

O que era bom ficou ainda melhor

Fotos: Divulgação

Por meio de um projeto batizado de Bolt, a Votorantim Cimentos revisitou e reformulou seus processos logísticos. O objetivo das ações, além de gerar melhorias pontuais, foi realizar uma verdadeira revolução no supply chain da companhia. A adoção de sistemas de gerenciamento de transporte, a otimização e a maximização no emprego dos ativos rodantes e o reposicionamento de estruturas de armazenagem foram algumas das iniciativas, que visam a uma redução anual de R\$ 50 milhões nos custos logísticos

A decisão de visitar e reavaliar os processos logísticos de uma companhia nem sempre é uma das mais fáceis de serem tomadas, sobretudo quando a logística não é o core business da empresa, mas representa uma boa parte do faturamento e responde por uma parcela significativa dos custos. Nesse caso, as definições precisam ser ainda mais assertivas. Muitas vezes é necessário contar, além

do know-how dos profissionais da área, com a expertise e o olhar à parte de colaboradores de outros departamentos da organização. A contribuição de um parceiro de mercado, geralmente uma consultoria, também compõe o escopo de um projeto de reformulação e melhoria da logística.

E foi exatamente isso que fez a Votorantim Cimentos, juntamente com a consultoria Integration, ao iniciar os

estudos e as análises a fim de implementar um projeto denominado Bolt. O gerente-geral de Logística da Votorantim Cimentos, Eduardo Botelho, conta que a ideia de reavaliar e reformular a logística da companhia surgiu em meados de 2014, e alguns fatores contribuíram para isso. “À época, houve uma mudança de gestão na área de supply chain, que engloba logística e compras, e definimos que desenvol-

veríamos um projeto para nos certificarmos de que estávamos no caminho certo e verificarmos o que havia de oportunidades”, diz. De acordo com ele, havia uma boa visão da logística, a companhia era competitiva, mas a área aproveitou que a empresa vinha com novos projetos e bons resultados em outros departamentos para reavaliar os processos logísticos.

O diretor da Integration Consulting, que acompanhou todas as fases de estudos e implementações do Bolt na Votorantim Cimentos, Luís Vidal, explica que naquele momento foi oferecido o desafio de gerar não apenas melhorias pontuais, mas uma verdadeira revolução no supply chain da Votorantim Cimentos. Os objetivos são agressivos. Segundo Botelho, a meta é de que o projeto Bolt como um todo traga para a empresa uma redução anual nos custos logísticos de R\$ 50 milhões, sendo 70% provenientes de melhorias no transporte e os 30% restantes na malha. O executivo afirma que já foram implementadas ações que correspondem a 65% desse target. Quanto ao custo logístico, o projeto já o reduziu em 5%.

Estudos e análises

Para chegar a estes índices, contudo, foi necessário estruturar um plano estratégico. Ficou estipulado, por exemplo, que a reavaliação seria realizada de uma maneira ampla, abrangendo a malha de distribuição dos produtos acabados e também a logística das matérias-primas. Dentro dessa malha, seria verificado o nível de serviço (pontualidade da entrega) e o restante dos processos, como as operações de transporte, o inbound, o outbound e o modelo empregado para as movimentações.

O projeto começou a ser estruturado de fato no começo de 2015. O início contou, ainda, com uma análise

sobre quatro outros aspectos: as necessidades dos diferentes grupos atendidos pela logística da empresa, um levantamento dos principais competidores, um estudo de players de outros segmentos do setor de construção civil e o mapeamento detalhado dos principais fluxos logísticos do país. “A partir dessa priorização, foi possível traçar uma estratégia de nível de serviço para cada segmento e região. Em um trabalho integrado com as diversas áreas da empresa, mantivemos o foco na gestão dos custos de cada iniciativa e fizemos escolhas com os objetivos de gerar e proteger diferenciais estruturais, alcançar a concorrência e manter ou eliminar serviços”, conta Botelho.

Para Vidal, o desafio do projeto era a complexidade operacional presente na Votorantim, devido às movimentações pulverizadas realizadas a partir de suas 29 fábricas e 47 centros de distribuição. Além disso, segundo ele o mercado de cimentos enfrenta desafios estruturais, tendo passado por uma mudança recente, tornando-se um mercado com restrições de oferta, em que todo o volume produzido já

estava comprado e a produtividade e a capacidade industrial eram os principais drivers para um mercado com capacidade ociosa. Nesse cenário, o processo de venda e os aspectos de nível de serviço ao cliente passaram a ser cada vez mais relevantes para se destacar frente à concorrência.

