

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO**

IZABEL SILVA DOS SANTOS

**DEFINIÇÃO DE INDICADORES DE DESEMPENHO LOGÍSTICO PARA OS
SERVIÇOS DE MALOTES DA CONFEDERAÇÃO SICREDI**

**PORTO ALEGRE
2015**

IZABEL SILVA DOS SANTOS

**DEFINIÇÃO DE INDICADORES DE DESEMPENHO LOGÍSTICO PARA OS
SERVIÇOS DE MALOTES DA CONFEDERAÇÃO SICREDI**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração

Orientador: Professor Dr. Gilberto Tavares dos Santos

**PORTO ALEGRE
2015**

IZABEL SILVA DOS SANTOS

**DEFINIÇÃO DE INDICADORES DE DESEMPENHO LOGÍSTICO PARA OS
SERVIÇOS DE MALOTES DA CONFEDERAÇÃO SICREDI**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração

Aprovado em de de.....

Orientador: Prof. Dr. Gilberto Tavares dos Santos – UFRGS

Professor avaliador:
Profa. Dr. Carla Simone R. Neumann– UFRGS

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, por me oportunizarem as condições necessárias para meu desenvolvimento, pelo incentivo, apoio e compreensão nesta etapa.

Aos meus amigos, pelo apoio e ajuda oferecida e, em especial Bruna, Eleandro e Shalimar, pela inestimável contribuição fornecida para a conclusão deste trabalho.

A todos os meus professores, pela dedicação e ensinamentos e, em especial, ao meu professor orientador Gilberto Tavares pelo empenho, auxílio e dedicação dispensados para a execução deste trabalho.

RESUMO

No presente trabalho será proposta uma estrutura de indicadores de desempenho logístico aos serviços de malotes disponibilizados pela Confederação Sicredi às demais Entidades do Sistema. Para tal, realizou-se *benchmarking* com empresas que desempenham estes serviços, com intuito de identificar os processos mensurados, os indicadores logísticos utilizados, os fatores críticos de sucesso apontados e assim nortear a escolha dos indicadores a serem utilizados. A partir da análise do *benchmarking* realizado, adaptou-se as abordagens de Shiro (2011) para a seleção dos indicadores e estruturação dos mesmos às peculiaridades dos serviços de malotes do Sicredi. A principal conclusão derivada da construção deste trabalho é de que a implementação da estrutura de indicadores proposta auxiliará na identificação de tendências e oportunidades para melhorar os níveis de serviços prestados e reduzir os custos envolvidos.

Palavras-chave: Logística. Indicadores de desempenho. Serviços de malotes.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	5
1.1	<i>A EMPRESA</i>	6
1.1.1	<i>Histórico</i>	6
1.1.2	<i>Estrutura Organizacional</i>	8
1.1.3	<i>Missão, Visão e Valores</i>	11
1.1.4	<i>Gerência de Compras e Logística</i>	11
2	DEFINIÇÃO DO PROBLEMA	14
3	JUSTIFICATIVA	16
4	OBJETIVO	17
4.1	OBJETIVO GERAL	17
4.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	17
5	REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	18
5.1	LOGÍSTICA E CADEIA DE SUPRIMENTOS	18
5.2	OPERADORES LOGÍSTICOS	19
5.3	INDICADORES DE DESEMPENHO	20
5.4	MODELOS DE IMPLANTAÇÃO DE INDICADORES LOGÍSTICOS	21
6	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	25
6.1	MÉTODO	26
7	CENÁRIO ATUAL	28
7.1	SERVIÇOS DE MALOTES	28
7.2	<i>EXPEDIÇÕES</i>	30
7.3	<i>TRANSPORTE DE MALOTES</i>	33
7.4	<i>FORNECEDORES SISTÊMICOS</i>	36
7.5	<i>SISTEMA TRACKNET</i>	36
8	ESTUDO DE CASO	38
8.1	REALIZAÇÃO DE BENCHMARKING	38
8.2	ANÁLISE E DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DA GERÊNCIA	41
8.3	<i>DEFINIÇÃO DA ESTRATÉGIA COMPETITIVA OPERACIONAL</i>	41
8.4	DEFINIÇÃO DOS FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO	42
8.5	DEFINIÇÃO DOS INDICADORES LOGÍSTICOS DE DESEMPENHO	43
8.5.1	<i>Indicadores</i>	45
8.6	FONTES DE DADOS	48
9	CONCLUSÃO	54
9.1	DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO	54
9.2	LIMITAÇÕES	54
9.3	CONSIDERAÇÕES FINAIS	55
10	REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA	58

1 INTRODUÇÃO

No cenário contemporâneo, o aumento da competitividade associada às exigências de mercado torna imprescindível que as empresas busquem diferenciais para se sobressaírem. É nessa busca por vantagem competitiva que as organizações deixaram de tratar a logística como uma operação de apoio, geradora de custos, e passaram a vê-la como fator crucial para o seu desempenho.

Essa mudança de visão ocorreu a partir da compreensão da correlação existente entre o bom desempenho dos processos logísticos e o nível de satisfação do cliente, pois, a entrega, do produto ou serviço, no prazo e dentro das especificações estabelecidas pelo cliente depende do nível de desempenho logístico da organização. Esta compreensão faz com que os processos logísticos ganhem uma maior representatividade dentro das organizações e, dessa forma, passem a exigir uma maior atenção por parte dos gestores.

Neste contexto, faz-se necessário mensurar, monitorar e controlar o desempenho dos processos logísticos das organizações para que seja possível avaliá-los e identificar oportunidades de melhoria que resultem na redução de custos, aumento no nível de satisfação do cliente e qualidade, trazendo ganhos competitivos para a empresa. Nesse sentido, é importante desenvolver um sistema de indicadores de desempenho que utilizem métricas que reflitam a realidade e possibilitem aos gestores tomarem decisões que agreguem valor aos processos e aos clientes.

Um sistema de medição de desempenho deve permitir uma visão abrangente dos processos logísticos executados pela organização, possibilitando o acompanhamento das diversas etapas em que são realizados. Além disso, os indicadores deverão permitir a mensuração do atingimento dos objetivos estratégicos da organização, devendo, então, estarem alinhados à estratégia estipulada por essa. A utilização de indicadores de desempenho para acompanhamento é considerada como primordial para atuar de forma competitiva, pois, possibilita à organização a comparação do seu desempenho com os demais concorrentes.

Dessa forma, o presente trabalho visa propor indicadores de desempenho logístico para os serviços de malotes prestados pela Confederação Sicredi às demais Entidades do Sistema Cooperativo de Crédito (Sicredi). Para tal, será

realizado um estudo de caso no qual se adaptarão abordagens de desenvolvimento de sistemas de medição de desempenho logístico presentes na literatura à realidade e peculiaridades do Sicredi.

1.1 A EMPRESA

Os tópicos seguintes visam apresentar o Sicredi e, em especial, a Gerência de Compras e Logística (GCL) da Confederação Sicredi a qual é responsável pela gestão dos serviços de malotes, o foco do presente trabalho.

