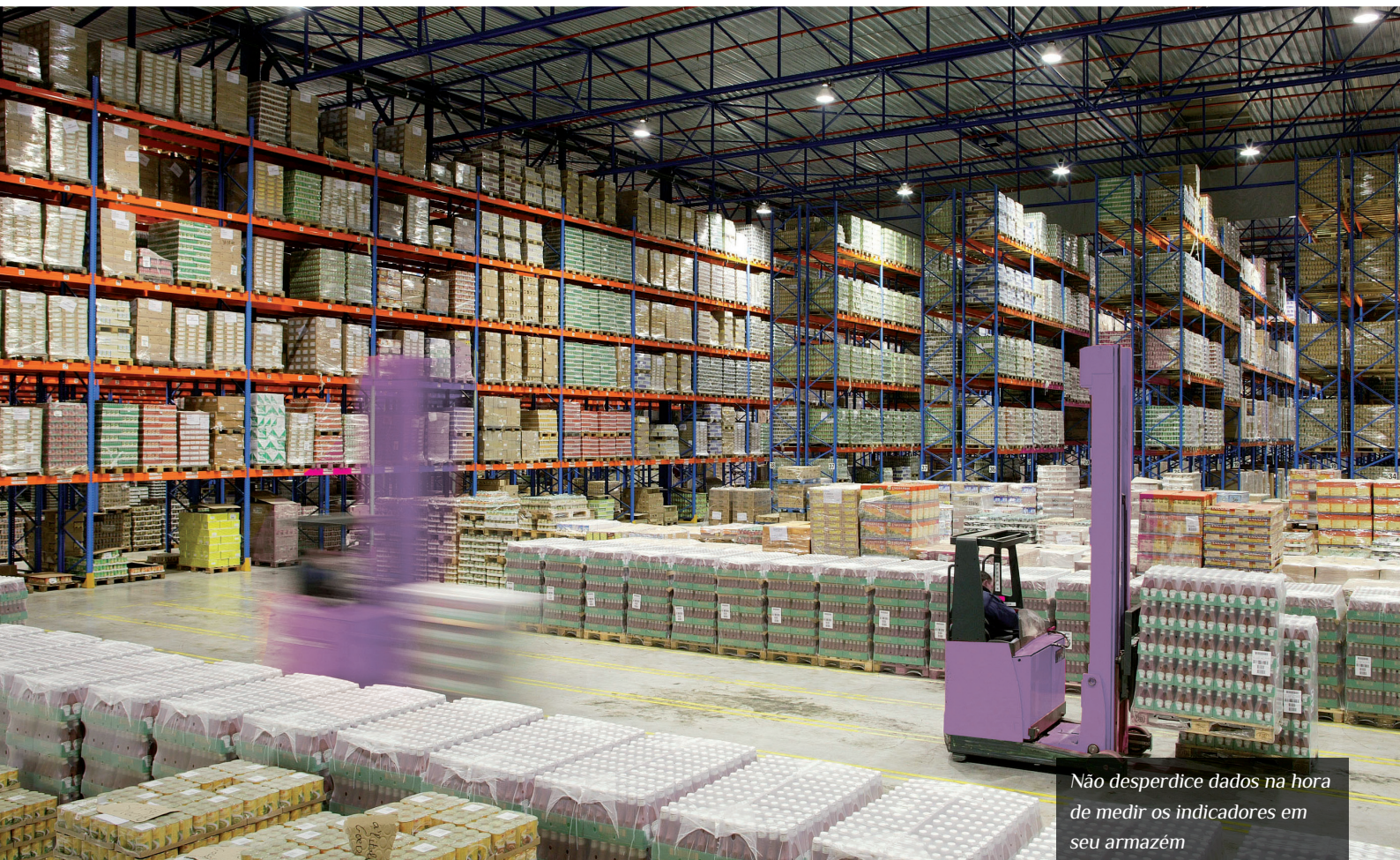
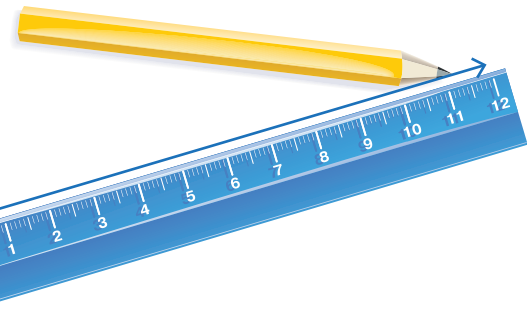


Medindo o que interessa

Identifique os indicadores mais úteis para medir a produtividade e a melhoria no serviço ao cliente



Não desperdice dados na hora de medir os indicadores em seu armazém

Os gerentes de armazéns atuais muitas vezes acumulam quantidades enormes de dados sobre desempenho, porém, às vezes, descobrem que não sabem aplicar esses dados para obter ganhos de produtividade ou melhorias no serviço ao cliente. Em vez de

ficarem sobrecarregados de dados, os gerentes devem identificar e focar os indicadores-chaves a serem reunidos, relatados e aplicados.

As ferramentas e os recursos encontrados nos WMS (“warehouse management systems”, sistemas de gerenciamento de armazéns) podem coletar automaticamente os dados-chave

durante um período especificado e relatá-los como tendências e gráficos apoiados pelos dados básicos. Essa capacidade deve facilitar a identificação rápida dos problemas.