O diretor da Integration indica que



Botelho; objetivo era reduzir os custos logísticos em R\$ 50 milhões

o ambiente de alta complexidade e o cenário de rápida mudança do mercado geraram uma necessidade de se discutir um frame estratégico abrangente, conectando as novas necessidades do negócio com o dia a dia da operação e o modelo de gestão da empresa. “O primeiro exercício foi exatamente estruturar esse frame com a Votorantim

Cimentos, para a partir daí fazer um planejamento estruturado das frentes necessárias de projeto e dimensionamento da equipe”, cita.

O projeto Bolt contou com a participação de recursos full time dedicados, sendo realizada uma diminuição gradual da equipe e um handover bem planejado para garantir a captura dos benefícios em curto prazo, ao mesmo tempo que se capacitava e garantia a perenidade da solução dentro da Votorantim Cimentos. Foi definido, então, que o Bolt seria realizado de maneira faseada. Isso porque o Brasil, nas operações da Votorantim Cimentos, é dividido em quatro regiões: Sul, Sudeste, Centro-Norte e Nordeste, com sedes em Curitiba, São Paulo, Brasília e Recife, respectivamente. “Entendemos que fazer tudo ao mesmo tempo consistiria num projeto muito grande. Resolvemos fasear, também, para garantir que o conceito e a expectativa de revisão de modelo e as alterações trariam de fato resultados”, explica Botelho.

O projeto era tão grande que foi implantado em fases, divididas entre as regiões atendidas pela Votorantim

Vidal revela que o diagnóstico inicial apontou oportunidades de adequação do nível de serviço aos clientes, revisão da estratégia e modelo de transportes, adequação da malha de produção e dos CDs, além de melhorias operacionais em fábricas e armazéns e revisão do modelo de gestão de supply. O diretor da Integration ressalta, contudo, que os principais benefícios não vieram apenas de melhorias locais isoladas, mas principalmente da conexão da estratégia com a operação, do envolvimento multifuncional, colocando supply chain, vendas, produção e finanças em torno da mesma mesa para discutir negócios, e do envolvimento e capacitação dos recursos da Votorantim para garantir a captura de resultados no curto prazo e ao mesmo tempo a longevidade da solução. Esses três aspectos, para ele, foram os principais fatores de sucesso do projeto.

Trabalho multissetorial

Para estruturar as mudanças e colocá-las em prática, ações lideradas pela logística envolveram diferentes departamentos da Votorantim Cimentos. O trabalho consistiu em contatar áreas distintas a fim de explicar o projeto, de que forma aquela área impacta na logística, quais informações demandariam para estruturar o Bolt e qual seria a colaboração de cada um dos departamentos depois que as melhorias tivessem sido aplicadas.

O primeiro passo foi mostrar para os colaboradores envolvidos no projeto que se tratava de algo novo, mas extremamente relevante. Por isso, revela Botelho, foram apresentados os conceitos e os benefícios que o Bolt traria para cada uma das áreas. “Precisávamos, por exemplo, analisar a rentabilidade da operação, por isso envolvemos a controladoria. Para verificar a satisfação do cliente – se a entrega estava sendo feita conforme deveria – chama-

mos o comercial. Olhamos para as fábricas, verificando possíveis mudanças de produto, então envolvemos a área industrial”, descreve. Ao longo do planejamento foram estimulados comportamentos como a área industrial opinando sobre a entrega do produto, o comercial sugerindo sobre trocas de produtos e a logística estruturando o fluxo. “Isso já é habitual, mas foi realizado com mais detalhes”, resume.

Segundo Vidal, a implementação do projeto começou logo no primeiro dia do diagnóstico. “É fundamental ter todas as áreas envolvidas no projeto desde o primeiro dia, ouvi-las verdadeiramente e juntos construímos uma solução abrangente e realista, que toda a empresa esteja disposta a implementar”, frisa. Esse envolvimento, diz, foi realizado de maneira prática, com validações e workshops multifuncionais. O resultado foi um modelo de gestão do projeto com aproximadamente 45 frentes e 25 líderes, das áreas de marketing, comercial, industrial, de logística e de finanças.