1.1.1 Histórico

A cooperativa de crédito mais antiga filiada ao Sicredi foi fundada em 1902, no município de Nova Petrópolis/RS, e foi idealizada pelo padre suíço Theodor Amstad. Primeiramente, chamada de Caixa Rural de Nova Petrópolis e, atualmente, denominada Sicredi Pioneira, essa foi a primeira cooperativa de crédito da América Latina, criada com o objetivo de propiciar aos pequenos agricultores acesso a empréstimos.

As cooperativas de crédito se popularizaram rapidamente no Rio Grande do Sul e no Brasil. Porém, no início da década de 60, a aprovação da reforma bancária (Lei 4595/64) e a institucionalização do crédito rural (Lei 4829/65) impuseram restrições normativas ao funcionamento das cooperativas de crédito, gerando a perda de competitividade das mesmas e levando ao fechamento mais de 50 cooperativas de crédito no Rio Grande do Sul.

Na década de 80, houve uma retomada no crescimento das cooperativas de crédito e as cooperativas remanescentes uniram-se em uma central para aumentarem sua expressão no mercado, surgindo assim a Cooperativa Central de Crédito Rural do Rio Grande do Sul LTDA (COCECRER- RS). Ainda nos anos 80, a Constituição Federal de 1988 permitiu a equiparação das cooperativas de crédito às instituições financeiras e a expansão das fronteiras, possibilitando mudanças na regulamentação do Banco Central e criação de um banco próprio.

Em 1992, todas as filiais do sistema COCECRER passaram a utilizar a marca Sicredi (Sistema de Crédito Cooperativo). A utilização de marca única e o formato sistêmico de organização proporcionaram às cooperativas filiais ganhos

em escala e o aumento do potencial dessas para concorrer com grandes conglomerados financeiros. Atualmente, o Sicredi é referência internacional devido à adoção da marca única e do modelo sistêmico.

Em 1995, para que as cooperativas tivessem acesso ao mercado financeiro e programas especiais de financiamento, o Sicredi constituiu o primeiro banco cooperativo privado do Brasil, o Banco Cooperativo Sicredi S.A. Atualmente, o banco administra em escala os recursos do Sistema e desenvolve produtos corporativos e políticas de comunicação e marketing. No ano de 1999, as cooperativas filiadas ao Sicredi, através do Banco Sicredi, foram autorizadas a realizar operações de crédito rural com encargos equalizados pelo Tesouro Nacional.

No ano 2000, foram constituídas a Confederação Sicredi e a Corretora de seguros Sicredi Ltda. Devido ao crescimento do Sistema, a Confederação Sicredi é criada para prestar serviços ao Sistema e Entidades conveniadas. Ainda no ano 2000, foi aprovada pelo Conselho Monetário Nacional a resolução nº 2788/00, a qual faculta aos bancos cooperativos transformarem-se em bancos múltiplos.

Em 2001, o Banco Sicredi iniciou sua participação na Administradora dos Cartões de Bancos Cooperativos Ltda (BC CARD). No ano de 2003, o Conselho Monetário Nacional aprovou a resolução 3106/03, a qual permite a livre admissão nas cooperativas de crédito, tornando o cooperativismo de crédito acessível a toda comunidade e, em 2004, ocorreu a criação da Administradora de Bens Sicredi Ltda.

Em 2005, o Sicredi constituiu a Fundação Sicredi e a Administradora de Consórcios Sicredi Ltda. No ano seguinte, o Banco Cooperativo Sicredi adquiriu as quotas de participação do Bancoob, na BC Card, com essa transação, o Banco Sicredi passou a deter a totalidade da empresa, a qual teve a razão social alterada para Administradora de Cartões Sicredi Ltda.

No ano de 2007, iniciou-se o Projeto de Revisão e Padronização Organizacional (PRPO), o qual objetivou redefinir e padronizar os processos e as atividades que eram desenvolvidas em toda a estrutura organizacional do Sicredi. Finalizado o PRPO, em 2008, ocorreu a aprovação da Reestruturação Organizacional e Governança do Sicredi, cuja principal modificação refere-se à constituição da Sicredi Participações S.A., para propiciar a participação direta e formal das cooperativas de crédito na gestão corporativa e para dar maior transparência na estrutura de governança do Sicredi.

No ano de 2009, foi constituída a Sicredi Fundos Garantidores e, no ano seguinte, o Sicredi firmou parceria com o canal de desenvolvimento do grupo holandês o *Rabo Financial Institutions Development* (RABOBANK). Esse grupo, está presente em 40 países e detém cerca de 80% de participação no mercado de financiamento rural e 30% no crédito imobiliário da Holanda. No ano de 2011, foi realizado o planejamento estratégico para os próximos cinco anos, com prazo de vigência até 2015.

1.1.2 Estrutura Organizacional

O Sicredi é composto por Cooperativas que estão organizadas em Centrais Regionais que detém o controle da Sicredi Participações (Sicredi PAR) a qual, por sua vez, controla a Confederação Sicredi, a Fundação Sicredi e a Sicredi Fundos Garantidores. A Sicredi PAR, ainda, detém parte majoritária do Banco Cooperativo Sicredi, o qual tem em seu quadro de acionista as parcerias internacionais RABOBANK e *International Finance Corporation* (IFC). A estrutura do Sicredi conta, também com as empresas controladas do Banco Cooperativo, a Corretora de Seguros, a Administradora de Cartões, a Administradora de Consórcios e a Administradora de Bens. A Figura 1, a seguir, demonstra o organograma do Sicredi.

