

PARCERIA AGREGANDO VALOR¹

PARCERIA NO FORNECIMENTO DE EMBALAGEM EM UMA FABRICA DE ALUMINIO

Bruno de Carvalho Nunes²

Resumo

Esse trabalho tem por objetivo apresentar um estudo de caso de parceria no fornecimento de embalagem em uma fábrica de alumínio. Nos últimos anos, em todo o mundo, muitas empresas se reestruturaram para conduzir de forma mais eficiente suas operações logísticas, e uma das alternativas encontradas foi à terceirização. A parceria proporcionando maior profissionalização, melhorias de eficiência, operação e gestão aliada a oportunidades de redução de custos. Alias outro motivo bastante mensurado pelas empresas para manter parcerias são manter a essência em suas atividades focando no *core business*. Muitas indústrias acreditam que devem se concentrar exclusivamente em sua atividade-fim, mantendo a parceria em todo o resto, inclusive a logística. No estudo de caso, foi realizada parceria com a Adezan Logística e Embalagens, empresa detentora de soluções completas, que envolve desde o projeto, confecção e fornecimento da embalagem, utilizando mão de obra especializada e processos automatizados. O processo consiste em atender a demanda realizada pela CBA em 24 horas após a emissão de pedido, na 1º fase do trabalho e na 2º fase reduzir para 6 horas. Os ganhos são redução de ativos, menor espaço de armazenamento, maior agilidade nos desenvolvimentos de projetos, soluções logísticas, redução dos custos e forte parceria.

Palavras-chave: Embalagem; Logística; Custos; Operação.

PARTNERSHIP TO PROVIDE PACKING IN AN ALUMINIUM PLANT

Abstract

This paper aims to present a case of partnership in the supply of packaging in an aluminum plant. In the last years, around the world, many companies have restructured to conduct their logistics operations more efficiently, and an alternative founded was outsourcing. The partnership provides greater professionalism, efficiency improvements, operation and management based on opportunities for cost reduction. Another reason enough measured by companies to maintain partnership, is to keep the essence of their activities focusing on core business. Many industries believe that they should focus exclusively on its end, keeping the partnership in everything else, including logistics. In the study of case was conducted a partnership with Adezan Logistics e packaging, a company with complete solutions that range from the design, manufacture and supply of packaging, using skilled labor and automated processes. The process consist in guarantee the deliveries of demands made by the CBA in 24 hours after issuing the request, at the 1st phase of labor and in the 2 nd phase reduce this process to 6 hours. Gains are reduced assets, less storage space, greater agility in project development, logistics solutions, lower costs and strong partnership.

Key words: Packaging; Logistics; Cost; Operation.

¹ Contribuição técnica ao 30º Seminário de Logística – Suprimentos, PCP, Transportes, 15 a 17 de junho de 2011, Vitória, ES, Brasil.

² Coordenador de Planejamento de PPCP – Votorantim Metais CBA

1 INTRODUÇÃO

O trabalho relata estudo de caso que desenvolveu e estuda um novo sistema de logística, dos produtos CBA, visando obter ganhos financeiros, qualitativos e de segurança do trabalho sendo dividida em duas etapas, a parceria de fabricação das embalagens na unidade Adezan e a fabricação das embalagens na unidade CBA por equipe Adezan.

2 METODO

O projeto objetiva realizar estudo de métodos e processos do cenário, através de análise crítica de mapeamentos práticos e sistêmicos (através do Sistema Especialista). Viabilizaram novos métodos operacionais, automações dos processos, bem como materiais de embalagem e possibilidade a parceria das áreas em questão, propiciando comparativo entre os dois cenários, sua forma de implantação e os riscos do projeto.

O principal desafio foi melhorar o custo total do processo de embalagem, mantendo ou melhorando o nível da qualidade, com o mínimo de investimento por parte da CBA.

Os impactos previstos deste projeto foram:

- promover a competitividade da CBA no mercado (Indicadores);
- promovendo a área excelência operacional na embalagem utilizando as melhores práticas do mercado;
- a possibilidade de redução da produtividade na fase de implantação;
- a possibilidade de reprovação de eventuais novos padrões de embalagens junto aos clientes CBA; e
- a possibilidade de resistência do sindicato dos metalúrgicos.

As embalagens eram confeccionadas em marcenaria própria, com mão de obra preparada pela própria CBA, composta por 100 funcionários trabalhando em escala de dois turnos.

Os projetos eram desenvolvidos por grupo de técnicos de produção, projetistas e marceneiros, que elaboravam e calculavam a resistência e processo de fabricação da embalagem.

A marcenaria era provida de serras, plaina, sistema de ar comprimido e demais ferramentas necessárias para a confecção das embalagens.

Havia altos estoques de madeira bruta para suprir a demanda que não era planejada, ocupando área de armazenamento de aproximadamente 3.000 m².

O volume de embalagem em estoque disponível nas áreas de produção suportava no mínimo de quatro dias de produção, era costume manter sete dias, volume esse devido ao tempo de reposição que era de quatro dias. O sucateamento sem retrabalho de embalagem era costumeiro, além de embalagens superdimensionadas.