Montadas as equipes, foram iniciados os diagnósticos que suportariam



a estruturação de um novo desenho logístico que seria implementado em cada região. Para isso, a primeira ação consistiu em levantar no banco de dados de cada uma das regiões o histórico operacional dos últimos 12 meses. “Nosso objetivo era verificar as ocorrências do período na malha, pontuando se os clientes estavam sendo atendidos da maneira mais eficiente, e avaliar, por meio de entrevistas com clientes e pesquisas realizadas, como estava o nível de serviço”, relata Botelho. “Com isso, a equipe interna – já que definimos líderes para cada uma das áreas envolvidas – e os profissionais da consultoria começaram a gerar hipóteses”. Ao todo, 50 possibilidades surgiram quanto a mudanças na malha e no transporte.

Vidal salienta que as oportunidades identificadas foram priorizadas em função do benefício gerado e da complexidade de implementação. “Definimos um cronograma detalhado e construímos juntos um modelo de gestão da implementação, definido para não correr o risco das oportunidades não saírem do papel. Os resultados planejados são gerenciados por meio de indicadores financeiros”. A estratégia adotada para aplicar as melhorias foi contar com uma participação mais intensa nas primeiras regionais, criando a metodologia e capacitando a equipe da Votorantim, e uma redução gradual de equipe nas demais regionais, focando em supervisão e challenge técnico. Essa estratégia, afirma o diretor da Integration, garantiu a transferência de conhecimento, além de maximizar o ‘value for money’ do projeto.

Botelho lembra que esse trabalho foi efetuado em cada uma das quatro regiões de atuação da empresa e levou, em cada uma, de quatro a seis meses. “Realizamos de maneira sequencial. Começamos, em julho de 2015, o trabalho pela Região Sul. Assim que acabamos o processo de diagnóstico

começamos a implementação e iniciamos o diagnóstico em outra região, no Sudeste. Posteriormente Centro-Norte e, por fim, no Nordeste a mudança teve início”, detalha.

Identificação de gargalos e soluções plurais

De acordo com o gerente-geral, depois de realizadas as análises iniciais foi constatado que o nível de serviço como um todo era bom (91% em 2014), mas não havia uma padronização, ainda que as ações fossem realizadas de maneira eficaz. Com isso, foi identificada a possibilidade de replicar as melhores estratégias que funcionavam em uma determinada região em outras. No Sul, por exemplo, a Votorantim disponibilizava um atendimento personalizado, que passou a ser adotado nas outras regiões. “Nos CDs da Região Sul, os profissionais da expedição selecionavam clientes a fim de realizar um atendimento diferenciado, com motoristas dedicados e treinados e entrega efetuada em um local e dia especificados. Com o Bolt, o trabalho foi apurado. Agora, na Região Sudeste, mais especificamente em São Paulo, a entrega também é realizada numa janela de hora estipulada”, detalha Botelho.

Na opinião de Vidal, esse foi um dos aspectos mais importantes do projeto: introduzir um modelo de gestão que multiplicasse as melhores práticas internamente. Esse formato, de acordo com o executivo, não só visava trazer aprendizados a partir de fatores já implementados em determinada região para o desenho das outras, mas também fazer ajustes em regiões com o projeto já implementado com melhorias iden-



Vidal: o Bolt significou uma verdadeira revolução no supply chain da Votorantim

tificadas ao longo de sua implantação. “No fim, essa herança de benchmarkings internos em uma empresa com o tamanho e a complexidade da Votorantim Cimentos traz benefícios que vão além do projeto Bolt”, destaca.

Mas foram descobertos, também, gargalos similares, como a falta de comunicação. A oportunidade identificada foi de agilizar e ressaltar a assertividade ao avisar os clientes sobre possíveis mudanças, como antecipações ou atrasos na entrega, que ocorreriam ou ocorreram no decorrer do processo logístico. Para isso, a companhia desenvolveu ferramentas, como para o envio de mensagens via SMS, e reforçou o contato telefônico, tornando-o imediato, para que a informação chegasse o mais rápido possível.

Fôlego no transporte

Responsável por 70% na diminuição dos custos logísticos, estimados em R\$ 50 milhões por ano pela Votorantim devido à aplicação do projeto Bolt, a atividade de transporte mereceu um trabalho profundo de revisão do modelo usado, incluindo o diagnóstico e a identificação de oportunidades para o aumento da eficiência nas operações. Em sua totalidade terceirizadas, sendo 60% compostos por empresas de pe-

queno e médio portes e os 40% restantes por motoristas autônomos, as atividades de movimentação mereceram atenção especial, uma vez que a empresa adota um modelo plural de atendimento, com a entrega aos clientes dos produtos provenientes diretamente das fábricas ou oriundos de seus CDs próprios. Em alguns locais de entrega, as duas modalidades são empregadas. Ao todo, são 5 mil carregamentos diários e 10 mil rotas estabelecidas.

