



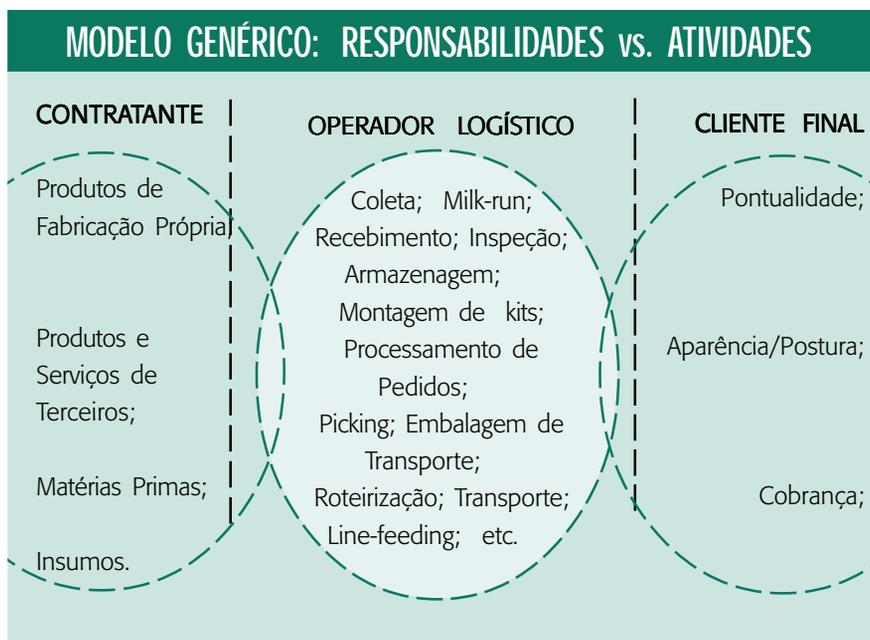
Antonio Carlos Rezende

# Indicadores de desempenho logístico na operação terceirizada

O correto desenvolvimento do processo de terceirização não garante o nível de eficiência esperado e a satisfação das partes envolvidas. No entanto, o controle sistemático das atividades, pode resultar num padrão igual ou melhor ao contratado

**D**e acordo com o que foi exposto nos artigos anteriores desta série, existem inúmeros fatores a serem avaliados para que seja desenvolvido um adequado processo de tomada de decisão para a terceirização das operações logísticas, dos quais podemos destacar:

- ▲ Considerações conceituais, entre elas a visão sistêmica da cadeia de abastecimento, na qual a empresa está inserida;
- ▲ Auto-avaliação se a empresa está preparada para a terceirização;
- ▲ Razões internas que conduzem à terceirização, como a dedicação ao próprio negócio, transferência de investimentos para terceiros, redução de custos, absorção de experiência, etc.;
- ▲ Objetivos estratégicos, tendo a logística como diferencial competitivo;
- ▲ Serviços disponíveis no mercado compatíveis com as necessidades da empresa;
- ▲ Pré-qualificação dos prestadores de serviços /operadores logísticos;
- ▲ Avaliação a partir de propostas técnicas e financeiras, equalização e simulação para diferentes cenários classificação (no máximo três);
- ▲ Seleção final a partir da classificação elaborada, incluindo visitas e avaliação de aspectos intangíveis;
- ▲ Contratação.



## O controle da operação

Para o início da operação, os responsáveis devem ser envolvidos para que seja realizada a análise crítica do contrato. Em seguida, implementa-se a primeira fase, a qual deve ser dada prioridade devido aos seus compreensíveis – e típicos - problemas.

Passada a fase inicial, é importante não julgar que tudo está em ordem em função da aparente estabilidade da operação, e sim entender que deve ser implementada uma nova forma de avaliação, ou seja, dos objetivos e metas definidas em contrato.

A maneira simples e adequada de controlar o andamento das atividades

contratadas, estimular acertos e corrigir os desvios identificados, é a comparação entre os fatores de controle contratados e os realizados.

A comparação deve ser feita numericamente a partir da utilização de indicadores. Normalmente eles são caracterizados pela relação entre dois elementos conhecidos: tanto os contratados quanto os realizados.

No caso específico das atividades logísticas terceirizadas ou não, os indicadores podem ser agrupados por famílias, tais como: financeiros, de produtividade, de tempo e de qualidade.

## Os indicadores de desempenho logístico

No caso específico de atividades logísticas terceirizadas é muito importante a definição de indicadores claros e, principalmente, que não promovam dúvidas sobre responsabilidades nas interfaces entre o contratante e o operador logístico, conforme indicado de forma genérica no quadro acima.

Normalmente, os indicadores deverão ser quantitativos obtidos a partir da relação de valores mensuráveis que possibilitem comparações ao longo do tempo, principalmente os de referência contratual. Espera-se que eles possam indicar tendências, principalmente para antever desvios que possam ser corrigidos antecipadamente.

A seguir, vamos relacionar alguns dos inúmeros indicadores, porém cada empresa deve adotar somente os adequados à sua realidade para não gerar informações desnecessárias. Entre eles podemos citar:

### Indicadores financeiros:

- ▲ Custo logístico total/ faturamento;
- ▲ Custo logístico segmentado;
- ▲ Consolidação das Leis do Trabalho (CLS = armazenagem, MO, transporte, ..);
- ▲ Consolidação das Leis do Trabalho / volume movimentado;
- ▲ Custo administrativo / Consolidação das Leis do Trabalho;
- ▲ Ciclo logístico total (desde o pagamento dos materiais comprados, até o recebimento pela venda do produto acabado);
- ▲ Giro de estoque
- ▲ Custo de avarias / Consolidação das Leis do Trabalho , etc.

### Produtividade:

- ▲ MO administrativa / linhas de NF;
- ▲ Volume da frota/ volume transportado;
- ▲ Tempo disponível frota/ T utilizado;
- ▲ Equipamentos disponíveis/ utilizados;

- ▲ M<sup>3</sup> disponíveis / utilizados;
- ▲ Volume (\*)Total / Horas Trabalhadas., etc.

(\*) *Volume ou peso*

### Indicadores de tempo:

- ▲ Lead-time aquisição;
- ▲ Lead-time processamento pedido;
- ▲ Lead-time pedido + distribuição;
- ▲ Ciclo logístico total (recebimento físico dos materiais, até a entrega ao cliente final), etc.

### Indicadores de qualidade:

- ▲ % pedidos processados corretamente (produto, quantidade, prazo, local, faturamento e cobrança corretos);
- ▲ Acuracidade do estoque (registro contábil / físico);
- ▲ Atrasos / total de conhecimentos (registro contábil / físico);
- ▲ Avarias / total de entregas, etc.

### Indicadores gerais:

- ▲ Perfect Order (produto de diversos indicadores, relativos ao processamento de pedidos);
- ▲ Tempo de Ciclo Total (produto de diversos indicadores, relativos ao processamento de pedidos).

## Conclusão

Para garantir que o processo de terceirização das atividades logísticas possa alcançar o “sucesso”, além da correta avaliação e seleção do operador logístico, deveremos realizar um firme acompanhamento durante toda a duração do contrato.

Nos próximos artigos desta série apresentaremos alguns casos práticos. [ ]