



## RESUMO EXECUTIVO

# Vencendo custos, complexidade e exigência dos clientes com a gestão de armazéns

## GERENCIAMENTO DA CADEIA DE ABASTECIMENTO

Custos crescentes, complexidade cada vez maior, mais exigências dos clientes e as tensões nas cadeia de abastecimento globais provocadas pela pandemia da COVID-19 são desafios intrinsecamente vinculados que os fabricantes e distribuidores enfrentam diariamente. Enquanto isso, a expansão dos mercados omni-channel e os volumes no e-commerce estão forçando os fabricantes e distribuidores não somente a mudar a maneira como vendem para os clientes, mas também a redefinir quem são seus clientes. E os clientes estão exercendo ainda mais pressão com exigências de adaptação e personalização dos produtos.

A ruptura sem precedentes da cadeia de abastecimento ocorre devido a décadas de expansão global que aumenta o desafio de manter a visibilidade do estoque, remessa e rastreamento, frequentemente cruzando fronteiras, continentes e oceanos. Além de tornar as sofisticadas operações dos depósitos ainda mais complexas, tudo isso dificulta que fabricantes e distribuidores permaneçam competitivos, reduzam os custos e mantenham a lucratividade. O gerenciamento ineficaz de pedidos, custos excessivos de mão de obra e uso ineficiente de ativos só agravam o problema. Para enfrentar esses desafios, os fabricantes e distribuidores precisam reconsiderar como suas práticas, processos e sistemas de gerenciamento de depósitos devem mudar para melhorar a produtividade, a visibilidade e os custos do armazém.

## Motivadores do mercado

Na última década, os clientes foram ficando mais poderosos e exigindo mais dos fabricantes. Os clientes querem que os pedidos sejam entregues de forma mais rápida, precisa e específica para as suas necessidades, tudo a um custo menor. Espera-se que os fabricantes e distribuidores entreguem os pedidos em menos tempo do que no passado. De acordo com a Capgemini: “O aumento das entregas no dia seguinte, no mesmo dia e em poucas horas criou um padrão de demanda que coloca um novo tipo de pressão sobre as empresas. **Devido a esse aumento da demanda toda a cadeia de abastecimento está evoluindo rapidamente de um modelo com orientação funcional para uma rede global e interconectada de dados e processos.**”

As empresas podem até ser punidas com multas e estornos se os pedidos forem rotulados, embalados ou entregues incorretamente. Embalagens mais elaboradas tornaram-se comuns à medida que os varejistas solicitam mais em termos de caixas e formatos de entrega. Infelizmente, a forte concorrência e o poder de varejo das grandes lojas significam que os fornecedores não podem repassar os custos adicionais associados a essas exigências adicionais. Para complicar ainda mais, a definição exata desses clientes também está mudando rapidamente.

Fabricantes e distribuidores estão lutando para acompanhar a expansão do alcance para mercados que talvez não atendessem anteriormente, como online, vendas no balcão, aplicativos móveis, multi-indústria, EDI e até B2C.

Enquanto isso, o gerenciamento da cadeia de abastecimento tem se tornado mais desafiador à medida que as empresas adquirem produtos, componentes e materiais em escala global. Os fabricantes que antes compravam seus materiais regional ou nacionalmente, agora recorrem à Ásia, América Latina, Europa Oriental e outros locais no exterior. Da mesma forma, as empresas estão distribuindo seus produtos mais globalmente, à medida que procuram entrar em mercados novos e em crescimento. Isso significa que os produtos devem percorrer distâncias muito maiores e serem armazenados em mais locais, aumentando os desafios da visibilidade e ameaçando a entrega de “pedidos perfeitos”. Isto só foi ainda mais exacerbado pelos desafios causados pela pandemia da COVID-19.

## Transformando desafios em oportunidades

Enquanto muitas empresas se agarram aos processos, práticas e sistemas que perpetuam muitos dos problemas de gerenciamento de depósitos mencionados aqui, algumas empresas reconhecem esses desafios como oportunidades para fortalecer suas posições competitivas no mercado. Estão elevando o gerenciamento de depósitos a novos níveis, adotando soluções avançadas que os ajudam a entregar o pedido perfeito, reduzir os custos de mão de obra e maximizar o uso de espaço e equipamentos.