Ao implementar novas ferramentas de medição e melhores práticas, estude a possibilidade de iniciar com aquilo que os clientes mais se preo-

cupam – o “pedido perfeito”. Todo armazém busca o “pedido perfeito”, em que o cliente recebe de forma consistente o produto certo, dentro do prazo, sem avarias e com a documentação correta. Com os embarques praticamente sem erros, a satisfação do cliente aumenta e os custos de suporte ao cliente diminuem.

O “pedido perfeito” é um cálculo da eficiência das etapas de um determinado pedido

O “pedido perfeito” é um cálculo da eficiência das etapas de um pedido. Quando o cliente tem um erro com um pedido recebido, esse erro é notificado e rastreado no WMS com

os “códigos dos motivos” designados para categorias, tais como a acurácia das separações do armazém, as entregas dentro do prazo e a acurácia da documentação.

Em seguida, esses dados são calculados para determinar o indicador do “pedido perfeito”. Caso forem indicados, por exemplo, cinco erros de acurácia de separação no armazém em 10.000 linhas, a taxa total de acurácia das separações no armazém será de 99,95%. Se a taxa das entregas dentro do prazo for de 99,2%, a taxa da acurácia das faturas for de 96%, a taxa dos embarques sem avarias for de 99% e a taxa de acurácia de entrada dos pedidos for de 99,2%, o indicador total dos “pedidos perfeitos” será de 94,04%.

Indicadores adicionais

Entre os indicadores adicionais recomendados a serem analisados na avaliação do desempenho dos pedidos de um armazém estão:

Taxa de atendimento: esses dados medem as linhas embarcadas contra as linhas pedidas por um cliente. A taxa de atendimento engloba mais que apenas o desempenho do armazém, porque ela também depende que os itens estejam no estoque e disponíveis. Do ponto de vista do cliente, a taxa de atendimento representa o nível de serviço que um distribuidor pode prestar.

“Ship to promise” (promessa de embarque): mede a pontualidade do atendimento dos pedidos, enquanto a taxa da acurácia dos embarques mede a acurácia do atendimento dos pedidos na visão do cliente.

Retenção dos clientes: mostra o número e a porcentagem de clientes durante o período anterior que permanecem no período atual. Dependendo da frequência da compra, períodos maiores, tais como seis meses



ou um ano, oferecem uma medição mais significativa. Durante vários anos, é possível ilustrar em gráfico a tendência de aumento ou redução da retenção.

Novos clientes: ilustra o número e a porcentagem de novos clientes em cada período, sendo um novo cliente aquele que comprou no período atual, mas não comprou em qualquer outro período anterior.

Uma vez coletados dados suficientes fica fácil estabelecer alguns padrões de produtividade realistas

O que há no estoque

Uma vez bem implementados, analise os indicadores-chave de rastreamento e gerenciamento do estoque. Com as ferramentas certas, os integrantes da cadeia de suprimentos sabem a todo momento exatamente qual produto está no armazém, onde está localizado e quando precisa ser reabastecido. Maior acurácia e controle do estoque resulta em menos excesso e estoque morto, maior giro e melhores dados para o planejamento financeiro.

Entre os indicadores-chave do estoque estão:

Acurácia dos saldos: usada para identificar as discrepâncias dos produtos, essa medição normalmente é obtida das contagens cíclicas, uma função dentro do WMS que conta automaticamente uma parte do estoque numa demanda diária ou de forma programada.

Giro do estoque: esse número mede o gerenciamento dos estoques e a pontualidade. É o número de vezes que o estoque gira por ano.

A próxima área recomendada de medição é aquela que interessa mais



aos diretores financeiros é o controle dos gastos. Especificamente, esses dados examinam os custos totais do armazém como porcentagem das vendas da empresa. Os custos do armazém incluem a mão de obra direta e indireta, os benefícios dos funcionários, suprimentos, equipamentos operacionais e manutenção, aluguel, serviços públicos e depreciação.

O controle dos gastos também mede os custos do transporte e da logística como porcentagem das vendas, bem como as vendas e as linhas embarcadas por hora por cada funcionário do armazém.

Somando tudo

Uma vez acumulados os pontos de dados suficientes das transações do armazém, fica fácil estabelecer alguns padrões de produtividade realistas. Pense em comparar o desempenho

da estrutura de custos e da produtividade do armazém por pessoa em relação a outras empresas. Ou então comparar o desempenho contra os resultados de pesquisas do setor.

Entretanto, a medição do progresso em relação às próprias metas do armazém é mais útil, pois o desempenho depende de uma variedade de fatores exclusivos, tais como processos, expectativas específicas dos clientes e a infraestrutura da movimentação de materiais automatizada.

Ao longo do tempo, pense em alavancar esses indicadores-chave aplicando novas variáveis. Por exemplo, um incentivo aos funcionários do armazém pode produzir uma grande melhoria nos números dos “pedidos perfeitos”. Ilustre o impacto em um gráfico e continue a buscar apenas os pontos de dados-chave que realmente demonstrem a contribuição da operação do armazém para a empresa. []