

IMAM Consultoria

Diagnóstico e Auditoria da Logística

Check-List Básico

Diagnóstico e Auditoria da Logística

Objetivos

Elaborar diagnóstico do sistema logístico para identificar os desvios e as correspondentes causas geradoras, de forma a possibilitar as devidas correções, para implementar ações de curto prazo e elaborar um plano de ação para as ações de médio e longo prazo.

Abrangência

Entender a Empresa Auditada, sua filosofia, metas e objetivos;

A cadeia de abastecimento na qual ela está inserida (fornecedores e clientes).

Revise os Conceitos Antes de Começar

- ✓ Cadeia de Abastecimento (Supply Chain);
- ✓ Logística no contexto da cadeia de abastecimento;
- ✓ Cadeia de valor;
- ✓ Logística Reversa;
- ✓ Quais as principais atividades e custos logísticos?
- ✓ Quais indicadores logísticos são importantes ou usuais? Existe benchmark?

Aproxime os Conceitos à sua Realidade

- ✓ Em qual Cadeia de Abastecimento a sua Empresa está inserida?
- ✓ Qual a localização (matriz, filiais, etc);
- ✓ A sua Empresa trabalha/processa produtos de valor agregado?
- ✓ Quais os principais produtos (tipos, famílias, quantidades, etc.)?
- ✓ Quais as principais atividades e custos logísticos da Empresa?
- ✓ Qual a importância dada à relação entre custo e nível de serviço?
- ✓ Você tem domínio dos indicadores e custos logísticos que são importantes para a sua Empresa? Qual(is) o(s) benchmark(s)?

Entenda Bem a Empresa

Qual o estágio de desenvolvimento organizacional e de relacionamentos internos (colaboradores) e externos (fornecedores e clientes) que se encontra a Empresa?

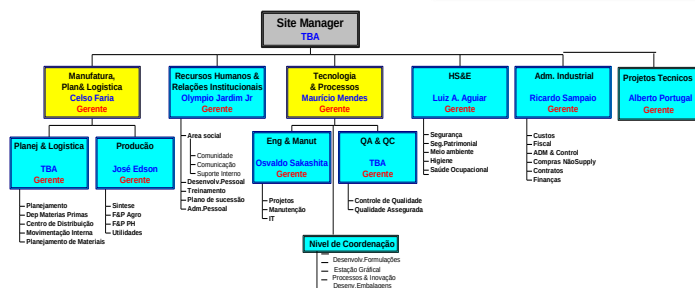
Você conhece a história e a cultura da Empresa?

Em qual(is) mercado(s) atua? Quais os mais importantes?

Quais os principais fornecedores (matérias-primas, insumos, etc)?

Quais os principais clientes (produtos, volumes, embalagens, distâncias, frequências?

Estrutura Organizacional da Empresa



- Relação de autoridade/responsabilidade;
- Estrutura tradicional ou matricial;
- A logística na estrutura;
- Estrutura / relacionamento com terceiros.

Aspectos Comportamentais

- ✓ Relação entre diretores das diversas áreas;
- ✓ Relações verticais e horizontais;
- ✓ Facilidade para a obtenção de informações;
- ✓ Aspectos comportamentais: níveis Gerenciais e Operacionais:

Procedimentos

- ✓ Procedimentos são utilizados normalmente em todos os níveis;
- ✓ Procedimentos originados pela matriz;
- ✓ Procedimentos com padrão ISO
- ✓ Instruções de trabalho (IT) e processos até o nível operacional;
- ✓ Não existem procedimentos formalizados;
- ✓ Não existem procedimentos.

Análise do Produto / Projeto

Documentação

- ✓ Projeto do produto / Desenhos;
- ✓ Estrutura do produto (quantidade, origem, nível, ..)
- ✓ Folhas de processo (consumo de materiais, tempos, perdas, ..)
- ✓ Procedimentos de arquivamento e atualização (*)
- ✓ Desenho / ficha de embalagem (anexo do protocolo logístico)
- ✓ Unitização (na armazenagem, movimentação e transporte).

Cálculo de Necessidades

- ✓ Base de dados/lista de materiais (BOM) atualizada (*);
Periodicidade de processamento;
- ✓ Cálculo da necessidade de materiais e recursos.
- ✓ Auditar periodicamente por amostragem.