Essas soluções melhoram as operações do depósito, aproveitando os recursos mais avançados, como gerenciamento de estoque, gerenciamento de trabalhos e tarefas, radiofrequência (RF) e orientações por voz, gerenciamento de mão de obra, slotting, kitting e montagem simples. Indo além das limitações dos sistemas as soluções avançadas de gerenciamento de depósito posicionam as empresas para atingir excelência operacional e impulsionam o crescimento lucrativo nos atuais mercados hipercompetitivos.

Os desafios regulatórios também preocupam. Com recalls de grande repercussão sobre todo tipo de coisa, de brinquedos a comida para cachorro e manteiga de amendoim, os fabricantes estão claramente sob crescente pressão para rastrear seus produtos com precisão ainda maior. Devem ter acesso imediato a dados sobretudo, desde lotes a números de série e locais de expedição, para evitar custos esmagadores e, no caso de um recall, penalidades legais. O alongamento das cadeias de abastecimento contribui ainda para o risco de recalls dispendiosos.

Devido a esses fatores, os fabricantes e distribuidores enfrentam custos e complexidade crescentes, o que impulsiona a exigência por maior produtividade nas operações do depósito. Para que essas empresas continuem competitivas e lucrativas, precisam encontrar maneiras de aumentar o desempenho do depósito para outro nível. No entanto, os sistemas de enterprise resource planning (ERP) existentes geralmente carecem dos recursos automatizados necessários para aumentar a visibilidade das operações, melhorar a agilidade do mercado e reforçar a produtividade do depósito.

## Desafios comerciais

As limitações das operações de depósito de muitas empresas geralmente vêm de três fatores: dos pedidos, da mão de obra e dos próprios ativos do depósito. Para gerar ganhos de desempenho e produtividade nas operações do depósito, os fabricantes e distribuidores precisam enfrentar as inadequações de como esses problemas são tratados.

- **Gerenciamento ineficaz de pedidos** – Os clientes de hoje estão cada vez mais exigentes – eles esperam o pedido perfeito. E para atender a essa exigência, muitas empresas se esforçam para atingir uma taxa de entrega de pedidos perfeita, o que significa pontual, completa e sem danos.

A maioria das empresas, no entanto, fica aquém do esperado nesses indicadores de desempenho (KPIs). Elas permitem que os níveis de serviço diminuam e são vulneráveis a multas e estornos de clientes de varejo poderosos.

Mais pedidos perfeitos significa menos pedidos imperfeitos e é o custo para corrigir os pedidos imperfeitos que cortam as margens. Custos de frete especiais, horas extras excessivas e ciclos de conversão de caixa mais longos prejudicam a lucratividade global.

- **Custos excessivos de mão de obra** – Diante das crescentes complexidades associadas ao relacionamento com clientes e cadeias de abastecimento atuais, as empresas estão lutando para atender às expectativas de desempenho sem aumentar os recursos de mão de obra.

**As empresas precisam aumentar a produtividade e a visibilidade do depósito se quiserem permanecer competitivas, proteger sua lucratividade e ficar bem posicionadas para um crescimento contínuo.**

- **Uso ineficiente de ativos** – Outro fator que limita o desempenho dos fabricantes e distribuidores atuais é a tendência que eles têm de subutilizar ativos, como equipamentos e espaço de armazenamento. Considerando as crescentes demandas que enfrentam, a tendência natural é gastar mais em equipamentos para o depósito, como empilhadeiras, estantes para paletes e transportadoras. Também é provável que as empresas contratem mais espaço no depósito, geralmente a um preço maior. Em vez de utilizar melhor os ativos que já possuem, mantendo assim os custos sob controle, as empresas veem um aumento de custos à medida que adquirem mais ativos. Como resultado, provavelmente serão superadas por concorrentes de alto desempenho que tenham a capacidade de produzir mais com menos.

Para reforçar os desafios de todos esses três fatores, ou seja, pedidos, mão de obra e ativos, há a ausência de uma visibilidade clara das operações.

