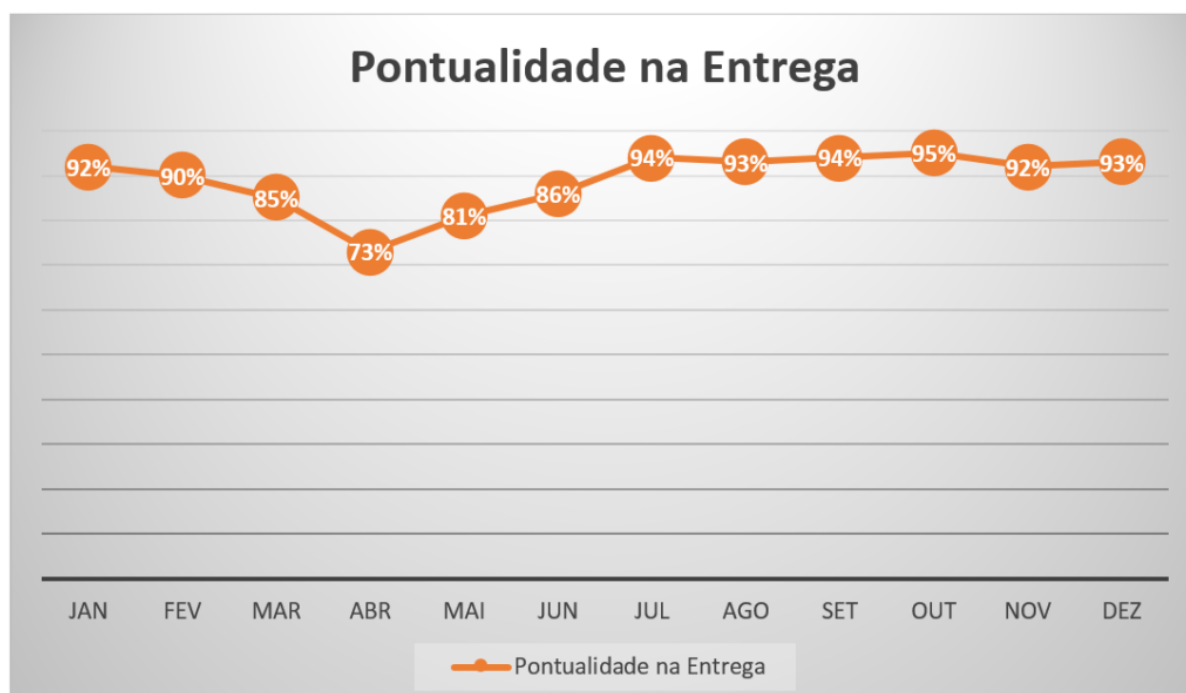




## ISO 9001:2015 – Indicadores de desempenho – KPI

Inicialmente vamos definir o que são “Indicadores de Desempenho” para um sistema de gestão da qualidade baseado na revisão 2015 da ISO 9001. O indicador de desempenho é algo que indica se uma determinada característica está melhorando ou piorando o desempenho de algo. Em inglês, é conhecido como “Key Performance Indicator” ou simplesmente KPI. A melhor maneira de se apresentar um indicador de desempenho é através de um gráfico que evolui conforme o tempo. Veja o exemplo abaixo:



Exemplo de indicador de desempenho – OTD – Pontualidade na entrega

Basta um olhar para saber se essa característica está melhorando ou não, e até mesmo saber se uma determinada ação tomada em um determinado período está surtindo efeito. No exemplo acima, percebemos que havia um problema no início do ano, porém, em meados de abril, algo foi feito para recuperar a normalidade, e este algo foi eficaz.

Um guru da qualidade, certa vez falou:

“Não se gerencia o que não se mede,  
não se mede o que não se define,  
não se define o que não se entende,  
e não há sucesso no que não se gerencia”

(William Edwards Deming)

Até a versão 2008 da ISO 9001 – Sistema de Gestão da Qualidade, a norma não usava diretamente o termo “Indicador de Desempenho”, embora deixasse claro a importância da obtenção de resultados de desempenho e eficácia de processo.

Mas vamos deixar o passado para lá e falar sobre a revisão 2015 da ISO 9001. No seu item 4.4, a norma diz o seguinte:

#### 4.4 Sistema de gestão da qualidade e seus processos

4.4.1 A organização deve estabelecer, implementar, manter e melhorar continuamente um sistema de gestão da qualidade, incluindo os processos necessários e suas interações, de acordo com os requisitos desta Norma.

A organização deve determinar os processos necessários para o sistema de gestão da qualidade e sua aplicação na organização, e deve: [...] c) determinar e aplicar os critérios e métodos (incluindo monitoramento, medições e indicadores de desempenho relacionados) necessários para assegurar a operação e o controle eficazes desses processos; [...]

Não podemos deixar de observar algumas características que um indicador de desempenho deve ter para ser considerado bom. Ele deve ser:

1. Específico, ou seja, ele deve melhorar ou piorar somente pela influência do que estamos medindo, caso contrário, tudo seria desculpa.
2. Mensurável. Deve ser possível converter o desempenho em números, por exemplo, a beleza do seu produto não é mensurável, mas o resultado de uma pesquisa na qual os seus Clientes avaliam a aparência dele sim.
3. Aplicável. Deve estar ao alcance dos gestores do processo, usar a taxa do dólar como indicador não vai adiantar em nada para a melhoria do seu processo, visto que nada se pode fazer para mudar isso.
4. Relevante, ou seja, quando ele melhora, a percepção de qualidade do cliente também melhora.
5. Tempo. O indicador deve ser em função do tempo para ser bom, por exemplo: Satisfação do Cliente em 2015 ou índice de reprovações por dia.