A logística de transporte interna era elevada devido o fracionamento das cargas por falta de planejamento de consumo, conseqüentemente ocorriam reposições frequentes em todos os turnos.

3 RESULTADOS E DISCUSSÕES

3.1 1º Fase

O cenário compreendeu diversas ações, que viabilizaram as melhorais:

- iniciada com revisão de todos os projetos de forma a estabelecer padrões com o volume necessário de madeira, redimensionando as embalagens de acordo com a real necessidade,



Figura 1 - Embalagem laminados Folhas antes e depois da revisão.

O volume foi reduzido em 36%.

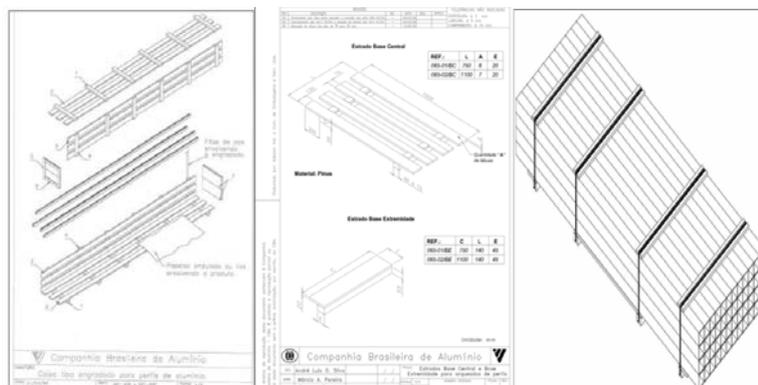


Figura 2-Embalagem extrudado antes e depois da revisão.

O volume foi reduzido em 78%.

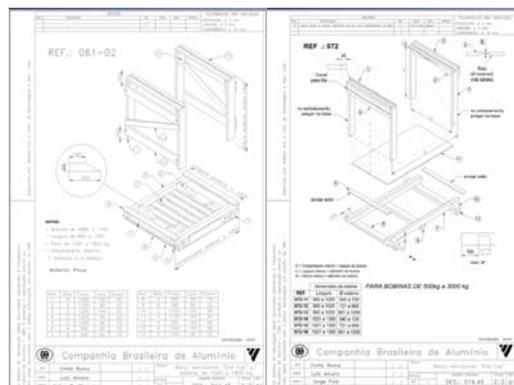


Figura 3 - Embalagem Laminados Chapas antes e depois da revisão.

O volume foi reduzido em 36%.

- determinar padrões de embalagem de forma a tornar as embalagens com maior faixa de aplicação, com isso, redução dos estoques de embalagens;
- reduzir a logística interna de materiais;
- alteração do fluxo de modo a reduzir estoques;

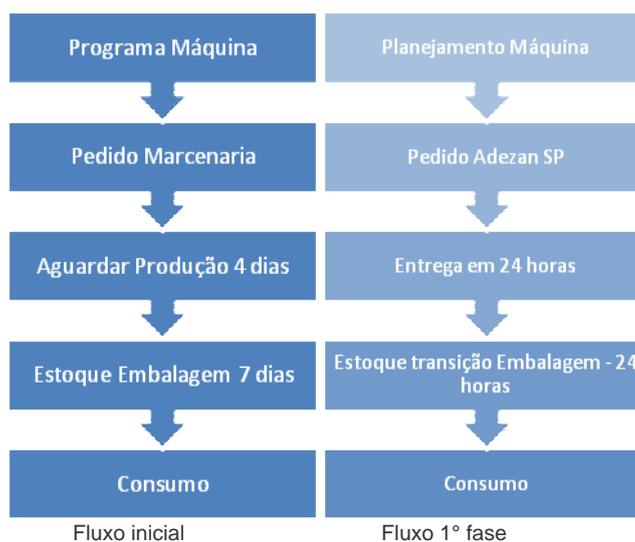


Figura 4 – Comparativo fluxo de Operações inicial e 1º fase.

- melhorar a previsibilidade do fluxo de caixa;
- criar indicadores de consumo e custo de embalagem por ton.

CT

$$\text{Custo por Ton. Embalada} = \frac{\text{Custo de Mat. de Embalagem} + \text{Custo de Mão de Obra}}{\text{Tonelada Embalada}}$$

CE

$$\text{Custo por Embalagem} = \frac{\text{Custo de Mat. de Embalagem} + \text{Custo de Mão de Obra}}{\text{Total de embalagens realizadas}}$$

(Perfis = Peças)

Figura 5 – Equação do indicador.

Os ganhos obtidos foram resultados da implementação de todas as propostas de maneira eficiente, com total comprometimento da equipe envolvida.

- aumento da produtividade nas máquinas de corte;
- diminuição riscos de segurança;
- redução das interferências no fluxo produtivo devido à embalagem;
- redução dos tipos de insumos de embalagem;
- automatização de parte dos processos de manuseio e embalagem;
- redução e/ou eliminação a dependência da ponte rolante em alguns casos;
- aumento da previsibilidade de fluxo de caixa;
- definição de indicadores de performance na área de embalagem;
- redução de 100 funcionários diretos da marcenaria;

- utilização da logística interna, exclusivamente para transporte materiais acabados;
- redução de 40% no custo de embalagem; e
- *Lead time* de produção de embalagem de quatro dias para 24 horas.