A maioria dos fabricantes e distribuidores ainda usa sistemas de ERP legados que carecem de recursos detalhados de rastreamento de estoque, o que dificulta o suporte ao mesmo produto alojado em diferentes locais separados dentro do depósito. Paletes diferentes tornam-se pacotes de estoque ou lotes em seus sistemas. Os fabricantes são incapazes de rastrear os lotes e as datas de vencimento desses paletes.

A otimização do espaço é outro problema, resultando em trabalhadores que não colocam os produtos nos escaninhos apropriados ou não fazem a rotação adequada dos produtos para os clientes. Princípios como primeiro que entra, primeiro que sai (FIFO) e primeiro a expirar, primeiro a sair (FEFO) tornam-se difíceis de seguir, se não impossíveis. Se os funcionários do depósito pegarem o primeiro produto disponível, os produtos irão expirar no depósito e se tornar obsoletos.

Os sistemas de ERP legados não possuem os recursos necessários para gerenciar e monitorar proativamente a produtividade da mão de obra. Não há meios de direcionar atividades no depósito para obter a máxima eficiência e garantir que os trabalhos estejam sendo executados da forma mais produtiva. Não é possível monitorar o turno que uma pessoa realizou em um determinado dia, contabilizando tempo e presença.

Fabricantes e distribuidores que pretendem continuar competitivos, elevando a produtividade do depósito aos maiores níveis da categoria, devem ir além dos sistemas ERP existentes e adotar outros com recursos avançados.

## **Solução comercial: gerenciamento de depósitos avançado**

Investindo em soluções avançadas de gerenciamento de depósitos, fabricantes e distribuidores podem maximizar as estratégias de colocação de produtos, priorizar tarefas, implementar padrões de produtividade e aumentar a eficiência logística. Essas soluções de gerenciamento de depósitos usam critérios como informações sobre itens, locais, quantidades e pedidos para administrar o estoque.

Enquanto os sistemas convencionais de gerenciamento de depósitos geralmente se concentram apenas na localização de estoque, os sistemas avançados gerenciam todo o processo de fluxo de material: recebimento, armazenamento, contagem de ciclos, separação, substituição, embalagem e expedição. Essas soluções avançadas de gerenciamento de depósitos podem ajudar os fabricantes e distribuidores a atingir novos níveis de visibilidade, agilidade e produtividade do depósito.

Os principais recursos de uma solução avançada de gerenciamento de depósitos incluem:

### **Gerenciamento de estoque**

Permite a identificação e o rastreamento do estoque com granularidade suficiente para alocar, preencher e entregar pedidos com a maior precisão possível no maior número de vezes possível. Os usuários podem visualizar e monitorar a localização, condição e quantidade de todos os produtos acabados, componentes e matérias-primas nas operações de armazenamento, assim como movimentar o estoque de acordo com os princípios FIFO/FEFO e outros fatores relevantes. Controle de lotes, captura de números de série, rastreamento de códigos de data, pesos variáveis, envelhecimento do estoque e datas de vencimento fornecem visibilidade e flexibilidade adicionais.

■ **À medida que as exigências dos clientes aumentam e as cadeias de abastecimento se tornam cada vez mais globais, as empresas precisam obter ganhos de produtividade e desempenho no depósito para evitar custos esmagadores.**

### **Gerenciamento de pedidos**

Permite que as transações sejam processadas com rapidez e facilidade, independentemente de como e onde a venda ocorre. Os usuários ganham acesso fácil às informações necessárias para processar pedidos e solicitações, incluindo histórico detalhado de vendas do cliente, especificações do produto, fotos de várias ofertas de produtos e produtos de substituição disponíveis para pedido.

### **Gerenciamento de trabalhos e tarefas**

Gerencia o fluxo e refluxo da demanda, balanceando as cargas de trabalho e as tarefas com os recursos disponíveis. O modelo de multitarefas permite maior produtividade pelo uso de fluxos de trabalho, requisitos do cliente e processos comerciais comuns. A intercalação de tarefas permite agrupar ordens de serviço e locais com atributos semelhantes ou complementares em lotes e ondas, para que as ordens sejam recebidas, separadas, embaladas, agrupadas em kits e expedidas em tempo hábil. A produtividade individual dos trabalhadores melhora com a combinação de tarefas complementares para aumentar a produção e limitar o tempo de deslocamento.

