



Artigo
publicado
na edição 97

NOV / DEZ 2023



Acesse nosso site: www.mundologistica.com.br

PRÁTICA LEAN ALAVANCANDO RESULTADOS NO SUPPLY CHAIN DA LEROY MERLIN

Entenda como um programa prático de capacitação conduzido pelo Lean Institute Brasil junto à Universidade Corporativa Leroy Merlin trouxe resultados transformadores para a equipe de Supply Chain





Daniel Felipe de Oliveira
É gerente de Projetos no Lean Institute Brasil. Tem experiência de dez anos em gestão Lean da Cadeia de Suprimentos. Já liderou diversos projetos de melhoria em modelagem e planejamento de operações e em gestão de suprimentos. É mestre em Engenharia (UNESP), MBA em Supply Chain Management (FGV) e engenheiro de Produção Mecânica (USP).

dfoliveira@lean.org.br



Marcos Katsurayama
É Especialista em Educação Corporativa da Academia Supply Chain. Está na Leroy Merlin desde 2011, quando iniciou como gerente comercial em várias seções da Empresa. De 1989 a 2011, trabalhou no Carrefour Comércio e Indústria, onde iniciou como estagiário e passou pelos cargos de gerente de setor, gerente de departamento, gerente nacional têxtil e diretor de loja.

mkatsurayama@leroymerlin.com.br



Alvaír Silveira Torres Junior
Professor-doutor na área de Operações e Logística da FEA-USP. Membro do Corpo Permanente do Programa de Mestrado Profissional em Empreendedorismo da FEA-USP. Líder do grupo de pesquisa aplicada de Excelência nas Operações – Nupexo, colaborando com o Lean Institute Brasil desde sua criação. Exerceu por vinte anos posições de executivo no corpo gerencial da Mercedes-Benz do Brasil, com experiência no Brasil, Argentina, Alemanha e EUA. Graduado em Tecnologia de Produção e Processos (Unesp-SP), mestre em Administração de Empresas (PUC-SP) e doutor em Comunicação Organizacional (Univ. Metodista – SP). Obteve o grau de especialista (sensei) no Toyota Production System (TPS) pela Shingijutsu Consulting Co., do Japão e EUA.

atorres@lean.org.br



A Leroy Merlin é um varejista de produtos para construção, reforma, decoração, acabamento, bricolagem e jardinagem. De origem francesa, atua em 12 países, incluindo o Brasil, onde o varejo é um segmento particularmente de margens muito estreitas e altamente competitivo. Em um cenário onde custo, velocidade e qualidade são três elementos essenciais na competição, é fundamental que as operações na cadeia de suprimentos estejam enxutas.

Para tanto, a prática Lean foi fomentada pela necessidade da empresa em aprimorar seus custos e aumentar a rapidez na preparação de pedidos — isso, por meio da eliminação de desperdícios. Enxergar as tarefas que não agregam valor para serem eliminadas vinha a colaborar, ainda, para uma entrega de qualidade muito melhor na medida em que os fluxos de materiais e in-



Em parceria com o Lean Institute Brasil, foram formadas Equipes de Supervisores de Logística e, a seguir, dos gerentes das áreas como multiplicadores.

formações performavam de modo mais completo e correto, evitando uma série de atividades que podiam afetar negativamente a experiência do cliente.

Havia clareza de que, expondo e tratando os desperdícios, seria possível alcançar um aumento de produtividade de 20 a 30% no período de três anos. Melhorar os fluxos de trabalho no dia a dia da operação de Supply Chain no Brasil — que possui com mais de 1,6 mil pessoas apoiando as operações logísticas em uma rede de 47 lojas e quatro centros de distribuição — seria o caminho para atingir um aumento da rentabilidade, o que permitiria à empresa atrair mais investimentos do Grupo Adeo, ao qual pertence¹.

É importante ressaltar que a área de logística da Leroy Merlin passava por um grande momento de transformação. O modelo antigo de simples depósito da loja com colaboradores operacionais que aguardavam serem direcionados já não funcionava mais em um cenário omni-canais, no qual as expectativas

dos clientes eram cada vez mais altas no tocante à agilidade e qualidade das entregas.

A filosofia Lean se encaixava perfeitamente nas expectativas da alta direção em relação ao comportamento das equipes frente aos novos desafios apresentados nos indicadores de OTIF (*on time in full*), NPS (*net promoter score*), tempo de preparação e tempo de entrega. A Leroy Merlin precisava urgentemente mudar o conceito de logística para um modelo verdadeiro de Supply Chain, ou seja, construindo integração e conectando a operação à estratégia.