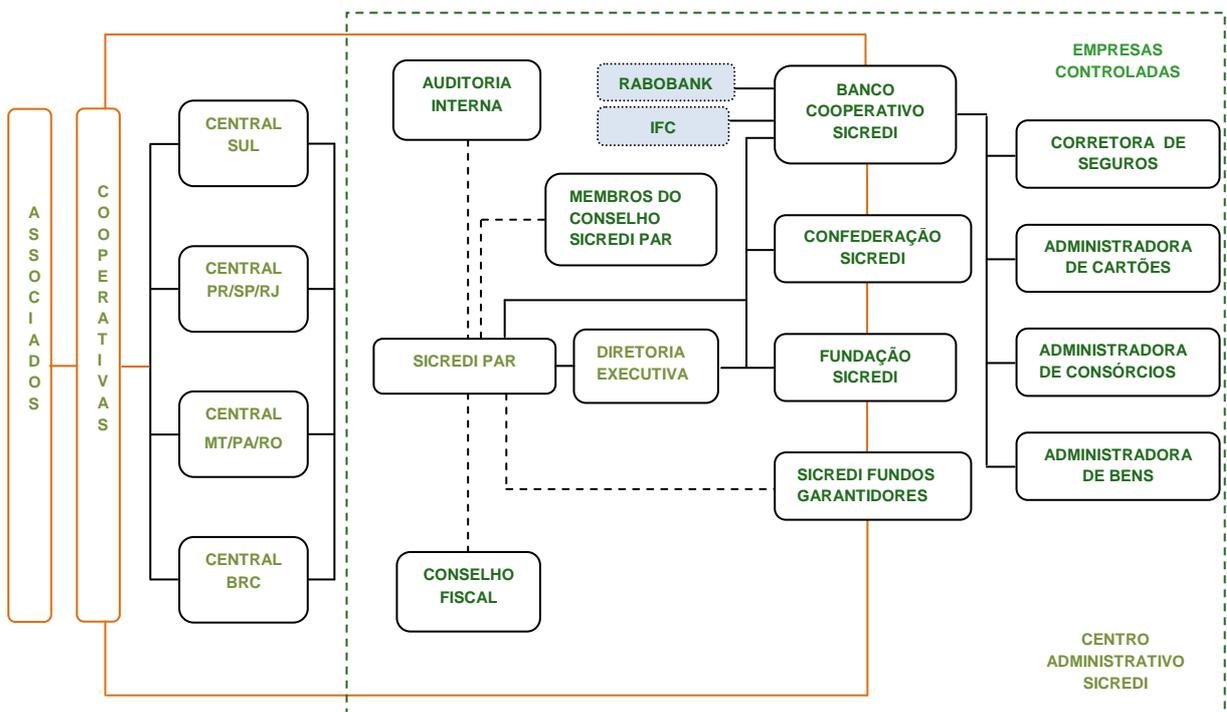


Figura 1: Organograma Sicredi
Fonte: Portal Corporativo Sicredi (2015).

Conforme dados disponibilizados pela Gestão de entidades, em abril/2015, a estrutura do Sicredi conta com 97 Cooperativas de Crédito, as quais têm o papel de atender às demandas dos associados, por meio da oferta de soluções e serviços financeiros, buscando promover o crescimento destes e da comunidade em que está inserida. As cooperativas, embora alinhadas às diretrizes e regulamentações do Sistema, possuem autonomia para a tomada de decisão na sua região e são responsáveis pelo seu planejamento estratégico e financeiro e por prover uma rede de atendimento capaz de suportar a demanda dos associados. A rede de atendimento do Sicredi, hoje, opera com mais de 1,3 mil pontos de atendimento para, aproximadamente, 3 milhões de associados. Através das Centrais Regionais as Cooperativas, também, respondem pela tomada de decisão nos assuntos de caráter sistêmico.

As Centrais Regionais ou Federações de Cooperativas representam as Cooperativas associadas nos estados onde atuam, e junto aos órgãos governamentais, não governamentais e de fomento do cooperativismo de crédito. Sua função é difundir o cooperativismo, acompanhar o desenvolvimento das Cooperativas, identificando e difundindo estratégias e boas práticas entre as mesmas, além de promover o alinhamento das prioridades e dos objetivos estratégicos. Exercem ainda papel auxiliar de supervisão das Cooperativas junto ao Conselho de Administração da Sicredi Par e ao Banco Central. Atualmente o Sicredi é composto por quatro Centrais, que atuam em 12 estados brasileiros, conforme Quadro 1, a seguir:

Central	Estados	Cooperativas	Suregs	Pontos de Atendimento
Central Sul	Rio Grande do Sul e Santa Catarina	43	38	640
Central PR/SP/RJ	Paraná, Santa Catarina, São Paulo e Rio de Janeiro	34	29	486
Central MT/PA/RO	Mato Grosso, Pará, Rondônia	11	9	253
Central Brasil	Mato Grosso do Sul, Goiás, Bahia e Tocantins.	9	9	72
Totais	12	97	85	1351

Quadro 1: Centrais Sicredi

Fonte: Inventário de Entidades Sicredi- abril/2015.

A Sicredi Participações, desenvolvida com intuito de proporcionar a participação direta e formal das Cooperativas na gestão corporativa do Sistema, é o órgão formal, que abriga o processo decisório no Sicredi, onde são consolidadas e formalizadas as discussões políticas e decisões estratégicas, garantindo unicidade no direcionamento às empresas de 3º grau. Também, exerce controle sobre o Banco Sicredi e representa o Sicredi, como empreendimento cooperativo, junto a órgãos e Entidades, deliberando sobre os objetivos estratégicos e econômico-financeiros do Sicredi.

O Banco Cooperativo Sicredi é responsável por formatar as soluções financeiras do Sicredi, elaborar e executar o planejamento financeiro global do Sistema e gerir as empresas controladas - Administradora de Bens, Administradora de Consórcios, Administradora de Cartões e Corretora de Seguros. Ainda, o Banco propõe e executa as políticas de gestão financeira, mercadológica, de riscos e demais políticas de desenvolvimento operacional próprias das atividades fim das empresas controladas e Cooperativas.

A Confederação Sicredi atua como um centro de serviços compartilhado o qual atende a todas as empresas e cooperativas do Sistema. A Confederação tem papel sistêmico de prover ganhos de escala às operações corporativas e, para tanto, amplia ações de compartilhamento e automação de atividades operacionais e administrativas. A confederação provê, principalmente, serviços nos segmentos de tecnologia da informação (TI), contábil e tributário, administrativo, *BackOffice* de produtos, serviços administrativos de gestão de pessoas, compras e logística e serviços de suporte ao colaborador.

A Fundação Sicredi foi criada com intuito de incentivar a prática do cooperativismo e do empreendedorismo e é responsável por estruturar e coordenar os programas educacionais e culturais voltados ao desenvolvimento sustentável do Cooperativismo de Crédito, promovendo-o como um instrumento de organização econômica da sociedade.

A Sicredi Fundos Garantidores administra 8 diferentes fundos e é uma empresa jurídica sem fins lucrativos, que tem como associadas as Centrais e Cooperativas Singulares. A empresa tem como características a segregação de recursos das demais empresas do Sistema, pois não há incidência de impostos sobre as contribuições, a indivisibilidade das contribuições e o atendimento às exigências normativas.

O RABOBANK e *International Finance Corporation* (IFC) são parcerias internacionais que foram decisivas para que o Sistema passasse a operar em outros patamares. Atualmente, o RABOBANK detém 21,91% do capital do Banco Sicredi e o IFC 3,01% do capital. A parceria do Banco Cooperativo Sicredi com o *Rabo Financial Institution Development B.V.* (RFID) - braço de desenvolvimento do grupo holandês RABOBANK - é uma relação estratégica de longo prazo entre instituições que têm afinidades de propósitos e estão focadas no desenvolvimento do cooperativismo de crédito como um modelo de organização econômica da sociedade.

1.1.3 Missão, Visão e Valores

A missão do Sicredi, como sistema cooperativo é valorizar o relacionamento, oferecer soluções financeiras para agregar renda e contribuir para a melhoria da qualidade de vida dos associados e da sociedade.

A visão do Sicredi é ser reconhecido pela sociedade como instituição financeira cooperativa, comprometida com o desenvolvimento econômico e social dos associados e das comunidades, com crescimento sustentável das cooperativas, integradas em um sistema sólido e eficaz.

Os valores da organização são:

- Preservação irrestrita da natureza cooperativa do negócio.
- Respeito à individualidade do associado.
- Valorização e desenvolvimento das pessoas.
- Preservação da instituição como sistema.
- Respeito às normas oficiais e internas.
- Eficácia e transparência na gestão.