### **RF e orientações por voz**

Esses recursos ajudam a melhorar a produtividade dos processos de distribuição e atendimento, usando conexões de viva-voz e tecnologia avançada de reconhecimento de fala para permitir a seleção de pedidos, reabastecimentos, armazenagens, transferências e recebimentos por comandos de voz. Os trabalhadores podem operar com as mãos livres sem depender de listas, etiquetas e scanners incômodos, melhorando muito a produtividade e a precisão dos pedidos.

## Gerenciamento de mão de obra

Ajuda a maximizar o desempenho dos trabalhadores do depósito, com recursos de planejamento, designação de pessoal e execução da força de trabalho, além da capacidade de monitorar a mão de obra direta e indireta e fornecer feedback aos trabalhadores e supervisores à medida que as atividades de separação, embalagem e expedição são concluídas. As medições de desempenho em tempo real dão aos supervisores visibilidade das operações, de forma que possam identificar gargalos, problemas de desempenho da mão de obra e outros obstáculos à produtividade e tomar as ações corretivas.

## Slotting

Ajuda a maximizar a produtividade e minimizar o tempo de deslocamento de um local para outro, determinando o arranjo mais vantajoso de SKUs dentro de uma série de fachadas ou vãos (slots) de separação. O slotting minimiza as perturbações resultantes da variabilidade da demanda, permitindo o ajuste do posicionamento dos produtos de acordo com a sazonalidade, promoções especiais e alterações nos padrões de pedidos dos clientes.

## Kitting e montagem simples

Permite a adoção de estratégias de adiamento e possibilita a personalização em massa de produtos no momento da distribuição e atendimento, para garantir que as solicitações dos clientes sejam atendidas corretamente com o menor custo total da cadeia de abastecimento.

Os processos de kitting e montagem simples facilitam a personalização e outros aprimoramentos dos produtos, kitting e montagem em um único ou em múltiplos postos, operações de embalagem e rotulagem de produtos existentes e operações complexas de montagem final para produtos específicos do cliente. Como resultado desses recursos, as empresas podem acomodar melhor as mudanças de preferências dos clientes e dos requisitos dos produtos.

De acordo com Jamie Saltos, da Kapco Global, uma empresa de distribuição de peças para o setor aeroespacial, “Para empresas que executam regularmente os mesmos tipos de reparos e procedimentos, o **kitting personalizado pode ajudar a reduzir erros demorados de correção e a tornar o processo de gerenciamento de estoque mais fluido sob prazos rigorosos.**”

## Múltiplos benefícios

Os fabricantes e distribuidores podem reduzir custos, proteger a lucratividade e melhorar a competitividade global no mercado mantendo o foco nos KPIs que impulsionam o desempenho do depósito. Com a implementação de uma solução avançada de gerenciamento de depósitos, as empresas podem:

- **Fortalecer o gerenciamento de pedidos** – Com os clientes agora esperando o pedido perfeito, os fabricantes e distribuidores podem tirar proveito de soluções avançadas para realizar maior integralidade, taxas de entrega pontual mais altas e maior precisão dos pedidos.
- **Aumentar a produtividade da mão de obra** – Com a pressão dos custos de mão de obra aumentando em relação às novas mudanças de demanda e oferta, as empresas com recursos avançados de gerenciamento de depósitos podem melhorar o desempenho da força de trabalho e realizar mais com menos. O aumento dos custos de mão de obra, que de outro modo teriam aumentado bastante, serão mínimos ou inexistentes.
- **Maximizar o uso de ativos** – Em vez de investir mais capital em equipamentos e espaço no depósito, as empresas podem contar com seus sistemas avançados de gerenciamento para mobilizar plenamente seus ativos existentes no depósito.
- **Reduzir os custos de estoque** – Com a maioria dos sistemas de ERP legados e gerenciamento de depósitos, a identificação de estoque é possível apenas por local. As soluções avançadas de gerenciamento de depósitos permitem que os usuários tomem decisões de compra de estoque com base na visibilidade em toda a rede e ajudam a tomar decisões inteligentes de movimentar esse estoque dentro da instalação em vez de comprar mais. Como o inventário representa um enorme ônus de custos, as empresas podem obter um retorno claro e convincente do investimento tratando essa área.

