

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

Definir claramente a abrangência/limites e premissa/restrições do projeto.

Revise os Conceitos e Aproxime à sua Realidade

- ✓ Em qual Cadeia de Abastecimento (supply chain) a sua Empresa está inserida?
- ✓ Entenda a logística no contexto da cadeia de abastecimento;
- ✓ Entenda a cadeia de valor (são produtos de valor agregado?) e a logística Reversa?
- ✓ Quais os principais produtos (tipos, famílias, quantidades, etc.)?
- ✓ Quais os indicadores e custos logísticos considerados importantes?
- ✓ Existe benchmark? Quais?
- ✓ Qual a localização (matriz, filiais, etc);
- ✓ Qual a importância dada à relação entre custo e nível de serviço?

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?

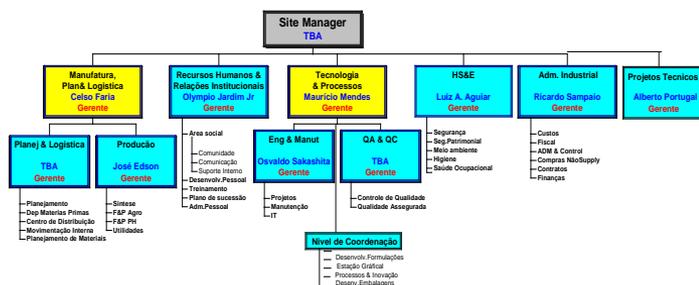
Você conhece a história e a cultura da Empresa?

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



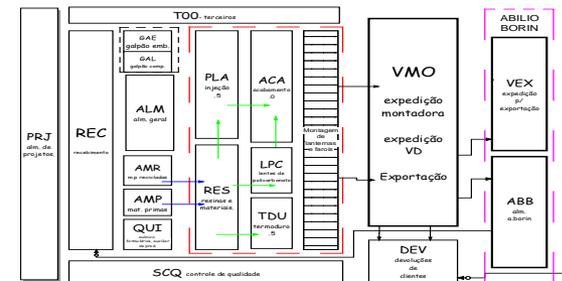
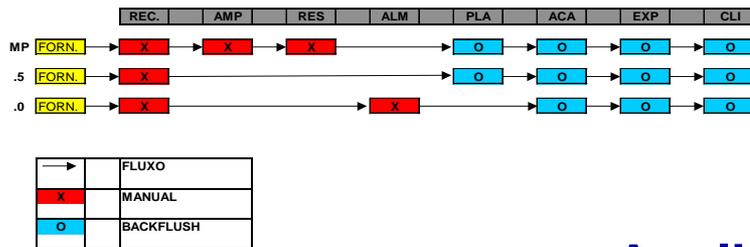
- Relação de autoridade/responsabilidade;
- Estrutura tradicional ou matricial;
- A logística na estrutura;
- Estrutura / relacionamento com terceiros.

Aspectos Comportamentais

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

Analisar o Sistema de Informações / TI

- Análise do Sistema de Informações – TI, e capacitação do sistema e 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.



Analisar o PPCP / MRP

- ✓ Análise dos Procedimentos de PCP / MRP e estratégias de manufatura(MTO/MTS);
- ✓ Cálculo da necessidade de materiais e recursos (MRP I e II), e processamento;
- ✓ Base de dados/lista de materiais (BOM/N/F) é atualizada/auditada periodicamente?;
- ✓ Análise do impacto causado pelo backflushing;
- ✓ Análise da atualização das BOM/ N/ F, a ;
- ✓ Avaliar lead-time e confiabilidade de fornecimento.

Cálculo de Necessidades

- ✓ Cálculo da necessidade de materiais e recursos.

Suprimentos

- ✓ Previsão de vendas, desvios e ações corretivas;
- ✓ Política de Compras / estoque e formas de reabastecimento (JIT, Sequenciamento, ...)
- ✓ Desenvolvimento de fornecedores e protocolo logístico.