1.1.4 Gerência de Compras e Logística

A Gerência de Compras e Logística (GCL) faz parte da Confederação Sicredi e é responsável pela prestação de serviços logísticos às entidades do Sicredi. Na estrutura da Confederação, a mesma está vinculada à Superintendência de Operações, conforme estrutura, a seguir (Figura 2):

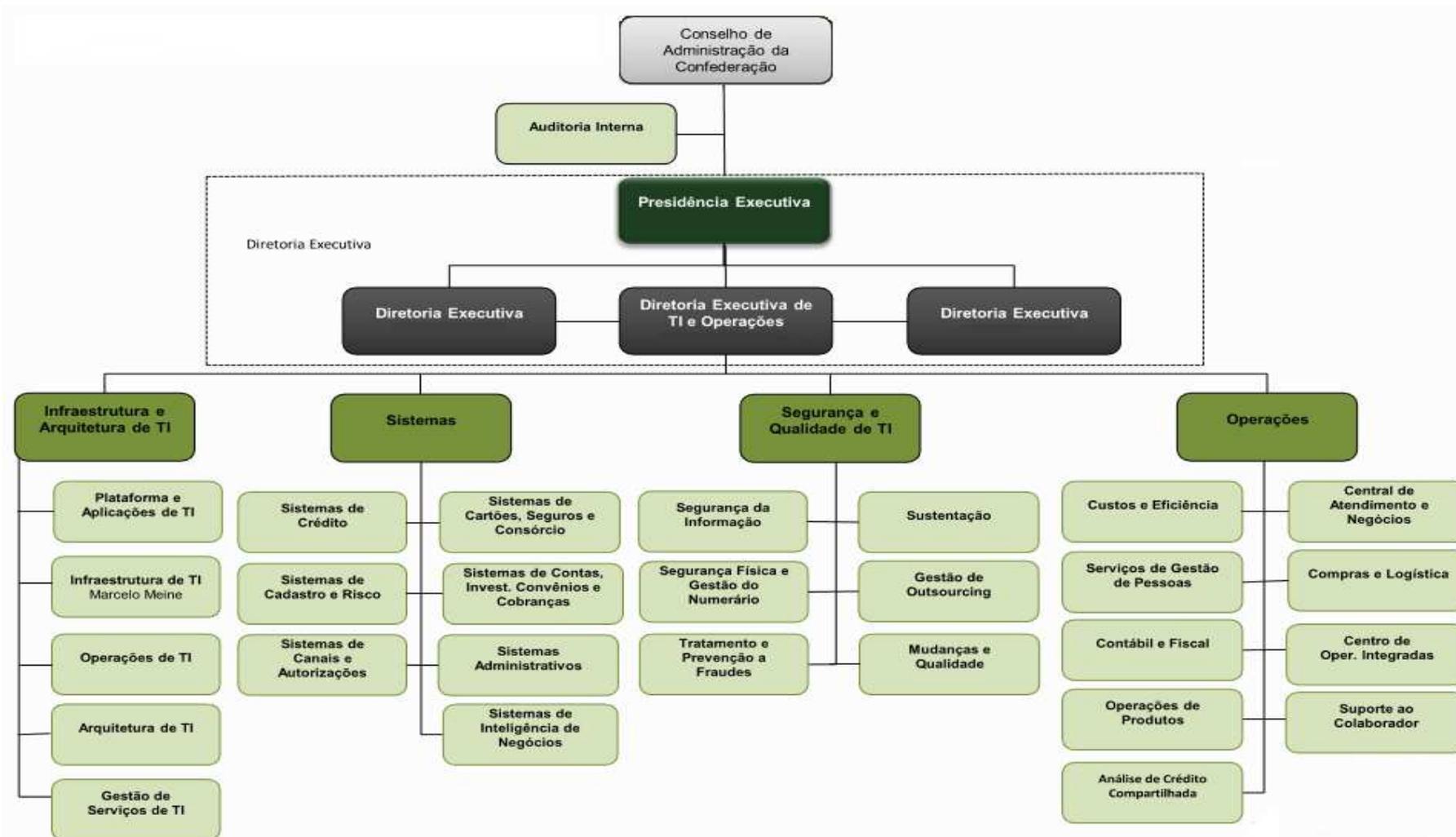


Figura 2: Organograma Confederação Sicredi

Fonte: Portal Corporativo Sicredi (2015).

O objetivo da Gerência é propiciar serviços e produtos corporativos que atendam às peculiaridades do Sistema e propiciem ganhos em escala devido à negociação centralizada e à adesão sistêmica. Atualmente, a GCL possui uma gerência centralizada composta por quatro supervisões, estruturada conforme segue (Figura 3):

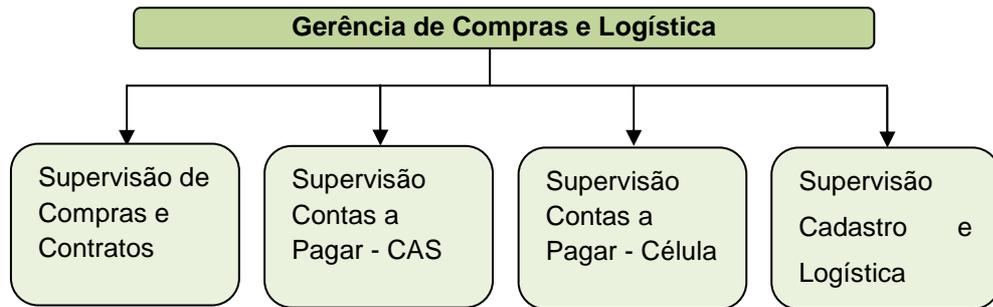


Figura 3: Organograma Gerência de Compras e Logística
Fonte: Portal Corporativo Sicredi (2015).

Os serviços oferecidos pela Gerência ao Sistema são: compras de serviços e produtos; contas a pagar, contas a receber, rotinas de pagamento, contas a pagar Cooperativas, patrimonial Cooperativas, gestão de cadastros Empresas (CAS), gestão de cadastro Cooperativas, gestão de contratos, gestão de estoque físico de equipamentos, gestão de logística e manutenção de Entidades. Este portfólio de serviços está dividido entre as supervisões, conforme mostra o Quadro 2:

Supervisão	Serviços
Compras e contratos	compras de produtos e serviços gestão de contratos
Contas a pagar CAS	contas a pagar contas a receber rotina de pagamentos
Contas a pagar célula	contas a pagar cooperativas patrimonial cooperativas
Cadastro e logística	gestão de cadastro- empresas CAS gestão de cadastros – cooperativas gestão de estoque físico de equipamentos gestão de logística gestão de entidades

Quadro 2 – Serviços da Gerência de Compras e Logística
Fonte: Portal Sicredi (2015)

2 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Atualmente, a logística tem importante papel dentro das organizações, sendo considerada um dos fatores determinantes do seu sucesso. No Sicredi, a logística sistêmica está atrelada à GCL, da Confederação Sicredi – uma das empresas participantes do Sistema.

