



Fotos: Divulgação

Novo enfoque para os negócios

A estruturação da área de Supply Chain na Cremer serviu como base de sustentação para o novo posicionamento da empresa e a consequente expansão dos negócios em diferentes segmentos de mercado, com resultados já contabilizados

Em meados de 2009, um novo cenário para os negócios começou a ser desenhado na Cremer S.A., empresa especializada no fornecimento de produtos descartáveis e consumíveis para a saúde. Naquele momento, ocorria uma mudança de quadros na diretoria executiva, que gerou a elaboração de um plano estratégico objetivando maior ênfase na marca Cremer, estar na

liderança no fornecimento de produtos para cuidados com a saúde e racionalizar o portfólio disponível. Nesse escopo, foi criada a gerência de Supply Chain que, em 18 meses, a partir de um amplo diagnóstico, reorganizou as operações logísticas, criou indicadores para elas e modificou sua estrutura.

“A atuação da área de Supply Chain tem sido fundamental para

que a empresa expanda sua base de clientes, com perfil mais exigente e com operações mais complexas. Se continuássemos atuando da maneira como o fazíamos em 2009, sem alterar o perfil de atendimento ao mercado, não teríamos conseguido responder às particularidades dos clientes e ao incremento de volume que a empresa teve de lá para cá”, afirma Elton Voltolini, gerente

de Supply Chain da Cremer, completando que, em 2009, quando foi contratado para estruturar a área, a receita líquida da empresa era de R\$ 28 milhões/mês; atualmente, está em R\$ 47 milhões/mês e deve chegar a R\$ 55 milhões/mês em meados de 2012.

Segundo ele, ao revisar sua estratégia corporativa naquela oportunidade, a Cremer realizou uma mudança significativa no portfólio de produtos fornecidos ao mercado. “Além de fabricar sua própria gama de produtos, a empresa, até então, posicionava-se como distribuidora de itens de terceiros, muitos deles no segmento hospitalar, mas também no varejo. Nessa revisão, decidiu-se que a Cremer deveria fortalecer sua própria marca e, em lugar de distribuir diversas outras, manter apenas aquelas com as quais estabelecesse uma parceria estratégica, das quais a Cremer tivesse preferência sobre a comercialização e logística dos produtos.”

Entre as empresas que participam desse modelo de parceria com a Cremer hoje estão a Lemgruber, fabricante de luvas cirúrgicas e de procedimento, que atende aos setores hospitalar, odontológico e de varejo; a Embramed, fornecedora de catéteres, sondas e equipos (descartáveis utilizados em procedimentos cirúrgicos e clínicos), atendendo ao segmento hospitalar; e a BD, fabricante de seringas fornecidas para os dois setores, hospitalar e varejo.

Ainda dentro dessa nova estratégia de negócio, mais recentemente a Cremer adquiriu a P. Simon, fabricante de coletores, frascos e drenos para o segmento hospitalar, bem como os ativos da Topz, fabricante de produtos de higiene pessoal e cosméticos, das marcas Topz, Salvelox, Salvaped, Bandy Kids, Pantevit e AquaVera.

Com isso, a Cremer passou a contar com quatro unidades indus-

*Atividades que antes
ficavam dispersas
em diferentes áreas
da Cremer foram todas
integradas sob
a gerência de
Supply Chain*

triais: três voltadas à produção dos itens da própria marca, localizadas em Blumenau (SC), a têxtil, a de adesivos e a de plásticos; e a fábrica de itens da marca P. Simon, na capital paulista, que faz produtos plásticos descartáveis utilizados em procedimentos hospitalares.

A estruturação

Com a criação da gerência de Supply Chain – um dos planos de trabalho propostos pela nova diretoria da Cremer – a ideia foi, primeiramente, integrar em uma só área todas as atividades relativas à cadeia de suprimentos que antes estavam distribuídas em diferentes áreas da empresa.