3.2 2º Fase

O desafio estudado compreende diversas ações que busca viabilizar atender os objetivos propostos, são elas:

- reduzir os custos de frete com o envio de produtos para unidade CBA;
- disponibilizar espaço para armazenagem dos itens para montagem na fábrica;
- implantar novo layout para recebimento, armazenagem e expedição;
- implantar novos processos conforme estudo realizado;
- realizar as montagens das embalagens conforme necessidade das áreas e efetuar as entregas conforme programação de atendimento (período de seis horas);
- realizar a confecção dos itens tampa estrado conforme necessidade das áreas e efetuar as entregas conforme programação de atendimento (período de seis horas);
- carregar o veículo com os itens necessário e encaminhar para a área para descarregamento conforme programa de entrega diária por área (período de 12 horas);
- retirar os itens danificados para reforma e possível retorno.

Os recursos necessários serão:

- 20 funcionários;
- 1 empilhadeira GLP; e
- 1.915 m² de área construída.

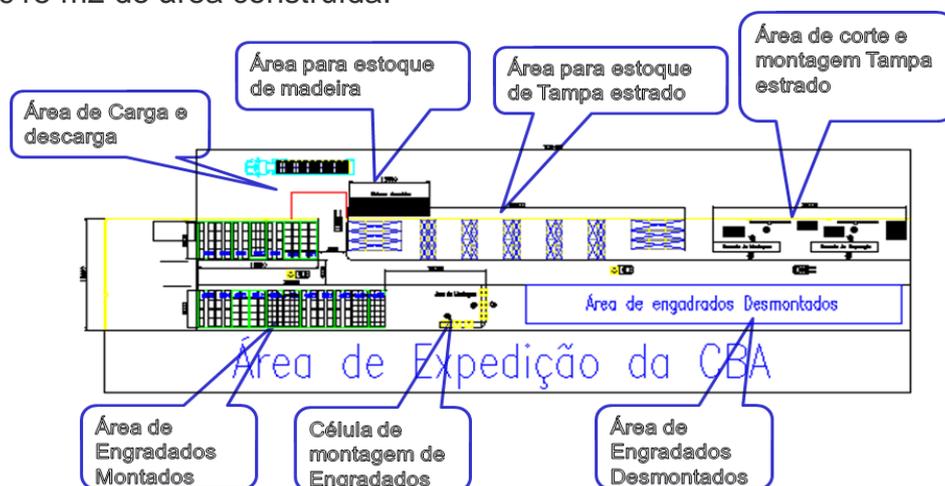


Figura 6 - Lay out da área de montagem de embalagens.

O ganho em custo projetado está apresentado na Tabela 1.

Tabela 1 – Tabela Ganho Projetado após implantação 2º fase
Ganho Projetados

FRETE	3,08%
REVISÃO DOS PROJETOS	4,09%
REDUÇÃO DESPERDÍCIOS	5,47%
FISCAL	2,70%

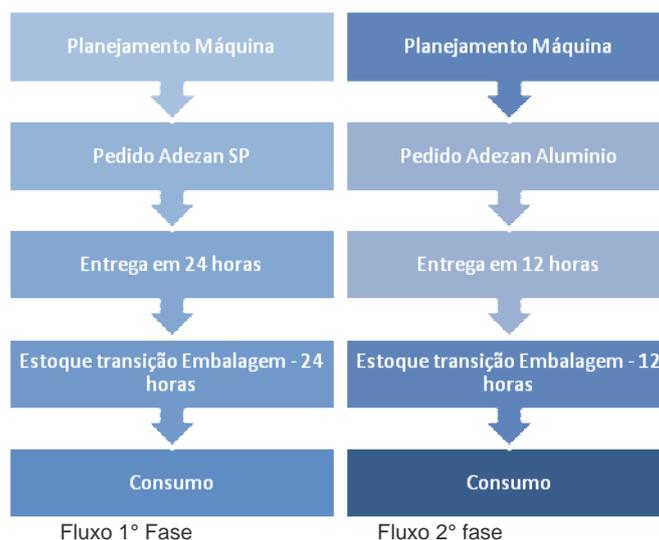


Figura 7 – Comparativo do fluxo de operações 1º fase e 2º fase.

4 CONCLUSÃO

Na 1º fase o ganho foi de 40% em custo global, redução do prazo de entrega de quatro dias para 24 horas, ganho da CBA em disponibilizar sua equipe para focar no “core business” e viabilizou zero acidente na atividade de confecção de embalagem que a CBA deixou de realizar com a parceria.

Na 2º fase o ganho projetado é de 5,15% em custo e de redução no prazo de entrega de 24 horas para seis horas. O planejamento de implantação é para o terceiro trimestre 2011.

Agradecimentos

Agradeço a colaboração, participação e presteza dos colegas da CBA, Luiz Bernardi, Rogerio Minatel e colega Edivaldo Silva da Adezan, na elaboração e avaliação do trabalho.