (Importância II)

• Causas: irregularidades no piso – pois o pneu não é de borracha - operadores não conhecem o regime ótimo de trabalho da máquina e alguns descuidos quanto ao carregamento das baterias.

- Este problema influencia diretamente no fluxo de escoamento ao qual o setor deve atender, visto que, em temporadas de alta produtividade, algumas empilhadeiras trabalham 24 horas por dia para suprir o trabalho de muitas outras que estão em manutenção, que não ocorre num tempo hábil.

- Soluções apresentadas:

- campanha de conscientização dos operadores sobre o regime de trabalho e cuidados com a bateria.

- criação de um procedimento operacional padrão para quando for preciso realizar alguma manutenção, estipulando prazos de entrega para a expedição para que o setor possa se programar e não trabalhar com um número insuficiente de empilhadeiras.

- conserto do piso nos pontos mais críticos e de maior fluxo, mas nisto há a necessidade de se analisar a viabilidade econômica bem como a possibilidade, visto que se trata de um reparo de infraestrutura.

2.2.2 Danificação recorrente dos paletes (Importância III)

- Causas: A causa de maior peso é o fato de os clientes não devolverem o palete assim que o caminhão volta para a empresa e, muitas vezes, devolverem outros velhos e/ou trocados.

- Isto foi apontado em todos os setores visitados e por todos os níveis de funcionários como sendo um problema de alta frequência, gera muitos custos com a reforma, além do atraso na rotina de trabalho por terem que verificar as condições e trocar paletes várias vezes ao dia.

- Sugestão de solução:

- atribuir ao motorista a função de cobrar os paletes pertencentes à empresa na hora da descarga e retornar com os mesmos.

2.2.3 Avaria nos sacos de leite em pó (Importância III)

- Causas: diversos fatores que vão desde a produção até o transporte final para o cliente, mas ressalta-se:

- descuido dos operários ao carregar e descarregar veículos.

- racks de leite em pó mal montados associados com transporte descuidado dos motoristas durante a transferência da fábrica para o centro de distribuição.

- As principais consequências são as devoluções de cargas e o custo do produto avariado.

- Sugestões de solução:

- conversa formal, apresentando dados e estatísticas sobre a ocorrência de avarias, com os prestadores de serviços de carga e motoristas para conscientizá-los do problema.

2.2.4 Falha no *check-list* (controle de duração e carga) das baterias (Importância III)

- Causas: este fator se apresentou bastante crítico por não ter uma ferramenta operacional otimizada, a atual metodologia (planilhas impressas que são preenchidas manualmente) é dependente da vontade do operador, que é o ponto da falha.

- Este problema acarreta em dificuldades para a manutenção das baterias, que leva a danificação das mesmas e das máquinas, e, não fornece um relatório de dados para determinar uma relação ótima de baterias x máquinas.

- Sugestões de solução:

- conversa formal com os operadores de empilhadeira para frisar a importância do *check-list* bem feito e cobrar que o seja.

- etiquetagem de todas as baterias com o procedimento operacional padrão a ser feito.

- instalação de um dispositivo de reconhecimento e tranca (através do crachá) na porta.

- instalação de uma sirene na porta para alarmar quando a porta da sala estiver aberta.

- alteração do sistema SAP para os operadores, de modo que, através do leitor, seja possível identificar qual bateria (previamente etiquetada com código de barras) está sendo colocada em qual máquina.

- relatório de dados para especificar a relação ótima de bateria x máquina.

2.2.5 Número incorreto de fardos de leite em pó nos racks (Importância III)

• Causas: falha, dos operadores da produção, na conferência da quantidade em cada camada de fardo durante a montagem dos racks. Há também, em menor teor, o fato de que durante a carga/descarga, alguns fardos avariavam e os operadores de carga não repõem na hora nem deixam o rack separado para substituição.

• Isto implica em uma divergência na pesagem do veículo, visto que o conferente “bipa” o rack completo como tendo Z fardos, diverge também na contagem da produção para o controle de estoque e mal-estar com o cliente, o que dá margem para devolução do carregamento.

• Sugestão de solução:

- OBS: havia uma proposta prévia de implementação de uma balança para pesagem de todos os racks para identificar os não conformes. Mas esta opção não se faz viável porque não resolve a causa principal do problema, se tornando uma medida paliativa, além de ter um alto custo e acrescentar mais uma etapa no processo.

- conversa formal com os funcionários envolvidos diretamente nestas etapas críticas do processo para apontamento da falha juntamente com fiscalização durante um período de adaptação. Em paralelo, pode-se adaptar uma rotatividade maior nos postos de trabalho que montam os racks, visto que é uma função repetitiva e as embalagens são de cores chamativas que fadigam a visão do operador.

- padronização do processo de reposição de fardos avariados durante a carga/descarga.

3. RESULTADOS

Apenas duas propostas de solução dentro do tópico 2.2.4 foram implementadas pela autora, conversa formal com os operadores e etiquetagem das baterias, devido ao curto período de estágio na empresa, mas durante o tempo de observação – 2 semanas – obteve-se uma melhora de 100% dos checks-list feitos.

4. CONCLUSÃO

Como se observa, a maioria dos erros são oriundos do trabalho humano, o que simplifica as soluções do ponto de vista funcional e estratégico mas dificulta do âmbito de pessoas, pois se trata de uma empresa de práticas enraizadas onde a maioria dos funcionários – dos setores avaliados – apresentam certa resistência às mudanças – sendo esta a maior dificuldade no projeto-. Este fator pode ser contornado – assim como foi feito – com conversas entre os níveis de base e os superiores, com sugestões e avaliações de melhorias que levam em consideração a opinião dos envolvidos no processo e é claro, com um bom relacionamento profissional entre todos.

5. AGRADECIMENTOS

Agradeço à Equipe UFVbaja Pererecas, projeto de extensão do DEP, por ter me proporcionado a vivência base para que pudesse apresentar propostas bem avaliadas pelos gerentes com os quais trabalhei e executar este estágio com êxito.

REFERÊNCIA

PAIM, R.; CARDOSO, V.; CLEMENTE, R.; CAULLIRAUX, H. “*Teoria e prática sobre gestão por processos*”. 1 ed. Bookman, 2009.