As soluções avançadas de gerenciamento de depósitos podem reduzir os custos operacionais e aumentar a receita global.

## Facilitadores tecnológicos

Ao integrar o gerenciamento de depósitos, o gerenciamento de mão de obra, o gerenciamento de transportes e a logística de terceiros (3PL) em uma solução unificada, os fabricantes e distribuidores ganham visibilidade da cadeia de abastecimento de ponta a ponta e um sistema de execução eficiente que pode ajudar a tomar decisões melhores e colocar essas decisões em prática de maneira mais rápida e lucrativa.

As soluções avançadas de gerenciamento de armazém de hoje estão totalmente disponíveis na nuvem e essas soluções modernas tirarão vantagem de várias tecnologias importantes que poderão ajudá-las a melhorar a eficiência operacional e reduzir os custos. Essas tecnologias podem incluir:

- **Móvel** – Uma tecnologia móvel pode ajudar a aumentar a eficiência do depósito, melhorar a precisão dos dados de estoque e até reduzir erros de separação. Isso é feito livrando os trabalhadores do depósito dos terminais fixos e da papelada incômoda e propensa a erros.
- **Colaboração social** – Ferramentas de colaboração extensiva podem oferecer às empresas recursos abrangentes de colaboração comercial para suas operações de depósito e logística. Os usuários podem seguir pessoas, tarefas, eventos e processos, para que possam reagir rapidamente às mudanças nas solicitações dos clientes e do mercado.
- **Inteligência de negócios contextualizada** – Os painéis de controle específicos para o setor que fornecem métricas e KPIs relevantes ao contexto oferecem aos usuários uma abordagem consistente e direta para avaliar e aplicar os dados, responder mais rapidamente às mudanças e melhorar as críticas capacidades de tomada de decisão.

- **Experiência do usuário similar à de produtos ao consumidor** – Uma interface de usuário moderna, familiar e intuitiva permite que os usuários aprendam mais rápido, concluam tarefas em menos tempo e sejam mais produtivos do que com interfaces legadas com telas desordenadas e confusas.

## Sendo vitorioso em mercados hipercompetitivos

Ganhos enormes de desempenho dos depósitos podem ser concretizados com a implementação de um sistema avançado de gerenciamento. Fabricantes e distribuidores que investem em soluções avançadas de gerenciamento de depósitos podem fortalecer o gerenciamento de pedidos, aumentar a produtividade da mão de obra e maximizar o uso dos ativos do depósito.

À medida que as exigências dos clientes aumentam e as cadeias de abastecimento se tornam cada vez mais globais, as empresas precisam obter ganhos de produtividade e desempenho no depósito para evitar custos excessivos. Esses investimentos também fornecem um ROI maior em termos de maior visibilidade, agilidade e produtividade do depósito. Eles lançam as bases para ter um crescimento lucrativo e sucesso nos mercados hipercompetitivos atuais e futuros.

SAIBA MAIS 

Siga-nos:    



A Infor é líder mundial em software empresarial na nuvem especializado por indústria. Mais de 65.000 organizações em mais de 175 países confiam nos 17.000 funcionários da Infor para ajudar a atingir seus objetivos de negócios. Visite [www.infor.com](http://www.infor.com).

Marca Registrada© 2022 Infor. Todos direitos reservados. O nome e o desenho da marca Infor presentes neste documento são marcas registradas da Infor ou de empresas subsidiárias da Infor. Todas outras marcas registradas são de propriedade de seus respectivos proprietários. [www.brasil.infor.com](http://www.brasil.infor.com).

Infor América Latina, [www.infor.com](http://www.infor.com)

INF-2371035-pt-BR-0122-1