UNIVERSIDADE CORPORATIVA ALINHADA AO PROPÓSITO DE MELHORIA NO SUPPLY CHAIN

Consciente de que a transformação dos fluxos de valor para melhoria de performance passa pela transformação das pessoas, a Leroy Merlin dispõe de uma “academia” centralizada que procura identificar todas as competências que são necessárias para o exercício de cada função. Chamada “Universidade Corporativa”, a iniciativa tem o propósito de suportar a capacitação de cada uma das pessoas para que possam cada vez mais caminhar no sentido de construírem uma empresa melhor.

A Universidade Corporativa criou, em 2021, uma academia específica para as formações da área de Supply Chain, uma área que, naquele momento, era carente de desenvolvimento naquele momento. O início da construção considerou a criação de trilhas básicas de conhecimento em processos, porém, também foi identificada a necessidade de uma grande mudança de “mindset” nas equipes até então voltadas apenas para processos operacionais. Em parceria com o Lean Institute Brasil, foi iniciado o processo de formação das Equipes de Supervisores de Logística e, logo a seguir, dos gerentes das áreas como multiplicadores.

A Universidade Corporativa Leroy Merlin utiliza como metodologia de ensino a regra do “70-20-10”. Isso se baseia no entendimento de que 10% do aprendizado se dá em “sala de aula”, 20% vêm por meio do compartilhamento do conhecimento com colegas, mas 70% se dá pelo *genchi genbutsu*, que significa ir ao local real (*gemba*), observar os fatos por si e então aplicar o ciclo PDCA (“Plan, Do, Check, Act”, ou “Planejar, Fazer, Checar, Agir”, em português). Em outras palavras, sem o viés prático da capacitação de pessoas alinhado ao propósito do que acontece de verdade no *gemba*, não é possível gerar plenamente a transformação das pessoas e, consequentemente, a transformação do negócio para melhor.

Com base nessas premissas, as formações sempre previam, ao final, a apresentação de um projeto aplicado às diretorias, estimulando a consolidação prática do conteúdo aprendido. Os resultados apresentados nos projetos mostraram a efetividade da metodologia, o que estimulou nos participantes a continuidade das práticas em suas rotinas.

Tal premissa metodológica para a capacitação foi diretamente associada

¹Confira neste vídeo mais aspectos do contexto de transformação Lean no Supply Chain da Leroy Merlin: <https://bit.ly/46LwBjI>

com a prática Lean para desenvolvimento das pessoas. O pensamento Lean preconiza o envolvimento prático de cada indivíduo, ou seja, a conexão empírica dele com o propósito real do trabalho. Ainda, além do propósito e pessoas, a transformação Lean precisa permear os aspectos técnicos dos processos e do trabalho, bem como o sistema de gestão e liderança, sem deixar de lado as especificidades culturais e pressupostos básicos de pensamento que permeiam o grupo de pessoas envolvido. Tal abordagem para transformação Lean é consolidada em um modelo: o *Lean Transformation Framework* (LTF)². O LTF, ilustrado na Figura 1, foi desenvolvido a partir de décadas de trabalho com organizações e indivíduos em busca da transformação, sendo uma estrutura utilizada como um guia para experimentação, solução de problemas e aprendizado com o objetivo de ajudar as organizações a se tornarem cada vez mais Lean.

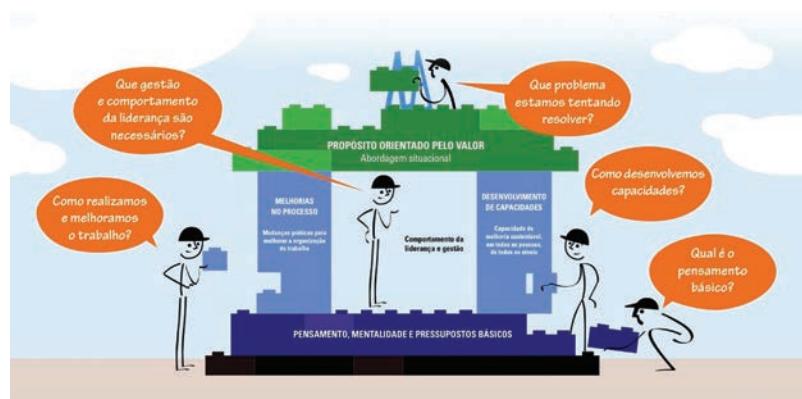


Figura 1 — Lean Transformation Framework (LTF): como conectar pessoas, processos e gestão para o propósito da transformação

O LTF na Leroy Merlin está em aplicação para levar a prática Lean para todas as 47 lojas do Brasil, bem como para centros de distribuição. Para isso, está se pautando em algumas poderosas ferramentas. Todas essas ferramentas conectam pessoas e processos para gerar resultados transformadores. Entre elas, estão:

- **Mapeamento do Fluxo de Valor**, que mapeia o processo e identifica o que gera valor para o cliente e o que é desperdício;
- **Gerenciamento Diário**, que garante que a equipe trabalhe diariamente em direção às variáveis de controle selecionadas, e conduzindo a solução de problemas;
- **5S**, para um local de trabalho arrumado, bem organizado e limpo, no qual as pessoas possam fazer o melhor trabalho possível;
- **Pensamento A3** como metodologia de aplicação do PDCA para apoiar a melhoria, com os cinco porquês críticos construídos na etapa de análise para ensinar as pessoas a sempre chegar à causa raiz de um problema.

Hoje, já é possível observar que os conceitos passam a fazer parte da rotina diária da maior parte das lojas e o envolvimento das equipes é cada vez maior. As equipes contribuem com ideias inovadoras e desenvolveram uma visão mais ampla dos processos e de seus propósitos dentro da Supply Chain.

Hoje, já é possível observar que os conceitos passam a fazer parte da rotina diária da maior parte das lojas e o envolvimento das equipes é cada vez maior.

TRILHA DE CAPACITAÇÃO PARA A TRANSFORMAÇÃO LEAN NO SUPPLY CHAIN

Uma vez que as premissas para desenvolvimento das pessoas estavam estabelecidas (valorizando a prática e a transformação real com propósito para gerar resultados), foram desenvolvidas trilhas de formação para toda a estrutura de Supply Chain. Envolvendo gerentes, supervisores e equipes da operação, a trilha contemplava o desenvolvimento de habilidades sociotécnicas específicas para a gestão de Supply Chain, servindo como forma de criar multiplicadores internos para expandir a prática Lean de forma autônoma na própria empresa.

Para tanto, os encontros de formação eram sempre desenvolvidos

²Saiba mais sobre o LTF em <https://bit.ly/3QcyUGu>.

com conexão para tratativa de problemas reais dos participantes, os quais eram externalizados e discutidos. A trilha também envolvia a execução prática de um projeto de melhoria dos participantes, utilizando o formulário A3 conforme a Figura 2.

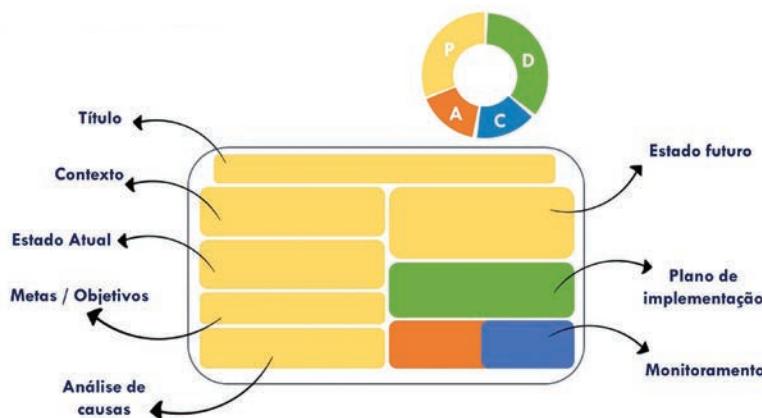


Figura 2 — Formulário A3 como forma de operacionalizar o PDCA

O Formulário “A3” se refere ao tamanho do papel (42 x 29,7cm), que é tipicamente usado para relatórios de uma única página refletindo o método científico (PDCA – *Plan, Do, Check, Act*) para solução de problemas. Geralmente, conforme a Figura 2, o relatório é dividido em seções que representam cada etapa do método de solução de problemas: planejar (*Plan*), fazer (*Do*), verificar (*Check*) e agir (*Act*). É uma maneira de “contar a história do problema” altamente visual que desenvolve o pensamento crítico, não apenas limitando o espaço físico para explicar algo, mas também para pedir ao “dono” do problema para definir a melhor maneira de descrever os dados relevantes necessários para construir o consenso e ajudar o aprendizado organizacional.

O uso do Formulário A3 na trilha de formação para Supply Chain reforçou o desenvolvimento do entendimento profundo e experiência dos participantes com PDCA e liderança. Uma vez que a solução de problemas envolvia sempre o trabalho em equipe, o “dono do A3” sempre tinha a necessidade de promover alinhamento entre seus pares e liderados, e contava com um mentor da própria empresa. Essa relação de “mentor-mentorado” é um componente crucial para o desenvolvimento das pessoas e vem junto da dinâmica da construção do Formulário A3³. Mais importante que colocar muito entusiasmo no relatório A3 em si é o processo de sua criação e participação da equipe e do mentor — ou patrocinador (*sponsor*) — do projeto de melhoria que gera o aprendizado e a transformação.