Na estrutura anterior existia a gerência de Logística, que respondia pelas áreas de Transportes e de Centros de Distribuição, e as gerências de Produção Têxtil, que cuidava do Planejamento, Programação e Controle da Produção (PPCP); a de Adesivos, que além do PPCP, fazia o recebimento de material e a armazenagem dessa unidade industrial; e a de Gestão de Categorias, responsável pelo planejamento da revenda das várias marcas. Criada a gerência de Supply Chain, esta passou a cuidar das áreas de Transportes, CDs, recebimento e almoxarifado, PPCP e Planejamento

e Distribuição de Materiais para os produtos da revenda.

“A partir da criação da área de Supply Chain, organizamos o diagnóstico e o grupo de ações necessárias para mudar o cenário existente em quatro pontos: empresa e mercado; organização e pessoas; infraestrutura e tecnologia; e processos”, conta Elton Voltolini.

Em relação ao mercado, o gerente coloca que existia uma percepção de falta de confiança dos clientes e da própria estrutura comercial quanto a serviços oferecidos, resultado de problemas nas entregas dos pedidos envolvendo prazos e divergências. De outro lado, enquanto revia sua estratégia corporativa, a Cremer promoveu uma reestruturação na área comercial, antes mais centrada em vendas via call center, ampliando a força de vendas em campo, mantendo-a em contato direto com os clientes.

“Tínhamos um mercado muito pulverizado, mas por conta da atuação da equipe de vendas passamos a prospectar e conquistar cada vez mais grandes clientes no segmento hospitalar e no varejo, aumentando muito a complexidade das operações e também o nível de exigência dos clientes. Isso fez com que tivéssemos que mudar a nossa cesta de serviços. Não se tratava simplesmente de promover mudanças para recuperar a confiança daquela base de clientes, mas também de melhorar a operação para uma base de atendimento mais complexa”, lembra o gerente de Supply Chain.

Em termos de organização da empresa e gestão de pessoas, além daquilo que já foi destacado sobre as funções estarem dispersas em diferentes gerências, o diagnóstico levantou outros problemas relevantes a serem atacados para melhorar o supply chain na Cremer: a baixa autonomia e capacitação das lideran-

ças nos CDs; a existência de grandes distorções salariais; a divisão de processos por estruturas fabris; e o fato de as competências e equipe estarem fortemente focadas no operacional.

Ao analisar a infraestrutura disponível, bem como a tecnologia adotada nas operações logísticas, o quadro revelado também era pouco promissor. Dos 12 centros de distribuição da Cremer, 11 já estavam com capacidade física acima do limite operacional. Os equipamentos de movimentação eram antigos, lentos e pouco eficientes, e a disponibilidade de recursos de tecnologia da informação nos CDs era muito baixa.

“Os equipamentos eram apropriados para operações menos produtivas, em CDs pequenos, de baixo pé direito. Só para dar uma ideia, não havia empilhadeira retrátil porque os CDs não comportavam esse equipamento. Na armazenagem, todas as etapas, do recebimento à expedição, dependiam de registros em papel; e o processo de monitoramento era restrito, ocasionando extrema dependência das decisões do operador”, completa Voltolini.

Por fim, em relação aos processos, constatou-se que havia baixa previsibilidade de demanda, eram poucos os indicadores de desempenho e os controles utilizados no gerenciamento das operações. “Os indicadores que existiam não estavam visíveis, nem eram disponibilizados para os gestores nos centros de distribuição. Isso inviabilizava as análises, a possibilidade de melhoria e a resolução de problemas. Os processos eram manuais, muito dependentes das pessoas e pouco robustos”, destaca o gerente.

Alterações na estrutura e processos

Realizado o diagnóstico interno e de mercado, o passo seguinte foi fazer um levantamento dos custos operacionais e trabalhar na revisão da malha logística, na qual a Cremer contou com a colaboração da consultoria Time & Place. Todos os demais projetos, ações e desenvolvimentos foram desenhados e executados pela própria equipe da Cremer. “Ou seja, fomos checar se a localização e a quantidade de

CDs eram adequadas e passamos a comparar custos operacionais para verificar se estavam em patamares desejáveis. Conversamos com operadores, buscamos informações no mercado e recolhemos dados para compor o benchmark de custos e alterar a malha logística.”