Vale lembrar que a frota total aplicada nas operações da Votorantim Cimentos não pode ser mensurada. Isso porque a frota, por não ser dedicada, se caracteriza pela variação no número total de ativos utilizados para as movimentações, explica Botelho.

Vidal revela que o papel da Integration foi trazer uma metodologia para, junto com a Votorantim, definir o modelo estratégico de transporte e, principalmente, traduzir esse modelo estratégico para o dia a dia da operação. “A discussão do modelo foi excelente para organizar e alinhar todos os direcionamentos estratégicos da empresa com impactos na área, mas o passo dado a seguir foi igualmente importante para garantir resultados concretos no curto prazo, de forma sustentável”, diz.

O projeto para o transporte incluiu o mapeamento dos principais fluxos logísticos do país, no âmbito interno, revisando toda a malha de produto acabado, matéria-prima e outros produtos. No externo, os mercados foram investigados por tipo de veículo e operação. “Esse olhar mais apurado





sobre a malha permitiu a identificação de polos geradores de oferta de transporte com potencial de sinergia para a Votorantim Cimentos”, acrescenta Botelho. O projeto resultou na adoção de um modelo de gestão mais robusto, trazendo uma maior visão estratégica e clareza a respeito da estratégia de longo prazo para todos da equipe.

Segundo Botelho, até então a companhia não tinha clareza sobre como definir os ativos – tanto cavalos quanto implementos – empregados em cada operação, pois não havia a definição do tamanho do pedido que cada estrutura deveria atender. Para sanar as dúvidas, foi desenvolvido um sistema de parametrização e, com isso, estabelecidas as dimensões dos envios, resultando no correto emprego do ativo rodante, maximizando sua operação. Assim, as 29 fábricas instaladas por todo o Brasil atenderiam pedidos de cargas consolidadas, enquanto a distribuição feita a partir dos 47 CDs se caracterizaria pelo fracionamento dos embarques. Antes, a inteligência operacional no emprego dos veículos se restringia às pessoas. Ao todo, a Votorantim Cimentos movimentava 30 milhões de toneladas de cargas por ano, entre produtos acabados

e matérias-primas. Os benefícios foram comprovados nas operações entre as unidades. Na rota utilizada para a movimentação de produtos da fábrica de Rio Branco (SC) para o CD de Itajaí (SC), por exemplo, a empresa diminuiu o número de veículos empregados de 20 para 15 ativos.

Outras iniciativas estimularam a atividade de transporte. A compa-

nhia também adotou um sistema de gerenciamento, com tecnologia de mercado, e estruturou uma central de tráfego a fim de monitorar a operação de cada veículo. “Temos a visibilidade de onde o veículo se localiza, por meio da tecnologia GPS. Hoje, são mais de 150 veículos monitorados simultaneamente”, conta Botelho. A utilização da ferramenta, desenvolvida dentro do escopo do projeto Bolt, permitiu ainda que a Votorantim apurasse suas operações. “Estabelecemos tempos pré-determinados para as operações de carga e descarga, além do transit time. Antes, em média, a operação de carga demorava três horas e agora dura uma hora e meia. Já a descarga passou de quatro horas para uma hora e meia”.

O frete de retorno também ganhou fôlego graças ao Bolt. “Já realizávamos a entrega de produtos acabados e voltávamos à fábrica com matéria-prima. Mas com o projeto desenvolvemos retornos não usuais, com coletas em diferentes pontos. Com isso, ampliamos nossa taxa de retorno, no Sul do Brasil, onde a operação é mais representativa, entre 20% e 25%. Nas outras regiões esse índice aumentou entre 10% e 15%”, calcula Botelho.

As ações no pilar transporte já trazem resultados quando analisados os números. “Computamos um aumento na produtividade da frota de 40% em mais de 40 rotas no Brasil.” Quanto ao custo total do frete, sem especificar, Botelho calcula que em determinadas rotas o custo apresentou queda de 5% a 20%. Para os fornecedores de serviço de transporte as mudanças também foram benéficas, uma vez que passaram a ter visibilidade de seus ativos por meio do monitoramento e otimizaram os veículos empregados.

Aprimoramento na armazenagem

Quanto à malha, que na Votorantim está relacionada às estruturas de armazenagem, o Bolt trouxe uma melhor definição quanto à utilização dos estoques. “Antes do projeto não tínhamos clareza sobre a serventia de um CD e se ele estava cumprindo ou não o seu papel. Havia dúvidas quanto à necessidade de manter estruturas independentes em determinadas regiões e ao posicionamento de outras. À época do início do projeto, tínhamos 47 CDs, número que se mantém hoje após as alterações”, diz Botelho.

