

Indicadores de qualidade e produtividade

O Grupo IMAM apresenta os resultados da pesquisa realizada em Abril de 2014



A pesquisa considerou uma base de mais de 10 mil empresas no Brasil, de onde foram recebidas 1.265 respostas, divididas em 4 áreas de abrangência: Produtividade, Qualidade, Logística e Organizacional.

A realização da pesquisa foi da Revista **LOGÍSTICA**, com o suporte técnico da equipe de projetos da IMAM Consultoria e com isso pode-se interpretar os resultados e fazer algumas análises, considerando também, não apenas os números consolidados, mas também a realidade das empresas que os profissionais da IMAM Consultoria vivenciam em mais de 100 projetos anuais em todo o Brasil.

A pesquisa apresenta os indicadores de desempenho a partir de uma média simples dos resultados de cada indicador.

Embora a média não represente a realidade de cada setor ou empresa especificamente, a mesma está sendo aqui interpretada como um referencial, que permitirá comparações e análises de tendências nos próximos anos.

QUALIDADE E PRODUTIVIDADE ORGANIZACIONAL

Indicadores	Interpretação	Índice	
PRODUTIVIDADE	Tempo de Valor Agregado	% do tempo em que um produto ou serviço recebe atividades que agregam valor	52%
	Produtividade da mão-de-obra	% da receita líquida destinada a cobrir os custos de mão-de-obra (direta + indireta)	29%
	Investimento em P&D	% da receita líquida destinada a cobrir investimentos em P&D	8%
	Quebra de equipamentos	% de tempo de recurso operacional parado (máquinas, computadores, etc.)	9%
	Set-up de produção (em minutos)	Tempo necessário para mudança do processo de produção para outro produto (não aplicado à serviços)	54 minutos
QUALIDADE	Índice de Rejeição (PPM)	Índice de qualidade dos produtos e serviços executados	6960
	Retrabalho interno	% de produtos ou serviços corrigidos/retrabalhados	2,90%
	Despesa com assistência técnica	% do valor gasto com assistência técnica e relação à receita líquida	1,0%
LOGÍSTICA	Tamanho médio dos lotes produzidos (peças)	Quantidade de um mesmo produto (peça) produzido em um lote	3570
	Giro de inventário (rotatividade/ano)	Número de vezes que o inventário é renovado durante o ano	19
	Nível de serviço	% pedidos atendidos completamente no prazo (disponibilidade de estoque)	85%
	Desempenho das entregas	% entregas no prazo (transporte)	91%
	Acuracidade dos estoques	% consistência das informações do sistema e os reais saldos nas prateleiras	93%
	Fator de ocupação da frota	% de utilização dos veículos (capacidade)	83%
	Custo logístico operacional total	% do custo dedicado às atividades logísticas	8,30%
	Acuracidade dos pedidos	% dos pedidos separados, embalados e expedidos corretamente	96,2%
	Fator de ocupação do armazém	% utilização dos espaços de estocagem	88%
ORGANIZACIONAL	Número de níveis hierárquicos	Entre alta administração e nível operacional	4,6
	Melhorias contínuas (Kaizen)	% dos colaboradores que apresentaram melhorias com o aumento de ganho ou redução de custos	25%
	Taxa de Turn-over	Rotatividade do pessoal (% de funcionários/mês)	3,4%
	Remuneração variável ou participação nos resultados	Número de salários adicionais premiados ao ano	1,3
	Dedicação ao treinamento	% de tempo útil dedicado às atividades de treinamento	3,9%
	Investimento em treinamento	% do faturamento investido em atividades de treinamento	2,50%

Fonte: IMAM Consultoria Ltda.

Tempo de Valor Agregado

52% é o resultado alcançado deste quesito justificado pelas empresas que introduziram programas de melhoria contínua baseados, por exemplo, na filosofia “Lean”, 6 Sigma, etc. O número só não foi maior, pois inúmeras empresas começaram recentemente a medir este tipo de indicador.

Custo Logístico Operacional Total

8,3% é o percentual médio do custo total dedicado apenas às atividades logísticas. Estes valores são sensivelmente maiores quando integramos ao mesmo os custos da intralogística, mas isto demanda uma análise mais profunda dos processos organizacionais.

Produtividade da Mão de Obra

29% foi a média consolidada deste indicador. Se considerarmos o que tem ocorrido em muitas empresas no que diz respeito a serviços, a porcentagem da receita líquida destinada a cobrir os custos de mão de obra (direta + indireta) tem aumentado nos últimos anos, pois a empresa tem

buscado, cada vez mais, entregar um diferencial nos seus produtos.