Suprimentos

- ✓ Previsão de vendas e desvios e ações corretivas;
- ✓ Política de Compras / estoque;
- ✓ Desenvolvimento de fornecedores
- ✓ Formas de reabastecimento (JIT, Sequenciamento, ...)
- ✓ Protocolo Logístico.

Gestão de Materiais

Gestão Analítica:

Política de estoques (Existem? Estão sendo respeitadas?)

O sistema (TI) facilita a obtenção de informações (movimentos diários, entradas, saídas, saldos, desvios, etc)?

É feita a análise periódica das informações? (giro, cobertura , ruptura, tendências, etc)?

É utilizado relatório diário para análise rotineira? (principalmente cobertura)?

Identificar o fluxo/controle de estoques (entradas: NF ou GR, saídas: RM ou backflushing e critérios e periodicidades de inventários: periódicos e/ou rotativos).

Gestão Visual:

Existe ficha de validação de embalagem?

A unitização é feita com foco na visualização?

Existem quadros para identificação, localização e gestão visual?

A organização das embalagens nas áreas produtivas e nos estoques tem o foco na visualização/ facilidade de identificação/ localização?

Existem programas de “Housekeeping / 5S”?

Analisar o PPCP / MRP

- ✓ **Análise dos Procedimentos de PCP / MRP e estratégias de manufatura**
- ✓ **Análise dos conceitos utilizados no PCP e consistência em relação a parametrização do sistema / MRP;**
- ✓ **Análise do impacto causado pelo backflushing;**
- ✓ **Análise da atualização das BOM/ N/ F;**
- ✓ **Avaliar lead-time e confiabilidade de fornecimento.**

Analisar a Gestão de Estoques

- ✓ **Avaliar desde o input de informações (pedidos, EDI/Plan) até a baixa da documentação de entrega dos produtos;**
- ✓ **Política de gestão de materiais; e Critérios para inventários;**
- ✓ **Situação administrativa (classificação ABC, import. x nacionais, nível de serviço, etc;**
- ✓ **Históricos (ABC / entradas, saídas e saldos) de materiais críticos (excessos, rupturas, ajustes, etc.).**

Mapear o Processo

Atualização do layout;

Levantamento dos fluxos físicos de materiais (1) (externos, internos e nas seções)

Levantamentos dos fluxos de informações (2); e Identificar os pontos de controle (1x2);

Localização dos estoques (da entrada até a saída)

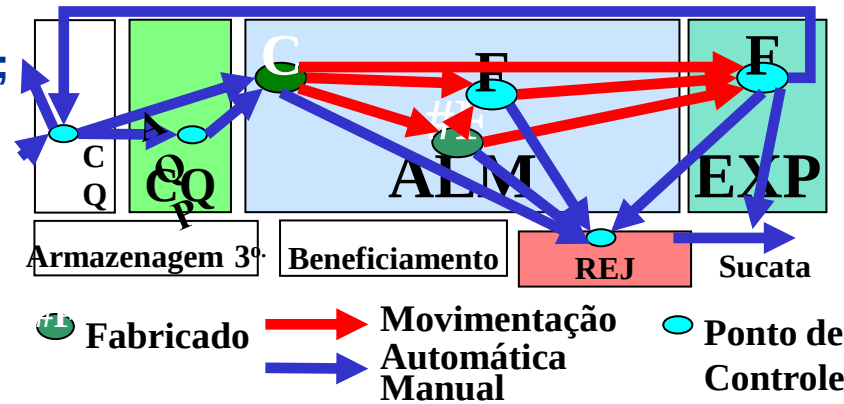
(entradas: NF ou GR, saídas: RM ou backflushing);

Abastecimento da produção e interfaces com almoxarifado;

Gestão visual;

Retrabalhos, refugos e outras perdas;

Identificação dos pontos críticos.