A formação dos supervisores de Supply Chain foi composta por 17 módulos semanais com temas variados em *soft* e *hard skills* com a participação do Lean Institute Brasil na formação e mentoria dos projetos aplicados. Para os gerentes de Supply Chain, a trilha contou com 128 horas para 40 participantes em 12 módulos na modalidade híbrida (encontros presenciais e online), teve início em setembro de 2022 e finalizado no início de 2023, com a apresentação dos projetos aplicados pelos participantes.

O uso do Formulário A3 na formação para Supply Chain reforçou o entendimento profundo e experiência dos participantes com PDCA e liderança. [...] Essa relação de “mentor-mentorado” é crucial para o desenvolvimento das pessoas.

A Figura 3 ilustra alguns dos encontros que ocorreram na modalidade online.

Na conclusão da trilha de formação, todos os participantes apresentaram os resultados alcançados pelos projetos práticos de melhoria construídos a partir do Formulário A3. Foi impactante perceber a tratativa dos problemas reais evidenciados ao longo da trilha por meio dos resultados práticos que foram apresentados, tais como:

³Para saber mais sobre o mecanismo de desenvolvimento de liderança a partir do Formulário A3, consulte a obra “Gerenciando para o Aprendizado” de John Shook (<https://bit.ly/46OU2sm>).



Recording

You are viewing Diogo Moreno's screen

View Options

Recording

Participants: 35

Chat

Share Screen

Record

Reactions

Apps

Leave

Unmute Stop Video

Novo Tempo de Preparação do Clique e Retire

E-commerce

- ◆ Rapidez;
- ◆ Agilidade;
- ◆ Conveniência;
- ◆ Facilidade.

Novo Tempo de Preparação do Clique e Retire

Diogo Moreno

Figura 3 — Encontros de formação da turma de gerentes de Supply Chain na modalidade online

- Melhora na performance da modalidade de entrega “Clique e Retire”:
 - Tempo de preparação de 31% para 91% em 2h em uma regional;
 - Aumento de 52% no faturamento nessa modalidade na mesma regional;
 - Aumento de 13,2 pp no resultado de NPS dessa modalidade em um estado no litoral e de 24 pp em estado da região Sudeste;
- Melhora nos resultados de OTIF (*On Time In Full*):
 - De 83% para 93% em uma regional no interior do país;
 - De 93% para 97% em um estado do litoral;
- Redução no cancelamento de pedidos:
 - Redução de 63% em uma regional, equivalente a R\$ 3,3 milhões;
 - Redução de 53% em outra regional.

Outros resultados qualitativos referem-se à padronização das ope-



Figura 4 — Exemplos de evidência de resultados qualitativos nas áreas da operação de Supply Chain e mudanças na gestão e liderança

rações e avanço na prática dos 5S. Na dimensão da gestão e comportamento da liderança, destaca-se a expansão da aplicação do Gerenciamento Diário (GD)⁴ e a presença mais frequente da liderança no gemba.

Algumas dessas evidências estão disponíveis na Figura 4.

CONTINUIDADE E YOKOTEN (DISSÉMINAÇÃO) DA JORNADA LEAN

Foi possível colher depoimentos dos participantes da trilha de formação, que reforçaram aspectos qualitativos da transformação para melhor e de como se pratica e se executa a gestão de Supply Chain no dia a dia. Comentários como “aprendemos a fazer as perguntas corretas”, “sou hoje mais questionador dos meus processos” e “minha equipe se sente mais empoderada para conduzir melhorias de forma autônoma” reforçam como o caráter de multiplicador Lean buscado com a trilha de formação foi alcançado na medida em que tais práticas descritas reverberam e acessam outras pessoas da organização.

Vale destacar o papel da equipe do centro de distribuição de São Paulo (CD-SP) como pioneira na aplicação e disseminação do Lean a partir de profissionais especializados e dedicados à excelência operacional em Supply Chain. Hoje, essa equipe está aprofundando a prática Lean em uma

loja modelo onde os resultados já se demonstram muito promissores, com projeção para em breve haver a replicação nas demais lojas.

Os diversos resultados já colhidos na estrutura de Supply Chain creditam cada vez mais a prática Lean na Leroy Merlin. Como próximos passos, a empresa já se estrutura para estender a prática Lean em outras áreas funcionais, tais como comércio, atendimento e propriamente toda a gestão. ■

⁴Saiba mais sobre o Gerenciamento Diário em: <https://conteudo.lean.org.br/gerenciamento-diario-gd>