

Gestão por indicadores de desempenho

Quem não mede, não percebe os desvios, não corrige, não melhora, não gerencia, ou seja, não pode ser respeitado como um bom gestor



Antonio Carlos da Silva Rezende,
gerente de projetos
da IMAM Consultoria Ltda.

A GESTÃO DA LOGÍSTICA por meio de indicadores de desempenho é um método que vem sendo aplicado de forma freqüente devido, por um lado, à facilidade como pode ser obtido e, por outro, aos resultados atingidos através de uma adequada utilização.

As aplicações na logística passam a ser cada vez mais importantes na medida em que esta começa a ser entendida e administrada como um importante processo empresarial, o qual normalmente não é o foco do negócio e representa até 20% dos custos, dependendo do valor agregado envolvido.

Vamos relacionar algumas dicas que podem ajudá-lo a compor seus indicadores:

1

Como medir – como o indicador é preferencialmente uma relação matemática, devemos cuidar para que:

- Os componentes sejam mensuráveis e fáceis de serem obtidos e as fontes conhecidas
- A metodologia de cálculo possa ser estruturada e conhecida
- A periodicidade para obtenção, cálculo e divulgação e os correspondentes responsáveis sejam conhecidos

2

Quais indicadores utilizar – apesar da logística ter atividades interdependentes, as mesmas são segmentadas e podem ser avaliadas individualmente:

- São relevantes? Fazem sentido? Lembre-se que indicadores em excesso geram poluição de dados!
- Representam o desempenho individual de uma determinada atividade?
- Permitem a leitura clara de tendências para manter ou melhorar o desempenho?
- Permitem a comparação ao longo do tempo, entre setores ou empresas?

3

Como organizar os indicadores – para evitar a poluição e/ou divulgação indevida de informações?

- Existem níveis ou hierarquias para utilização e divulgação dos indicadores?
- Estão orientados para a direção (estratégicos), gerência (táticos) e gestores (operacionais)?
- Estão organizados para medir o desempenho das principais atividades logísticas, principalmente aquelas de maior custo?

Nos próximos itens vamos dar algumas dicas sobre importantes indicadores correspondentes às principais atividades da logística.

4

Armazenagem e gestão de estoques – normalmente estas atividades representam os maiores componentes dos custos logísticos, conseqüentemente devem ser bem administradas e ter indicadores sobre:

- Produtividade de mão-de-obra e equipamentos;
- Ocupação dos espaços;
- Giro e cobertura de estoques;
- Custo de armazenagem (prédios, equipamentos, mão-de-obra, seguros, TI, etc);
- Custo de estoques (imobilizado e financeiro) e relação com o custo logístico total;
- Custo de operações logísticas externas;
- Avarias e obsolescência;
- Acurácia dos estoques; e
- Tempo de ciclo desde a descarga, recebimento, estocagem, separação, acumulação, expedição e carregamento.

5

Transportes – é normalmente o segundo grupo em importância, podendo ser o primeiro em função do valor do

produto e da distância, portanto, devemos ter:

- Relação entre o custo do transporte com o custo logístico total;
- Ocupação percentual dos veículos (peso, volume ou valor);
- Aproveitamento percentual dos veículos (utilizado vs disponível);
- Tempo de carga e descarga e esperas na origem e no destino;
- Gerenciamento de risco (seguro, rastreamento, escolta, etc.) em relação ao custo total de transporte;
- Percentual de avarias no transporte;
- Avaliação das transportadoras.

6 **Serviços ao cliente** – avalia o resultado de todo o esforço realizado, podendo resultar desde uma reclamação, até a perda do cliente:

- Percentual de pedidos entregues fora do prazo;
- Percentual de entregas com avarias;
- Percentual de reclamações;
- Percentual de devoluções;
- Tempo do ciclo do pedido;
- Percentual de pedidos perfeitos (prazo, qualidade, quantidade, preço).

7 **Suprimentos** – caracteriza o início das atividades da logística interna e gera fortes impactos na estocagem e gestão de estoques:

- A avaliação de suprimentos é feita com base no valor unitário de compra de cada produto ou considera os custos de armazenagem e estoques?
- E a avaliação/desenvolvimento de fornecedores?
- E os lotes de entrega equivalente em dias de cobertura de estoques?
- E o protocolo logístico?

8 **Produção** – semelhante a suprimentos gera impactos na armazenagem e gestão de estoques:

- A avaliação da produção é feita com

base apenas na produtividade local (setor produtivo) e no tempo de troca de ferramenta (setup), ou leva em consideração os custos de armazenagem e estoques?

- E os lotes de produção equivalentes em dias de cobertura de estoques?

9 **Embalagem e unitização** – gera impacto na ocupação (peso e volume) no estoque e o no transporte:

- Percentual de ocupação da peça na embalagem primária e no palete e no veículo de transporte;
- Percentual de avarias devido a problemas com a embalagem.

10 **Serviços de apoio (tecnologia da informação e recursos humanos)** – devem ser avaliadas pelo apoio à logística:

- O software de gestão corporativa ERP (“enterprise resources planning”, planejamento dos recursos empresariais) é adequado para desenvolver um plano de contas / controle para logística?
- Quantos e quais os aplicativos específicos de logística?
- Qual o percentual de atividades logísticas que utilizam ou são controladas por aplicativos específicos de logística?
- O RH tem o conhecimento necessário de cada atividade / profissional da logística?
- Percentual de horas de treinamento específico para as atividades logísticas.

Conclusão

Administre com base em indicadores, mostre os bons resultados, identifique os desvios, corrija os rumos e você terá percorrido um bom caminho para ser conhecido como um gestor eficiente. []