Analisar o Sistema de Informações / TI

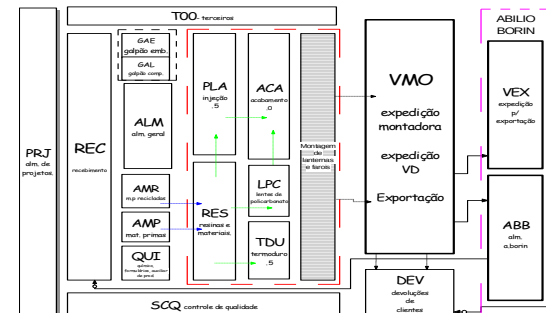
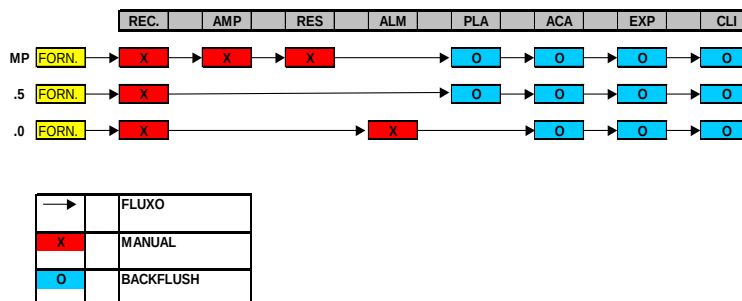
Análise Detalhada do Sistema de Informações - TI

Status da implantação e capacitação dos usuários;

Avaliação da documentação e procedimentos e das atividades correlatas ao MRP;

Avaliação das operações / parametrização (entradas, saídas, cálculos, backflushing, etc.);

Fluxo de movimentações e Diagrama de blocos.



Armazenagem

Armazenagem:

Recebimento (físico e fiscal/informações, quantitativo e qualitativo);

Estocagem (estoque de fundo e transferência para o supermercado;

Processamento do Pedido (procedimentos administrativos, separação/picking e conferência);

Expedição (consolidação, pré-montagem da carga, conferência e carregamento).

Movimentação e Armazenagem de Materiais - MAM:

Docas (com ou sem);

Armazenagem (densidade, seletividade, frequência, fifo/fefo, custos, ..);

Movimentação (Poluição ambiental, ruído, ergonomia, piso, capacidade, altura do garfo, largura do corredor, velocidades e custos;

Processamento e Separação de Pedidos:

Documentação e roteirização interna e separação (picking);

Equipamentos (áreas, bancadas, semi/automáticos);

Acumulação e conferência (cega);

Emissão de documentação (NF's, CTC's, etc);

Expedição / transferência para transporte.);

Planejamento da Distribuição

Distribuição: foram avaliados:

Os custos logísticos e as necessidades dos clientes (lotes, frequência e lead-time)?
Os diversos canais de distribuição? Vantagens e desvantagens da descentralização (mais CD's) e da centralização? Aspectos tributários que incidem sobre a distribuição?

Transportes e Modais:

As vantagens e desvantagens relativas a utilização dos diferentes modais?
A possibilidade de utilização de mais de um modal (intermodalidade ou multimodalidade)?
Para cada modal que está sendo utilizado estão sendo exploradas todas as possibilidades relativas a eficiência e redução de custos?

Transporte Rodoviário de Cargas - TRC

Custos do Transporte:

Formação dos custos do TRC (diretos, fixos, variáveis e indiretos)? Fatores que influenciam na produtividade do TRC? Componentes do frete são suais na contratação? Fatores que devem ser avaliados na contratação do TRC; Tipos de veículos que serão utilizados?
Tem alguma planilha ou referência de composição de custos de TRC?
Como anda o mercado de TRC?

TI Aplicada ao TRC:

O TMS e suas funcionalidades. Softwares para roteirização, rastreamento e controle do TRC e suas principais funcionalidades, vantagens e desvantagens?

Gerenciamento de Riscos no TRC:

Qual a importância dos recursos humanos e quais os cuidados necessários?
Utiliza TI para a proteção veicular? Quais os procedimentos usuais de monitoramento?

Indicadores de Desempenho

Os indicadores utilizados são adequadamente especificados?

Conceito / aplicação / título; Fórmula utilizada; Unidade utilizada; Método de cálculo e fonte(s) de informações (ver planilha); Benchmark interno e externo; Interpretação / análise do resultado; Responsável pela coleta de informações, edição e divulgação; Periodicidade: diferenciada dependendo do público; Divulgação.

Indicador	
Conceito	
Fórmula	
Unidade	
Método	
Benchmark	
Interpretação	
Responsável	
Periodicidade	
Divulgação	