Nessa etapa, a Cremer passou a atuar dentro do que foi batizado de Programa de Excelência Operacional, no qual foram incluídos os projetos e ações relacionados à solução dos problemas verificados nos quatro pontos focados no diagnóstico, a serem executados no período de 18 meses. Ao todo, foram 32 projetos. “Criamos uma estrutura formal de gestão dos nossos projetos. Tínhamos de ter maneiras de gerenciar o que estava acontecendo, pois eram mudanças de grande magnitude. Então, essa disciplina foi criada para que todos os projetos estratégicos fossem apresentados do mesmo jeito”, ressalta o gerente de Supply Chain.

O projeto de revisão da malha logística teve como resultado o fechamento de dois centros de distribuição, o de Belo Horizonte e o de

Marca de tradição

A Cremer começa sua história em 1935, quando o imigrante alemão Werner Siegfried Cremer transfere sua pequena fábrica de produtos têxteis para uso cirúrgico e hospitalar de Porto Alegre para Blumenau, onde, juntamente com um grupo de médicos e empresários, funda a Cremer, inicialmente produzindo ataduras, gases, fraldas e ataduras gessadas.

Em 1970, dá início à produção de esparadrapos e em 1974 cria a unidade de plásticos, responsável pela produção de capas e carretéis para servir de embalagem aos esparadra-

pos. Em 1980, a Cremer abre uma nova unidade de negócios, a de adesivos industriais, para atender aos setores calçadista e automobilístico.

Fornecedora de produtos para cuidados com a saúde nas áreas de primeiros socorros, cirurgia, tratamento e higiene, a empresa é hoje uma das líderes em produtos descartáveis e consumíveis para saúde no Brasil. Conta com 2.500 funcionários e registrou uma receita líquida de R\$ 329,6 milhões de janeiro a setembro de 2011 (a empresa ainda não divulgou os resultados do 4º trimestre), o que significa um

crescimento de 15,9% em relação ao mesmo período de 2010.

Atuando como fornecedora para quatro segmentos de mercado – hospitalar, varejo (farmácias e supermercados), odonto e industrial (com fitas adesivas para diferentes tipos de indústria, como automotiva, eletroeletrônica, têxtil, moveleira e gráfica), conta atualmente com uma carteira aproximada de 56 mil clientes em todo o País.

Dos quatro segmentos, o hospitalar representa cerca de 59% da receita total da Cremer, o de varejo 21%, o de odonto 7% e os segmentos industriais representam 11%. ●



Para ampliar a capacidade, a Cremer verticalizou cinco CDs e três foram mudados de local

Porto Alegre, sendo que o mercado do Rio Grande do Sul passou a ser atendido pelo CD de Santa Catarina e o de Minas Gerais, pelo CD situado no Rio de Janeiro.

“Tínhamos de aumentar a capacidade de armazenagem e melhorar a qualidade do serviço junto ao cliente, e a diretriz era ampliar as capacidades progressivamente. Foram várias as soluções encontradas em relação aos CDs, sendo que em alguns pudemos melhorar o que já existia e outros tivemos que mudar até de local”, explica Voltolini, informando que todas as operações realizadas nos CDs são executadas por funcionários da Cremer e os prédios onde funcionam são alugados, à exceção do CD Matriz, localizado na área da unidade Têxtil em Blumenau.

Em cinco centros de distribuição foi possível ampliar a capacidade por meio da verticalização (Amazonas, Ceará, Goiás, Bahia e Pernambuco), e três CDs – os do Rio de Janeiro, Pará e São Paulo – que haviam esgotado a capacidade e área, e não

comportavam uma ampliação, tiveram que mudar de local.