De modo geral, a GCL atua como um gestor dos serviços logísticos corporativos utilizados pelas Entidades do Sistema e é responsável pela homologação, validação orçamentária, avaliação e análise dos serviços logísticos disponibilizados ao Sistema. A GCL, ainda, é responsável pela contratação de prestadores de serviços logísticos, pois, com intuito de manter o foco na sua atividade fim, o Sicredi opta pela terceirização das atividades operacionais logísticas.

Além disso, cabe ao serviço Gestão de Logística, da GCL, buscar soluções corporativas para suprir as necessidades do Sistema e atender demandas específicas que podem surgir. A Gestão de Logística possui contratos corporativos disponibilizados para adesão do Sistema que são categorizados em três tipos de serviços: serviços de malotes, armazenagem, e transporte – os quais possuem componentes e escopos próprios, mas, interligam-se com fornecedores e prestadores de serviços sistêmicos que se relacionam de formas variadas em cada tipo de serviço.

Atualmente, os serviços de malotes, disponibilizados pela Gestão de Logística, encontram-se consolidados junto às Entidades do Sistema e possuem grande adesão por parte dessas. Os serviços de malotes consistem, em suma, no transporte, recepção, triagem e distribuição de documentos e itens movimentados entre as Entidades do Sistema, fornecedores e prestadores de serviços, através das Expedições do Sicredi.

Em contrapartida, os serviços de armazenagem e transporte possuem pouca representatividade no escopo de trabalho da Gestão de Logística. Esse fato, deve-se à baixa adesão sistêmica aos serviços de armazenagem, os quais se encontram em um estágio de desenvolvimento e consolidação junto às Entidades do Sistema e ao fato de os serviços de transporte estarem atrelados, em sua grande maioria, ao processo de compras corporativas, sendo negociados no momento da compra e ficando sob responsabilidade da Supervisão de Compras e Contratos, também, pertencente à Gerência de Compras e Logística.

Apesar dos serviços de malotes possuírem maior grau de desenvolvimento, a Gestão de Logística da Gerência de Compras e Logística da Confederação Sicredi depara-se com o seguinte problema: **a falta de indicadores de desempenho que possibilitem um acompanhamento da qualidade, utilização e níveis de serviço logístico disponibilizados para o Sistema Sicredi.**

Um exemplo dos problemas enfrentados pela GCL é o acúmulo de material represado nas Expedições, ou seja, material recebido e não despachado. Esses acúmulos decorrem de falhas operacionais ou da utilização de modelos de serviços de malotes que não se adéquam as necessidades das entidades, o que gera atrasos consideráveis na entrega destes materiais, custos adicionais (devido a utilização de transportes alternativos), e a insatisfação dos clientes. Nestes casos de material represado, o acompanhamento do nível de serviço entregue possibilitaria a identificação de gargalos, pontos de melhoria no processo e uma maior agilidade na tomada de decisões evitando, assim grandes acúmulos, além de pontuar se o tipo de serviços de malotes utilizado atende ou não as necessidades do cliente.

3 JUSTIFICATIVA

Os serviços de malotes sob gestão da Gerência de Compras e Logística disponibilizado às Entidades do Sicredi, a ser estudado neste trabalho, realiza os processos de expedição e transporte de malotes através de prestadores de serviços.

A GCL, atualmente, não possui uma estrutura de indicadores que possibilite o acompanhamento dos níveis de serviços entregues pelos prestadores de serviços e nem dos índices de utilização dos serviços por parte das entidades do Sicredi, tais informações são necessárias para a gestão dos serviços e na tomada de decisão sobre o modelo de serviços de malotes que cada entidade deverá aderir. Além disso, as informações oriundas de um sistema de indicadores possibilita a identificação de oportunidades, tendências e gargalos.

Outro fator importante que sustenta a necessidade de uma estrutura de indicadores é o desperdício na utilização dos serviços de malotes, ou seja, entidades contratam serviços de malotes com capacidade de atendimento superior a sua necessidade de movimentação. Atualmente, os custos mensais, com transporte de malotes realizados pelos Correios, são de aproximadamente R\$ 60 mil (sessenta mil reais) e, o valor contratado e não utilizado fica em torno de R\$ 20 mil (vinte mil reais), nesse caso, o acompanhamento de utilização dos serviços possibilitará um redimensionamento dos serviços contratados com possibilidade de redução de custos aproximada de 30% (trinta por cento).

O desenvolvimento de uma estrutura de indicadores de desempenho, também, é de grande relevância para o desenvolvimento acadêmico e profissional do autor, pois lhe possibilita associar conhecimentos teóricos adquiridos durante a realização do curso de Administração à realidade e às peculiaridades de uma organização.

4 OBJETIVO

4.1 OBJETIVO GERAL

Propor indicadores logísticos de desempenho para os serviços de malotes sob gestão da Gerência de Compras e Logística da Confederação Sicredi.

4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar *benchmarking* com empresas similares e/ou referência no ramo logístico e identificar os indicadores de desempenho logístico utilizados;
- Caracterizar a estratégia operacional utilizada pela empresa sob estudo;
- Definir os fatores críticos de sucesso do processo sob investigação.

5 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Esse capítulo traz as definições dos principais termos que serão utilizados neste trabalho, com objetivo de proporcionar o entendimento teórico para a abordagem dos assuntos práticos a serem tratados. Entre os principais conceitos mencionados estão: Logística e Cadeia de Suprimentos; Operadores Logísticos, Indicadores de Desempenho; e, Modelos de Implantação de Indicadores Logísticos.

5.1 LOGÍSTICA E CADEIA DE SUPRIMENTOS

A logística é considerada um paradoxo, pois, segundo Fleury (2009), apesar de ser uma das atividades econômicas mais antigas é um dos conceitos gerenciais mais modernos. Para Novaes (2007), isso decorre do fato de a logística ter sido considerada, dentro das empresas, durante anos um serviço de apoio.

No entanto, a Logística Empresarial evoluiu e hoje agrega valor de lugar, tempo, qualidade e informação na cadeia produtiva, além de procurar eliminar do processo aquilo que não agrega valor ao cliente (NOVAES, 2007). Dessa forma, um dos conceitos mais utilizados, atualmente para Logística é a definição do *Council Supply Management Professionals* (apud NOVAES, 2007, p. 35), a qual diz:

Logística é o processo de planejar implementar e controlar de maneira eficiente o fluxo e armazenagem de produtos, bem como os serviços e informações associados, cobrindo desde o ponto de origem até o ponto de consumo, com o objetivo de atender aos requisitos do consumidor. (COUNCIL SUPPLY MANAGEMENT PROFESSIONALS apud NOVAES, 2007, p. 35)

Para Ballou (2006), essa definição implica a Logística não ser um processo em sua totalidade e sim parte do processo de Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos. Ainda segundo Ballou (2006), o termo “Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos” capta de uma melhor forma o significado de logística integrada, a qual deve ser vista como um instrumento de marketing e uma ferramenta gerencial.