Investimento em P&D

Investir 8% em Pesquisa e Desenvolvimento reflete o elevado esforço das empresas em inovar seus produtos, serviços, processos e demais atividades. Lembramos que o mercado hoje está muito mais competitivo e que é possível que este número venha até a aumentar nos próximos anos.

Quebras de Equipamentos

Se analisarmos a atual complexidade de mix de produtos e serviços que as empresas oferecem ao mercado, vamos entender que este número é até melhor do que poderíamos esperar: 9%.

Setup de produção

54 minutos reflete um esforço que as empresas têm feito para aumentar sua flexibilidade de atender as demandas em pequenos lotes. Lembrando que, neste caso, já existem muitos operando com tempos de setup inferior a 10 minutos.

Índice de Rejeição (PPM)

6960 PPM (partes por milhão) mostra que a qualidade já avançou muito no Brasil, mas a exigência do mercado continuará pressionando este índice para uma melhoria ainda maior.

Fator de Ocupação do Armazém

Assim como a ocupação da frota, a ocupação dos armazéns e centros de distribuição mostraram um número de 88%. Este número não considera a capacidade adicional de ocupação que pode ser obtida com mudança de estruturas de estocagem, equipamentos de movimentação, etc.

Retrabalho Interno

2,9% é a média pois os serviços começaram a integrar este número e o grau de exigência para se melhorar os índices de qualidade para o cliente ficou maior.

Despesas com Assistência Técnica

A média é de 1,0%. Nos projetos de centros de distribuição desenvolvidos pela IMAM Consultoria detecta-se o grande desafio enfrentado pelas empresas para reduzir este índice.

Tamanho Médio dos Lotes Produzidos

Este número (3.570) é um dos indicadores com maior desvio padrão. Existem empresas trabalhando com lotes unitários, mas também existem empresas operando em grandes lotes, mostrando que as estratégias são distintas de empresa para empresa e este é um número que podemos utilizar apenas como referência para anos futuros.

Giro de Inventário

O giro médio de inventário das empresas pesquisadas ficou em 19 dias de cobertura média de estoque. Este é um desafio que as empresas de todos os segmentos possuem.

Nível de Serviço

85% é a média de atendimento de pedidos completamente no prazo em função da disponibilidade no estoque. Planejar é o que assegura disponibilidade e mínimo custo de capital de giro.

Desempenho das Entregas

91% é o percentual de entregas realizadas no prazo. Um resultado que esbarra nas dificuldades logísticas brasileiras e que tende a melhorar na medida que se melhora o planejamento e a infraestrutura.

Acuracidade dos Estoques

Com a adoção de TI e processos consistentes, algumas empresas já trabalham com acuracidade na ordem de 99,99%. Porém, quando fazemos a média, o resultado ainda mostra muita oportunidade de melhoria: 93%.

Fator de Ocupação da Frota

O resultado de 83% mostra que ainda existe espaço para aumentar a

quantidade de produtos transportados sem incrementar a quantidade de veículos de transporte.

Acuracidade dos Pedidos

96,2% é o percentual médio dos pedidos que são separados, embalados e expedidos corretamente.

Número de níveis hierárquicos

EA pesquisa identificou a média de 4,6 níveis hierárquicos. Atualmente, a preparação dos níveis intermediários é a que demanda um maior esforço das organizações.

Melhorias Contínuas (Kaizen)

MA pesquisa apura que 25% dos profissionais das organizações atualmente tem contribuído com ideias e kaizens para aumento do ganho ou redução dos custos.

Taxa de Turnover

O índice de turnover é de 3,4%, mostrando que um dos grandes desafios das empresas é reter talentos, evitando a perda do conhecimento adquirido.

Remuneração Variável ou Participação nos Resultados

Considerando o número médio de salários adicionais que os profissionais ganham por ano, identifica-se um número de 1,3 salários adicionais.

Dedicação ao Treinamento

Atualmente, 3,9% do tempo disponível dos profissionais das empresas pesquisadas é dedicado ao treinamento.

Investimento em Treinamento

Já quanto ao investimento realizado em treinamento, 2,5% do faturamento tem sido aplicado na capacitação das equipes.

Nos próximos anos, a evolução destes índices comprovará quanto os mesmos contribuem para aumentar a competitividade das empresas no Brasil. []