



# MAPEAMENTO DE FLUXO DE VALOR: ESTUDO DE CASO APLICADO EM UM CENTRO DE DISTRIBUIÇÃO DE VAREJO FARMACÊUTICO

## Introdução

No contexto atual, muito se busca identificar os desperdícios e avaliar a melhor forma de dizimá-los. Para Ohno (1997), a eliminação dos desperdícios aumenta significativamente a eficiência do processo produtivo.

Nesse sentido, a expansão do mercado farmacêutico demanda, conseqüentemente, um aumento de produtividade no setor de varejo, a fim de otimizar a cadeia produtiva e satisfazer o cliente. No centro de distribuição em estudo, há uma ineficiência produtiva, o que exige, portanto, a identificação das possíveis causas de perdas de produtividade em um processo automatizado, visando a eliminação de atividades que não agregam valor e o alcance da excelência operacional.

## Objetivo Geral e Específicos

O objetivo geral deste trabalho é analisar as perdas de produtividade em um processo automatizado de preparação e transporte de caixas de um segmento de produtos em uma empresa distribuidora do varejo farmacêutico.

Os objetivos específicos são definidos como:

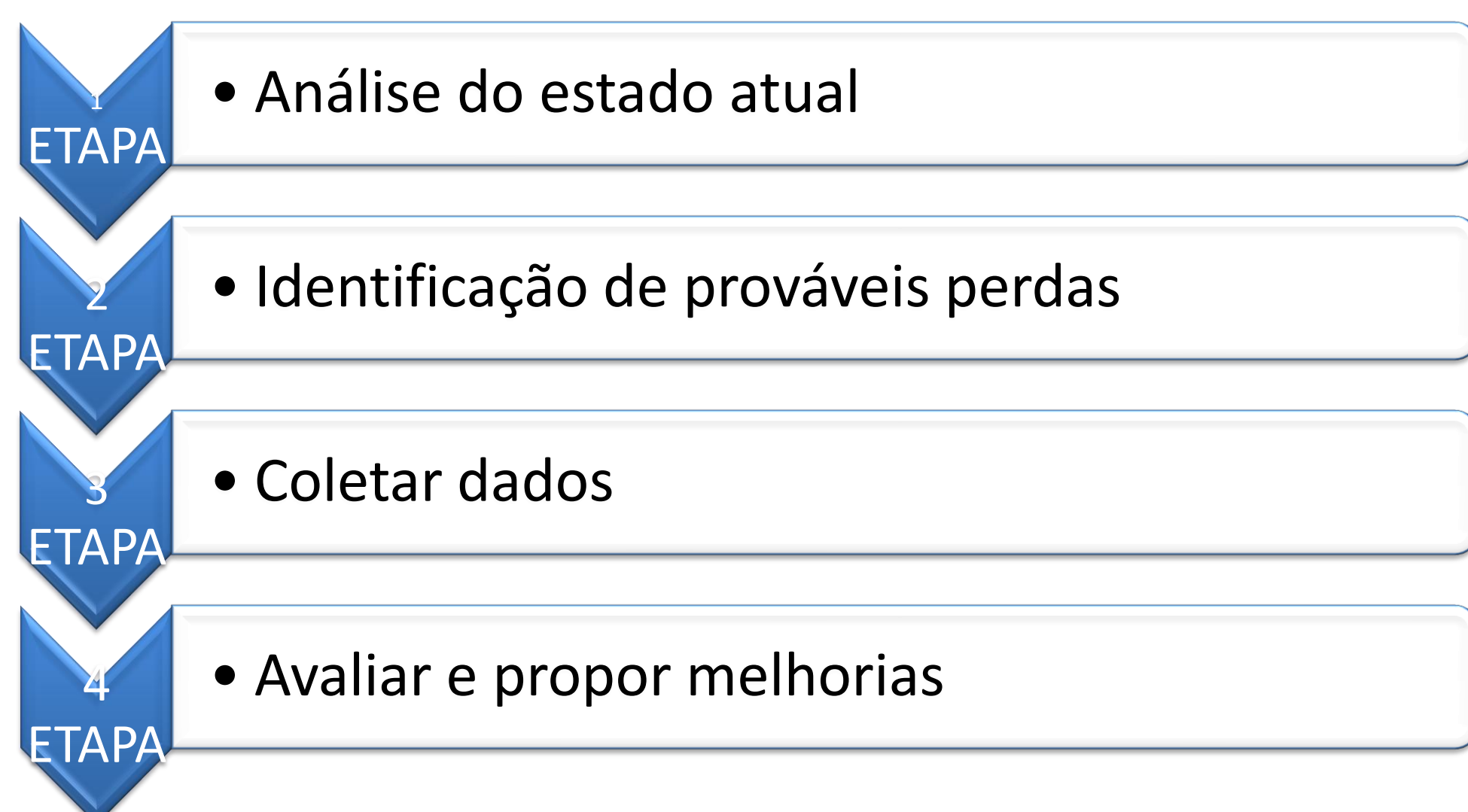
- Diagnosticar a situação atual do setor em estudo;
- Identificar as possíveis perdas no setor de preparação e transporte de caixas;
- Avaliar e propor alternativas com vistas a minimizar as perdas encontradas;