Em 2011 eu escreví um artigo bastante completo sobre indicadores de desempenho, o artigo continua válido a bastante atual, eu recomendo fortemente a sua leitura. Você pode acessar o artigo no link a seguir:

<http://academiaplatonica.com.br/2011/gestao/kpi-indicador-de-desempenho-de-processo/> .

Resumindo:

Devemos definir os processos que afetam a qualidade do nosso produto ou serviço; identificar as características importantes desse processo; medir ou monitorar tais processos; gerar os indicadores de desempenho; analisa-los criticamente e tomar medidas para melhorar seu desempenho. Não fazer qualquer uma dessas etapas, é não-conformidade na certa.

Mantenha-se sempre informado com as novidades da Academia Platônica cadastrando o seu e-mail aqui <http://academiaplatonica.com.br/cadastre-se/> .

Até a próxima!

Alvaro Freitas

Academia Platônica

<http://academiaplatonica.com.br/>



## Giro de Estoque – Um Indicador da Qualidade do Estoque

Giro de Estoque é um tipo de indicador que demonstra o desempenho de um Estoque. O Giro de Estoque serve para medir, de uma forma padronizada, a qualidade de um estoque. O indicador de giro de estoque pode ser aplicado a qualquer tipo de estoque, independente da sua complexidade ou tamanho.

O resultado apresentado pelo giro de estoque, representa a quantidade de vezes que cada um dos itens, foi renovado dentro de um determinado período. Dizer que o giro de um estoque foi 1, durante um mês, significa dizer que tudo que tinha no estoque foi vendido e o estoque foi reposto por produtos novos. O cálculo do giro de estoque é bastante simples, durante um determinado período, somamos tudo o que foi vendido, então, divide pela média de estoque, assim, se tivermos em média um estoque de 2 mil bicicletas, vendemos mil e compramos outras mil,

tivemos um giro de 0,5; isto é, metade do estoque foi renovada. O resultado final do giro de estoque, deve ser interpretado caso a caso, porém, de uma forma geral, podemos dizer que quanto maior for o giro, melhor.

Vamos a um exemplo:

Imagine um estoque de bebidas, com um único tipo de bebida. Vamos supor que no início do mês, tenhamos 10 garrafas em estoque.

Durante alguns dias, 5 garrafas foram vendidas.

Notando a diminuição do nível de estoque, o Fornecedor foi acionado e foram compradas mais 10 garrafas.

O mês continuou e mais 5 garrafas foram vendidas, totalizando 10 vendas no mês.

Dessa forma, o mês terminou com 10 garrafas no estoque. Como o mês iniciou com 10 garrafas e terminou com 10 garrafas, podemos dizer que a média de estoque neste mês foi de 10 garrafas.

Sendo assim, podemos calcular o Giro de Estoque como sendo o total de vendas dividido pela média de estoque, isto é, 10 dividido por 10, que é igual a 1. Nesse caso, o Giro de Estoque igual a 1 significa que todos os produtos foram renovados 1 vez durante o mês. Se o número fosse menor do que 1, teríamos uma indicação de que alguns dos produtos que iniciaram o mês na prateleira, ainda estão lá.

Vamos então prosseguir para outro exemplo:

Consideremos o mesmo estoque, iniciando o mês com as mesmas 10 garrafas.

Passados alguns dias, 5 garrafas foram vendidas.

Para cobrir o estoque, outras 10 foram compradas.

As vendas continuaram e mais 5 garrafas foram vendidas.

Passado o tempo, outras 10 garrafas foram comercializadas, deixando o estoque vazio.

Mais 10 garrafas foram adquiridas para reintegrar o estoque.

No final do mês, fechamos com 20 vendas, 20 compras e um estoque de 10 garrafas, exatamente como começou.

Para se calcular o novo Giro de Estoque, devemos dividir o total de vendas durante o mês pela média de estoque. Nesse caso, a venda foi de 20 garrafas, então o giro de estoque ficou 20 dividido por 10, ou seja, 2. Pode-se então dizer que o estoque se renovou 2 vezes durante o mês.

Um fator que costuma gerar dúvidas ao se calcular o giro de estoque é o cálculo da média de estoque. Nesse caso, a média de estoque é calculada pela média entre o estoque no início e no final do mês, ou simplesmente somando o estoque percebido no início com o estoque do fim do período e o resultado, se divide por 2.

Nem sempre o estoque é formado por um único tipo de produto, muitas vezes, um estoque é composto por materiais pequenos e grandes, caros e baratos, ai fica a dúvida: como calcular o giro de estoque total? Nesse caso, podemos calcular de várias formas, uma delas é ao invés de se utilizar a quantidade de produtos, utilizarem o custo total, assim, o cálculo do giro de estoque fica sendo o custo total das vendas dividido pela média do custo do estoque.

Dentre as tantas vantagens de se ter um estoque com alto giro, podemos citar:

- O produto não envelhece na prateleira;
- Não precisa de muito espaço para armazenamento;
- O pagamento ao Fornecedor é fracionado;
- Em caso de acidente, incêndio ou roubo, perde-se menos; etc...