Segundo Vidal, durante o projeto foi discutido o papel estratégico dos CDs e das unidades fabris para a empresa, sendo definido quais produtos deveriam ser produzidos em quais fábricas. Para o executivo, é um debate que necessariamente envolve as áreas comercial, por falar de nível de serviço ao cliente, impactos em precificação e estratégias regionais; de manufatura, por tratar de impactos e restrições de produção; de logística, por atingir diretamente os custos de armazenagem, estoque e distribuição; e financeira, por impactar cenários fiscais e necessidades de investimentos. “Todas essas discussões estratégicas sempre foram alimentadas por análises feitas com ferramentas de otimização de malha

logística para que os impactos de cada cenário estivessem bem claros para todos os envolvidos e a decisão fosse tomada de maneira consciente”, garante.

Segundo o diretor da Integration, a malha é um projeto extremamente estratégico e multifuncional, cujo objetivo de uma boa base analítica e discussão de premissas é trazer visibilidade para que a direção da empresa tome as decisões necessárias. Com as análises feitas, as definições foram colocadas em prática. A estratégia adotada consistiu em realizar a realocação dos CDs, reavaliando o posicionamento das estruturas. Alguns CDs foram descontinuados, sendo substituídos por outras unidades, em localidades diferentes. Além disso, alguns estoques deixaram de contar com estruturas independentes para serem realocados dentro das fábricas. O executivo revela que foram descontinuados dois CDs no Sul e um no Norte, sendo inaugurados um no Nordeste, um no Norte e um no Sudeste. Já um armazém no Sul, um no Sudeste e um no Nordeste foram reposicionados para dentro de unidades fabris.

Novos processos também foram estabelecidos. “Criamos e refinamos, por meio de análises probabilísticas, políticas de estoque levando em consideração variabilidade de demanda, produção e transporte. Temos clareza, agora, do nível de inventário que temos que manter em cada um dos pontos de armazenagem”, resume. A companhia não revela qual foi a redução na ruptura nos estoques nem qual foi a ampliação na disponibilidade dos produtos.

Conclusão

Para Botelho, o projeto Bolt trouxe uniformidade de análise, uma vez que todas as ações dos diferentes departamentos envolvidos foram realizadas com a utilização da mesma metodo-

logia. Além disso, salienta, agora há mais sinergia entre as áreas. “Temos um cronograma de reuniões quinzenais com aqueles que estão no dia a dia do projeto, e a cada 45 dias ocorre uma apresentação mais ampla, com a participação das diretorias das áreas envolvidas”, diz.

Segundo o gerente-geral, as mudanças na logística são facilmente percebidas. Foi possível definir um modelo de gestão a se seguir, que observa e avalia não só oportunidades, mas também os riscos. Além disso, foram estabelecidos novos indicadores para verificar a produtividade, avaliar os retornos, analisar os riscos e pontuar como está a eficiência, tanto interna quanto quando comparada a outros players do mercado. “Tudo isso trouxe robustez para a área de logística, para podermos tomar as decisões”, afirma. O indicador de desempenho que monitora a qualidade da entrega de produtos e serviços, nos moldes Otif (on time, in full), comprova a eficácia das ações. Em 2014, o índice era de 91%, já muito bom, mas hoje chega a 97%.

Já Vidal ressalta que o Bolt foi um projeto ambicioso e corajoso da Votorantim Cimentos justamente por mexer em uma área fundamental de maneira abrangente e aprofundada. “Sem dúvida, supply chain é uma das principais alavancas de valor para o negócio de cimentos. Conhecer essa alavanca e atuar nela, usando as melhores práticas de mercado, conectando-a com a estratégia do negócio e alinhando-a com todas as áreas da empresa, ajudam muito a companhia a se adequar e capturar todas as oportunidades da nova realidade do mercado brasileiro”, completa. ●

Fábio Penteado

Integration Consulting: (11) 3078-1144

Votorantim Cimentos: (11) 4572-4000

FRIOVALE
Logística



Soluções logísticas para o mercado nacional.



Armazenagem em três regimes de temperatura:

CONGELADO
RESFRIADO
SECO

Serviço de qualidade para melhor produtividade.



Rodovia Assis Chateaubriand, KM 138
Distrito industrial, Olímpia-SP



(17) 3279-8396



comercial@friovalelog.com.br



www.friovalelog.com.br