Dessa forma, Mentzer et al (apud BALLOU, 2006, p. 28) propõem uma definição mais ampla para o termo Gerenciamento da Cadeia de suprimentos, conforme segue:

O gerenciamento da cadeia de suprimentos é definido como a coordenação estratégica sistemática das tradicionais funções de negócio e das táticas ao longo dessas funções de negócio no âmbito de uma determinada empresa e ao longo dos negócios no âmbito da cadeia de suprimentos, com o objetivo de aperfeiçoar o desempenho a longo prazo das empresas isoladamente e da cadeia de suprimentos como um todo. (MENTZER et al apud BALLOU, 2006, p. 28)

A partir dessa definição, constata-se que o gerenciamento da cadeia de suprimentos busca uma vantagem competitiva e lucratividade para os integrantes dessa cadeia, por meio da coordenação do fluxo de produtos ao longo de funções e empresas (BALLOU, 2006). Para Novaes (2007), a logística moderna procura incorporar uma integração efetiva e sistêmica entre todos os setores da empresa e efetiva e estreita com fornecedores e clientes. De modo geral, a Logística busca integrar todos participantes da cadeia de suprimentos com o objetivo de agregar valor ao cliente e eliminando custos e desperdícios.

5.2 OPERADORES LOGÍSTICOS

É em consonância que diversos autores da literatura específica da logística colocam que a utilização de operadores logísticos é uma tendência mundial crescente. Segundo Fleury (2009), pode-se definir operador logístico como um prestador de serviços logísticos integrados que pode oferecer aos seus clientes serviços personalizados que atendam a todas ou quase todas as suas necessidades logísticas. Para a Associação Brasileira de Movimentação e Logística (apud NOVAES, 2007, p. 282) a definição de operador logístico se torna mais específica, conforme segue:

Operador logístico é o fornecedor de serviços logísticos especializados em gerenciar todas as atividades logísticas ou parte delas nas várias fases da cadeia de abastecimento de seus clientes, agregando valor no produto dos mesmos, e que tenha competência para no mínimo prestar simultaneamente serviços nas três atividades consideradas básica: controle de estoques, armazenagem e gestão de transportes. (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE MOVIMENTAÇÃO E LOGÍSTICA apud NOVAES, 2007, p. 282)

Uma preocupação dos autores é diferenciar operadores logísticos dos prestadores de serviços logísticos tradicionais, os quais, segundo Fleury (2009), oferecem serviços genéricos e são especialistas em uma única atividade logística. Alguns autores, ainda, utilizam outros termos para designar os operadores logísticos, Bowersox e Closs (2010) da preferência à utilização do termo

“prestadores de serviços logísticos integrados”, pois essa denominação garante que a maioria dos prestadores desses serviços realiza um serviço mais amplo que uma única função.

Outro termo encontrado na literatura é o de logística terceirizada que é definida por Kaminsky, Simchi-Levi, D. e Simchi-Levi, E. (2003) como a utilização de fornecedores externos para realizar em parte ou totalmente a função de gerenciamento de materiais e distribuição de produtos das empresas. Além disso, Kaminsky, Simchi-Levi, D. e Simchi-Levi, E. (2003) coloca a logística terceirizada num plano estratégico quando define que esta estabelece relacionamentos mais complexos que as relações tradicionais de terceirização das atividades logísticas.

Apesar das diferentes terminologias utilizadas, há uma convergência dos autores sobre o fato de que os operadores logísticos são mais que meros prestadores de serviços logísticos tradicionais, por eles possuírem ampla capacitação operacional e de análise e planejamento logístico além de oferecerem múltiplas atividades de forma integrada e personalizada para seus clientes (FLEURY, 2009).

Sobre as razões da contratação dos operadores logísticos, Razzolini Filho (2011) cita o desejo de uma empresa em focar-se no seu *core bussines*, ou seja, seu negócio principal, deixando a execução das suas atividades logísticas na mão de especialistas, os quais deverão atender a padrões estabelecidos pelas empresas por meio de níveis de serviços acordados. Bowersox e Closs (2010) afirmam que essa externalização das operações de apoio oriunda do desejo das empresas em “dimensionar corretamente” as organizações e concentrar as atividades “naquilo que elas sabem fazer melhor”, ou seja, seu *core bussines*.

5.3 INDICADORES DE DESEMPENHO

Em uma definição genérica de indicadores de desempenho, Kaplan (2004) diz que eles são instrumentos utilizados para mensurar os resultados dos esforços em relação ao atingimento dos objetivos perseguidos. Kaplan (2004) interliga os indicadores a metas, as quais representam o nível de desempenho que se deseja atingir a um plano de ação, o qual corresponde a um programa de iniciativas e atividades corretivas vinculadas aos níveis de atingimento das metas representados pelos indicadores.

Os indicadores de desempenho estão relacionados à função gerencial de controle. Segundo Ballou (2006), o processo de controle compara o desempenho real do planejado e coloca em prática as ações corretivas necessárias para que o real se aproxime do planejado. Outro objetivo fundamental do controle, além de monitorar o desempenho real frente ao planejado, é identificar oportunidades para aumentar a eficiência e eficácia dos processos que estão sendo monitorados (BOWERSOX E CLOSS, 2010).

Para Wanke (2009), existem três estilos de instrumentos gerenciais e operacionais, os quais se diferenciam na forma de elaboração dos indicadores de desempenho, são eles: (i) *Ad hoc* – indicadores de desempenho estipulados de maneira independente e focando-se em uma atividade ou tarefa; (ii) Regular – elaborados conjuntamente e concentram-se no desempenho do prestador de serviços, focando-se no processo, e; (iii) Sistemático – os indicadores de desempenho são definidos conjuntamente e concentram-se no desempenho do prestador de serviços e fornecedor, com foco na parceria.

As medidas internas de desempenho logístico podem ser classificadas em cinco categorias distintas: custo; serviço ao cliente; produtividade; gestão de ativo, e; qualidade. Essas medidas concentram-se nas atividades necessárias para servir os clientes (BOWERSOX E CLOSS, 2010). Para medidas de desempenho de toda cadeia de suprimentos exige-se uma perspectiva integrada, a qual deverá ser compatível entre as funções de todas as empresas pertencentes a essa cadeia (BOWERSOX E CLOSS, 2010). Para medidas integradas de toda cadeia de suprimentos, um grupo de empresas, consultores e universidades propuseram uma estrutura integrada que incorpora quatro tipos de medidas: qualidade/satisfação do cliente; tempo; custos, e; ativos (BOWERSOX E CLOSS, 2010).

5.4 MODELOS DE IMPLANTAÇÃO DE INDICADORES LOGÍSTICOS

Barbosa, Kurumoto e Mussetti (2006) apresentam cinco abordagens para a definição de indicadores de desempenho logístico, as quais contêm propostas de diversos autores sobre a estruturação de sistemas de medição de desempenho.

A primeira abordagem é a de Christopher (apud BARBOSA, KURUMOTO E MUSSETTI, 2006), que sustenta que a avaliação de desempenho logístico deve possuir dois focos: o *benchmarking* e o custo. A necessidade para a realização do

benchmarking está no ambiente altamente competitivo que torna fundamental que o desempenho seja medido, também, em termos relativos à concorrência. Já o segundo foco tem por propósito identificar a mudança nos custos das decisões logísticas e sua influência nas demais áreas da empresa; sendo assim, os custos devem ser vistos de forma incremental, ou seja, avaliado pela variação que a mudança causa nos custos totais.