Com as alterações realizadas nessas unidades, a Cremer pôde aumentar em 206% a capacidade de posições-paletes. “O caso mais crítico era o CD Matriz, para o qual a solução encontrada foi criar um CD adicional em Navegantes (SC), enquanto outra estrutura, em Indaial (SC), está sendo construída. Quando estiver pronto, o CD de Indaial oferecerá área –construída de 12 mil m² e possibilidade de ampliação futura, devendo absorver a operação dos dois atuais.”

O gerente da Cremer acrescenta que cada CD teve um plano diretor que previa quais seriam as condições ideais a serem criadas. “Cada um passou a ter uma estrutura onde poderia crescer e estabeleceu quais os itens que abrigaria e onde deveriam ser alocados, de uma maneira muito mais formal. Adotamos a padronização de paletização e de equipamentos de movimentação. Isso veio casado com os investimentos, pois tínhamos de expandir, mas não havia recursos financeiros para fa-

Eficiência em Movimentação e Armazenagem



Porta-Pallets • Drive-In • Drive-Through
Corredores Elevados • Mezaninos • Cantilever
Porta-Pallets Leves • Flow-Racks
Estoque Dinâmico • Push-Back • Racks
Monta-Cargas • Contentores e Caixas Metálicas
Divisórias Industriais • Pallets Metálicos

 **TEDESCO**
Sistemas de Armazenagem

54 3451 7611 | BENTO GONÇALVES RS
www.tedesco.eng.br

zer tudo ao mesmo tempo. Com esse plano diretor, fomos cumprindo uma sequência de ações de acordo com os recursos disponíveis.”

Um investimento importante foi no projeto de implementação do WMS (Warehouse Management System) que vem acontecendo em etapas e deve estar concluído até o final deste ano, como explica Voltolini. “Em meio a uma mudança muito grande da empresa, não estava totalmente claro, naquele momento, quais eram todas as nossas necessidades; além do que, estávamos fazendo alterações físicas em todos os CDs. Planejamos que gradualmente iríamos acrescentando tecnologia e processos nas operações, resultando numa profunda revisão no modelo de operação e expressivos ganhos em controle, gestão de pedidos e pessoas, racionalização dos recursos e possibilidade de atender a demandas diferenciadas dos clientes.” Outros investimentos nas operações dos centros de distribuição foram a adoção de coletores de dados com tecnologia de radiofrequência de longa distância, a aquisição de empilhadeiras retráteis triplex (com a verticalização, as estruturas de armazenagem passaram a ter até sete níveis), de transpaletas (para aumentar a velocidade no deslocamento horizontal, mantendo as paletas manuais para seleção de pedidos),

de niveladores de docas, estruturas porta-paletes e pushbacks.

TMS

Em relação ao transporte, Voltolini destaca que também houve um forte trabalho de estruturação de processos e a adoção de um sistema de gestão, o TMS (Transportation Management System). “O objetivo era ter um controle de custos mais efetivo, e para isso precisávamos de um sistema de mercado com todas as regras de cálculo, eliminando a necessidade de cálculos manuais em algumas situações. Isso passava a dar muito mais confiabilidade na gestão do frete e facilidade de gerar cenários, simulações, comparações e tabelas alternativas. Além disso, conseguimos melhorar a troca de informações com as transportadoras para mapear todas as ocorrências de entrega. Isso nos permitiu trabalhar com prazos diferenciados para o cliente, gerar informações de custos de transporte diferenciados, associados a serviços específicos.”

Outra questão relativa ao transporte que Voltolini considera significativa para a qualidade do serviço foi o critério de segmentação por especialidades na contratação de transportadoras. “Antes, tínhamos transportadoras por região e agora é por tipo de serviço. Por exemplo, tenho clientes que exigem agendamento,

carga paletizada, veículos diferenciados, entregas exclusivas. Tenho transportadoras que fazem entrega em hospitais com alguma periodicidade diferenciada, e até entregas de urgência. Não é mais como antes, quando queríamos que uma transportadora atendesse a tudo”, conta o gerente da Cremer, acrescentando que, atualmente, a empresa trabalha com aproximadamente 30 empresas transportadoras em todo o Brasil.