## Método do Trabalho

Para alcançar os objetivos propostos neste trabalho, o procedimento escolhido foi uma pesquisa de caráter explicativo, com abordagem quantitativa, utilizando como base o método de estudo de caso.

As etapas de realização do trabalho estão definidas na Figura 1 a seguir representada.

Figura 1 – Macrofluxo do Procedimento Metodológico



Fonte: elaborado pela autora (2018).

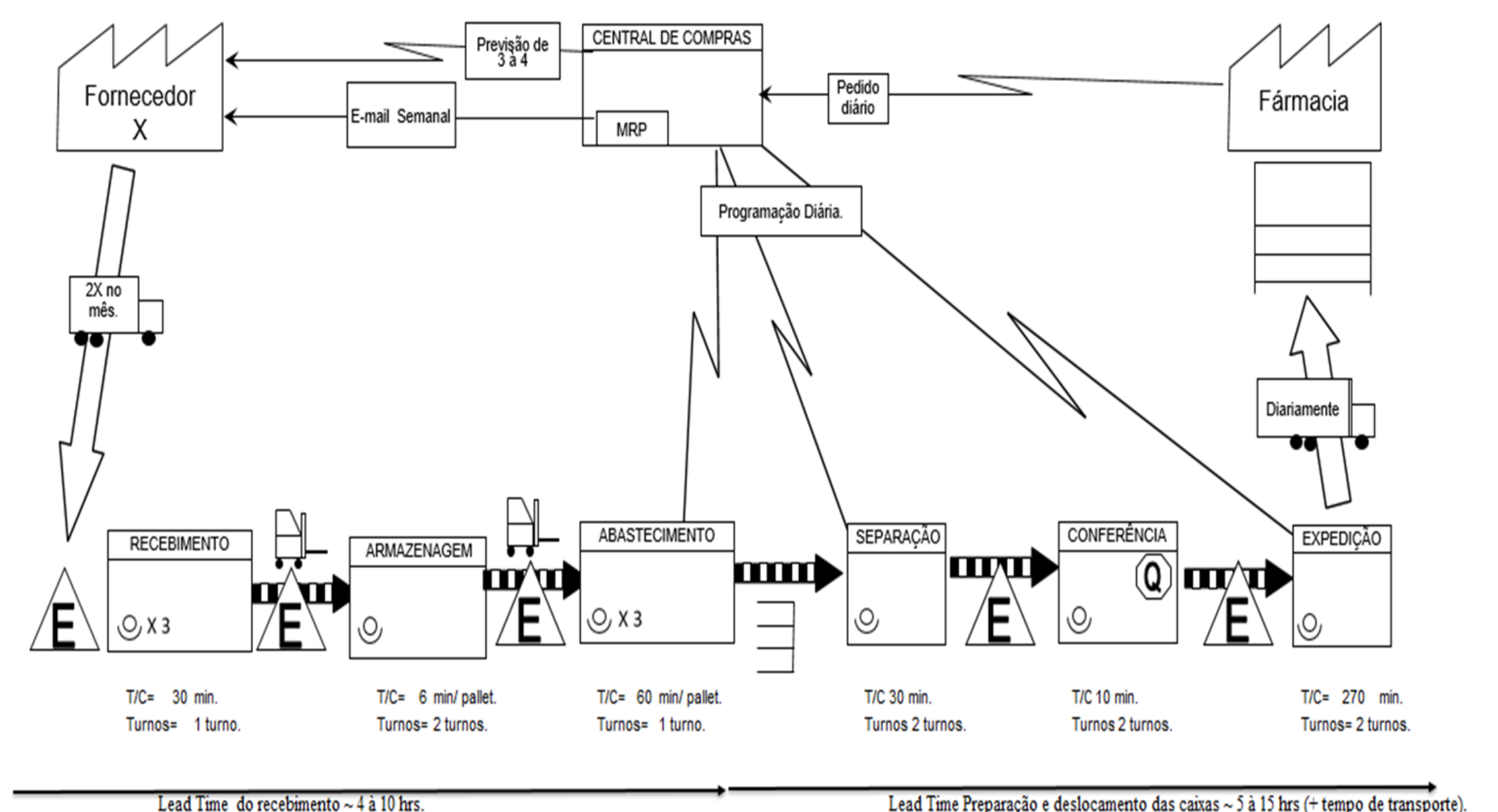
A análise do estado atual do processo produtivo requer o levantamento de todo o fluxo de valor do processo de preparação e transporte de caixas, mediante a ferramenta MFV, a fim de compreender a sequência dos processos. Com isso, obtém-se uma visão do todo ao percorrer e conversar com os colaboradores dos departamentos incididos, constatando possíveis falhas.