Na abordagem de Lambert, Stock e Vatine (apud BARBOSA, KURUMOTO E MUSSETI, 2006), os autores identificam a análise do custo total como fator chave para a gestão logística, a qual, para um dado nível de serviço ao cliente, deve buscar minimizar o custo logístico total e não o de atividades individuais. Dessa forma, mantém-se um enfoque integrado com as demais funções da empresa e consegue-se atingir o Sistema como um todo.

A terceira abordagem apresentada, de Dornier, Ernest, Fender e Kouvelis (apud BARBOSA, KURUMOTO E MUSSETI, 2006), possui uma defasagem, pois, os critérios abordados não são analisados separadamente e não apresentam uma explicação sob a forma de cálculo e de coleta das informações. Os autores dessa abordagem consideram que o desempenho logístico se fundamenta na otimização de custos em relação a um nível de serviço desejado, direcionada a empresas que atuam globalmente, tendo como funções primárias da gestão o planejamento e o controle. Para os autores, o planejamento está ligado à estratégia da empresa e ao controle e à medição de desempenho logístico, com o objetivo de controlar as atividades realizadas.

Para a abordagem de Bowersox e Closs (apud BARBOSA, KURUMOTO E MUSSETI, 2006), a excelência logística e a medição de desempenho possuem uma ligação íntima e o monitoramento de desempenho deve ser direcionado para processos. Os autores ainda afirmam que os sistemas de medição de desempenho têm por objetivo monitorar, controlar e direcionar as operações logísticas, sendo compostos por medidas de desempenho internas e externas.

O primeiro tipo, indicadores de desempenho internos, compara processos e atividades referenciadas no seu histórico e são classificados em cinco categorias: custo; serviço ao cliente; produtividade; mensuração de ativos e qualidade. O segundo tipo, indicadores de desempenho externos, busca avaliar a percepção do cliente e obter melhores práticas e conhecimentos inovadores de outras empresas (*benchmarking*).

A quinta abordagem é a de Conceição e Quintão (apud BARBOSA, KURUMOTO E MUSSETI, 2006), os quais utilizaram, em sua pesquisa, indicadores de desempenho interno – que monitoram o desempenho dos processos internos da empresa - e externo – que monitoraram o desempenho prestado pelos parceiros da organização. Essa abordagem reforça a proposta de Bowersox e Closs (apud BARBOSA, KURUMOTO E MUSSETI, 2006), ao mencionar que os indicadores de desempenho interno são influenciados pelos de desempenho externo.

Outro modelo de implantação de indicadores de desempenho logístico é apresentado por Shiro (2011). Nesse modelo, o autor apresenta o desenvolvimento de um sistema de indicadores que deve ser realizado a partir das seguintes etapas: (i) definir os objetivos estratégicos; (ii) escolher a melhor estratégia competitiva; (iii) definir os fatores críticos de sucesso (FCS); (iv) definir os meios para alcançar os objetivos; (v) estruturar sistema de indicadores de desempenho e definir metas; e, (vi) desenvolver um sistema de acompanhamento.

Segundo o autor, para o desenvolvimento de um sistema de indicadores faz-se necessário que os objetivos estratégicos possuam uma forma ampla, o que facilita que os mesmos tenham uma aderência por todos os níveis da organização. Para tal, o autor aliou aos objetivos estratégicos, definidos pela alta administração, com as percepções dos colaboradores e clientes, utilizando como fonte as pesquisas de clima e de satisfação do cliente realizadas pela empresa.

A definição da estratégia competitiva pelo autor ocorreu por meio das análises dos critérios mais relevantes de escolha utilizados pelo consumidor, do cenário atual de mercado e dos objetivos estratégicos definidos, pois, a estratégia competitiva operacional deve fornecer condições para que os objetivos sejam alcançados (SLACK, CHAMBERS E JHONSTON apud SHIRO, 2011).

Segundo Shiro (2011), os fatores críticos de sucesso (FCS) deverão ser atividades ou competências que sirvam de base para a estratégia escolhida. Além disso, devem ser poucos, de grande relevância para a organização e que a diferencie de seus competidores. Shiro (2011) utiliza a estratégia operacional como norteadora para a definição dos fatores críticos de sucesso.

Assim como os fatores críticos de sucesso, os meios para alcançar os objetivos deverão ser norteados pela estratégia competitiva escolhida. Dessa forma, o autor definiu os meios a serem utilizados considerando que os mesmos devem

possibilitar que a estratégia escolhida seja convertida em ações para atingir os objetivos estratégicos definidos.

A definição da estrutura de indicadores deve considerar que tais indicadores devem mensurar a operação de forma que seja possível verificar se está obtendo-se sucesso nos fatores críticos definidos. Atentando-se ao fato de que os indicadores devem possibilitar o acompanhamento de cada etapa do processo e não somente o desempenho do sistema como um todo.

Para seleção dos indicadores a serem utilizados, o autor utiliza-se de fatores e objetivos de desempenho, citados na literatura específica, aliados à abordagem escolhida. Selecionados os indicadores, são definidas as metas para cada índice baseando-se em um critério pré-definido que pode ser de base histórica ou *benchmarking* externo.

O desenvolvimento do sistema de acompanhamento dá-se a partir da definição de uma equipe de controle, a qual tem por função controlar, acompanhar, analisar, e distribuir as informações relativas aos indicadores e propor ações de melhoria para aqueles com índices abaixo do esperado. Após definida a equipe de controle, deve-se determinar os níveis de acompanhamento e decisão para cada nível da estrutura, conforme o nível do indicador estabelecido.

6 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente trabalho é uma pesquisa que utiliza o método de estudo de caso para atingir os objetivos propostos. Para Gil (2002), a pesquisa consiste em um procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas delineados. A pesquisa é composta por etapas, as quais Zanella (2009) classificou como de planejamento, execução e comunicação dos resultados.

Yin, (2005, p. 31), afirma que:

No método procura-se organizar e identificar as diversas etapas de elaboração de uma pesquisa, com o objetivo de adquirir conhecimento do problema proposto. É o caminho para se chegar a um fim, pode ser entendido como caminho de se chegar à verdade em ciência, ou como conjunto de procedimentos, que ordenam o pensamento e esclarecem meios para se chegar ao conhecimento. (YIN, 2005, p. 31)

Para Tull (1976), o método de estudo de caso caracteriza-se pela análise intensiva de uma situação particular. Da mesma forma, Gil (2010) afirma que o estudo de caso consiste em explorar profundamente um ou poucos fenômenos, de modo que este seja amplamente delineado e conhecido. Em complemento, Yin (2005, p. 28) afirma que neste método “faz-se uma questão do tipo ‘como’ ou ‘por que’ sobre um conjunto contemporâneo de acontecimentos sobre o qual o pesquisador tem pouco ou nenhum controle”.