Gestão de Materiais

Gestão Analítica de Estoques:

- ✓ Política de estoques (Existem? Estão sendo respeitadas?)
- ✓ O sistema (TI) facilita a obtenção de informações (movimentos diários, entradas, saídas, saldos, desvios, etc)?
- ✓ É feita análise periódica das informações? (giro, cobertura, ruptura, tendências, etc)?
- ✓ É utilizado relatório diário para análise rotineira? (principalmente cobertura)?
- ✓ Identificar o fluxo/controlar de estoques (entradas: NF ou GR, saídas: RM ou backflushing e critérios e periodicidades de inventários: periódicos e/ou rotativos).
- ✓ Avaliar desde o input de informações (pedidos, EDI/Plan) até a baixa da documentação de entrega dos produtos;
- ✓ Situação administrativa (classificação ABC, import. x nacionais, nível de serviço, etc;
- ✓ Histórico (entradas, saídas e saldos) de materiais, com excessos, rupturas, ajustes, etc.
- ✓ Existem critérios para inventários, e são praticados/auditados?

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”?

Análise do Produto / Projeto

Documentação

- ✓ Projeto do produto / Desenhos;
- ✓ Estrutura do produto (quantidade, origem, nível, ..)
- ✓ Cadastro dos materiais (PDM - Padrão Descritivo de Materiais)
- ✓ 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).

Gestão da Qualidade

Procedimentos

- ✓ Procedimentos são utilizados normalmente em todos os níveis?
- ✓ Procedimentos com padrão ISO?
- ✓ Instruções de trabalho (IT) e processos até o nível operacional;
- ✓ Não existem procedimentos formalizados? Não existem procedimentos?
- ✓ Indicadores de qualidade (retrabalho, rejeição, etc)

Controle de Qualidade (CQ)

- ✓ Para quantos itens existe qualidade assegurada? Para quantos existe CQ?
- ✓ Quais os pontos de CQ?

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);

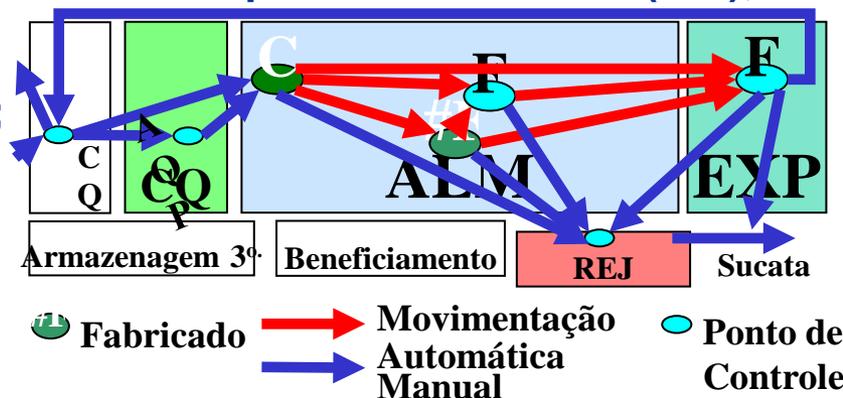
Localização dos estoques (da entrada até a saída)
(entradas: NF ou GR, saídas: RM ou backflushing);

Abastecimento da produção e interfaces com
almoxarifado;

Gestão visual;

Retrabalhos, refugos e outras perdas;

Identificação dos pontos críticos.



Fluxos Logísticos na Produção

Como e com que antecedência as ordens de produção chegam na produção?

A programação é aderente à capacidade da produção?

O abastecimento da produção é adequado? Inclusive WIP?

Existem muitos problemas que dificultam a produção? Existem registros / indicadores?

O layout da produção é adequado (corredores, células flexíveis (set-up), etc?)

Áreas de Apoio e Utilidades que podem interferir nos fluxos Logísticos

Atividades administrativas, apoio , serviços e utilidades que possam interferir nos fluxos logísticos?

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 documentos (NF's, CTC's, etc); Expedição/ transferência para transporte.);

Entregas e Atendimento ao Cliente

O atendimento é feito de acordo com o planejado? X%?

O milk-run atende adequadamente? X%:

As urgências são atendidas adequadamente?

Quais os principais indicadores de atendimento ao cliente? Qual a percepção dos clientes?

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	