A partir do MFV atual desenvolvido, é possível identificar os principais fatores influenciadores da perda de produtividade do processo. Dessa forma, busca-se evidenciar quais os parâmetros que não agregam valor e ocorrem com maior reincidência no centro de distribuição em estudo, bem como analisar seus impactos no processo produtivo.

A partir dessa análise, é possível avaliar qual o valor que o cliente gostaria de receber, como também aquele que ele julga desnecessário, a fim de organizar a empresa e propor possíveis soluções de melhoria contínua para eliminação de tais desperdícios, por meio da aplicação de uma cultura enxuta que envolva significativamente a alta direção e todos demais colaboradores.

## Análise e Discussão dos Resultados

A aplicação do MFV se deu através do detalhamento de todas as operações envolvidas no processo de logística, uma vez que para alcançar o objetivo principal deste trabalho, torna-se necessário conhecer como os processos de entradas e saídas são realizados, precedentes do processo de separação e deslocamento de caixas, mapeando, dessa forma, o sistema produtivo por inteiro.



A partir do MFV atual, foi possível perceber uma grande quantidade de paradas nos fluxos de material e informação do armazém. Diante disso, partiu-se para um segundo momento: a identificação dos desperdícios.

As perdas levantadas estão diretamente relacionadas nos processos gerados. Assim, serão apresentadas de acordo com as etapas do processo investigado.

- **Perdas no recebimento**
  - A conferência nem sempre é precisa pela similaridade entre itens, gerando problemas de inventário.
- **Perdas na Armazenagem**
  - Falta de padrão na armazenagem dos pallets.
- **Perdas na Separação**
  - Falta de abastecimento no *picking*.
  - Estações desbalanceadas, pois algumas estão mais sobrecarregadas.
- **Perdas na Conferência**
  - A maioria dos volumes conferidos são desnecessários.
- **Perdas na Expedição**
  - Tempo elevado para o agrupamento de estruturas;
  - Excesso de conferências na expedição.

## Conclusão

Diante das informações obtidas, foi possível elencar os principais tipos de desperdícios identificados, destacando-se a ausência de padronização em cada etapa do processo, o que resulta em um alto nível de erros e falhas de operação e em elevadas perdas de materiais por retrabalhos. Desse modo, a padronização dos processos seria a principal alternativa para solução desse impasse.

## Referências Bibliográficas

OHNO, T. **O sistema Toyota de Produção: Além da produção em larga escala**. Porto Alegre: Bookman, 1997.