Segmentação

Com a estruturação do Supply Chain, a Cremer pode organizar o nível de serviço pelo perfil de clientes. “Antes, praticamente não considerávamos as particularidades, as especificidades de serviço de cada um. Isso mudou e vem mudando cada vez mais. Passamos a entender melhor os clientes, o que muda de uma grande rede de varejo para uma empresa da área hospitalar, e a diferença, na área de odontologia, do dentista para um cliente industrial. Aprofundamos esse conhecimento e criamos a segmentação, de modo a determinar os clientes com prioridade na separação e na entrega”, comenta Voltolini.

Ele lembra que além desse conhecimento, desenvolvido juntamente com a área comercial da empresa, foram criados mecanismos para estruturar esses dados. “Tiramos as informações que antes ficavam na cabeça do operador de armazenagem, do funcionário da transportadora ou do vendedor e só eram utilizadas no momento do pedido como uma observação, e colocamos no sistema. Criamos parâmetros de requisitos dos clientes, que passaram a estar disponíveis no WMS, para orientação dos separadores dos pedidos, e passamos a compartilhar isso com as transportadoras.”

O gerente de Supply Chain destaca também a necessidade de criar uma



cultura de planejamento integrando Vendas e Operações. “Foi estabelecido um processo formal de S&OP (Sales and Operations Planning) e passamos a ter um planejamento de vendas mais estruturado, que continua em desenvolvimento.

Voltolini enfatiza que a implantação dos processos de controle e indicadores das operações foi uma das tarefas assumidas logo no princípio do trabalho. “No início desse processo, atacamos essa questão da geração de indicadores para conhecer melhor o que estava acontecendo e fazer um ciclo para que, enquanto estivéssemos executando os processos, pudéssemos conferir os resultados. Esse desenvolvimento foi todo realizado pela equipe de Supply Chain da Cremer. Hoje, com dois cliques

no computador temos na tela todos os números detalhados. No caso de pedidos cancelados, por exemplo, a informação aparece por CD, por família e por itens individuais.”

Com isso, segundo ele, a equipe de Supply Chain estabeleceu uma rotina semanal de rever todos os números e promover as ações necessárias para resolver aquilo que está sendo apontado pelos indicadores como possível problema. “Acho que o desenvolvimento de um modelo de gestão foi um ponto fundamental, porque passamos a ter informações que alimentavam um ciclo de projetos por um lado e de gestão da rotina por outro. Nesta última, criamos mecanismos formais para fazer com que, além de receber as informações, as pessoas interagissem e trocassem ideias a res-

peito do que era necessário fazer para melhorar a performance.”

A partir da criação dos indicadores, foi possível mensurar os resultados da estruturação do supply chain da Cremer. O índice de ruptura de estoque/dia caiu de 13,9% para 9%; em pedidos cancelados, a queda foi de 9,6% para 1%; o nível de serviço subiu de 89% para 95%; as divergências de entregas do pedido caíram de 1,7% para 0,6%; o ciclo de pedidos (da entrada do pedido até a entrega no cliente) que antes era de 3,3 dias passou para 1,4 dia e a produtividade aumentou em 22%. ●

Sônia Monfil Cardona

Cremer: (47) 2123-8000

CARGOSOFT, INOVANDO SEMPRE.

Especialista em operações que requerem segurança e alto gerenciamento de risco.

- Planejamento logístico em operações de transporte
- Operações dedicadas e personalizadas
- Uso intensivo de tecnologia embarcada
- Cobertura de todo o Sul, Sudeste, GO e DF



Veículo com baú blindado: mais segurança para a sua carga.

Avenida Maringá, 4155, Pinhais (Grande Curitiba) – PR. Fone (41) 3665-7000

FILIAIS: São Paulo, Rio de Janeiro, Belo Horizonte, Vitória e Goiânia

www.cargosoft.com.br

CARGOSOFT