Godoy (2006) afirma que a utilização do estudo de caso como método de pesquisa é vantajosa quando se busca a compreensão dos processos e interações sociais que ocorrem nas organizações. Ainda, Martins (2008) enfatiza que o método permite que se penetre na realidade social da forma que uma avaliação quantitativa não possibilita.

A coleta de dados para o desenvolvimento deste estudo de caso deu-se pela observação indireta através da análise documental e aplicação de questionário. A análise documental valeu-se de diversos documentos, manuais e desenhos de processos disponibilizados pela empresa foco do trabalho. A aplicação dos questionários ocorreu para levantar dados referentes aos indicadores de desempenho utilizados no mercado e as percepções de colaboradores sobre os fatores críticos de sucesso dos serviços de malotes.

Marconi e Lakatos (2012, p. 86) definem o questionário como sendo “um instrumento de coleta de dados constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador”. Segundo Gil (2002, p. 137), o questionário é “uma técnica de coleta de dados que consiste em um rol de questões propostas por escrito às pessoas que estão sendo pesquisadas”. Ainda, Gil (2010) afirma que o intuito da aplicação do questionário é buscar informações sobre conhecimentos, crenças, sentimentos, valores e interesses, de um determinado público.

Por se tratar de uma pesquisa qualitativa, não houve definição prévia do número de indivíduos a entrevistar para a realização da pesquisa. Segundo Godoi e Mattos (2006), o pesquisador possui a autonomia de alterar, conforme necessidade, o número de participantes do estudo. Para Vergara (2004), o questionário é caracterizado por uma série de questões apresentadas ao respondente, às vezes é chamado de teste ou por escala.

Em relação à análise dos dados, Mattar (2001, p. 68) enfatiza que “o objetivo principal das análises é permitir ao pesquisador o estabelecimento das conclusões, a partir dos dados coletados”. Para Vergara (2004) o tratamento dos dados refere-se a explicitar qual meio é utilizado para lidar com os dados de forma que eles sejam preparados para uma análise subsequente. Por se tratarem de dados qualitativos os coletados neste trabalho, efetuar-se-á a análise de conteúdo.

6.1 MÉTODO

O método empregado será composto de cinco etapas distintas, conforme a seguir (Figura 4):

- (i) Realizar *benchmarking* externo para levantamento dos indicadores logísticos utilizados no mercado, através da aplicação de questionário fechado desenvolvido pela autora com validação do analista sênior, especialista em logística, responsável pela área;
- (ii) Analisar os objetivos estratégicos definidos para GCL, os quais foram estruturados pelos supervisores em conjunto com a gerência com a validação da diretoria de Operações.

- (iii) Definir a estratégia competitiva operacional para alcançar os objetivos estratégicos propostos, através da análise das expectativas do cliente e da Política de Compras, a qual foi definida conjuntamente entre a alta administração e as Cooperativas;
- (iv) Identificar os fatores críticos de sucesso para que os serviços de malotes atinjam os objetivos estratégicos estipulados;
- (v) Realizadas a análise dos objetivos estratégicos da GCL e definida a estratégia competitiva operacional serão definidos os indicadores de desempenho logístico para os serviços de malotes, a estrutura de indicadores passará pela avaliação da analista sênior responsável pelos serviços de logística.

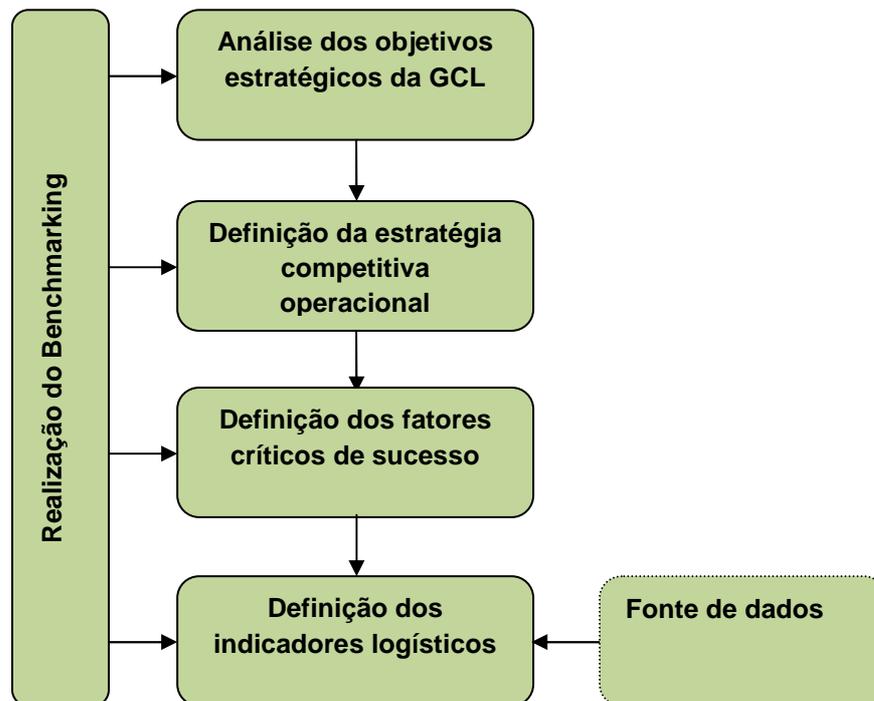


Figura 4: Método
Fonte: elaborada pelo autor.

7 CENÁRIO ATUAL

Os tópicos abaixo visam delinear o cenário atual dos serviços de malotes e das estruturas que o compõem.

7.1 SERVIÇOS DE MALOTES

Conforme o Manual – Logística de Malotes (SICREDI, 2013), os serviços de malotes contemplam coletas, transportes, serviços de expedição e entregas de documentos diversos e objetos, através de sacolas destinadas para esse tipo de movimentação. Os serviços de malotes oportunizam a interação entre as Entidades do Sistema Sicredi, a partir da movimentação de itens e correspondências entre as bases destas Entidades e as expedições do Sicredi.

O transporte de malotes entre as Entidades do Sistema e as bases estaduais (RS, PR, SP, MS e MT) transcorre em três formatos (meios) diferentes: Transporte Compartilhado de Malotes (TCM), Correios e Transporte Exclusivo, os quais devem efetuar as coletas, transportes e entregas das sacolas de malotes conforme frequência contratada e dentro dos prazos acordados. Salienta-se que a Gestão de Logística não possui responsabilidades sob o transporte de malotes no formato Exclusivo, visto que o mesmo se trata de contrato local efetuado diretamente entre a Entidade do Sistema e o prestador de serviço, não caracterizando contrato corporativo.

Inclui-se na estrutura desses serviços o recebimento de volumes contendo produtos dos fornecedores sistêmicos, e entregues nas bases das expedições do Sicredi, para serem distribuídos através da logística de malotes para as diversas Entidades. As Entidades, por sua vez, utilizam a movimentação de malotes para encaminhar itens às expedições do Sicredi para serem coletados por prestadores de serviços. Segue, na Figura 5, imagem ilustrativa das etapas existentes nos serviços de malotes:

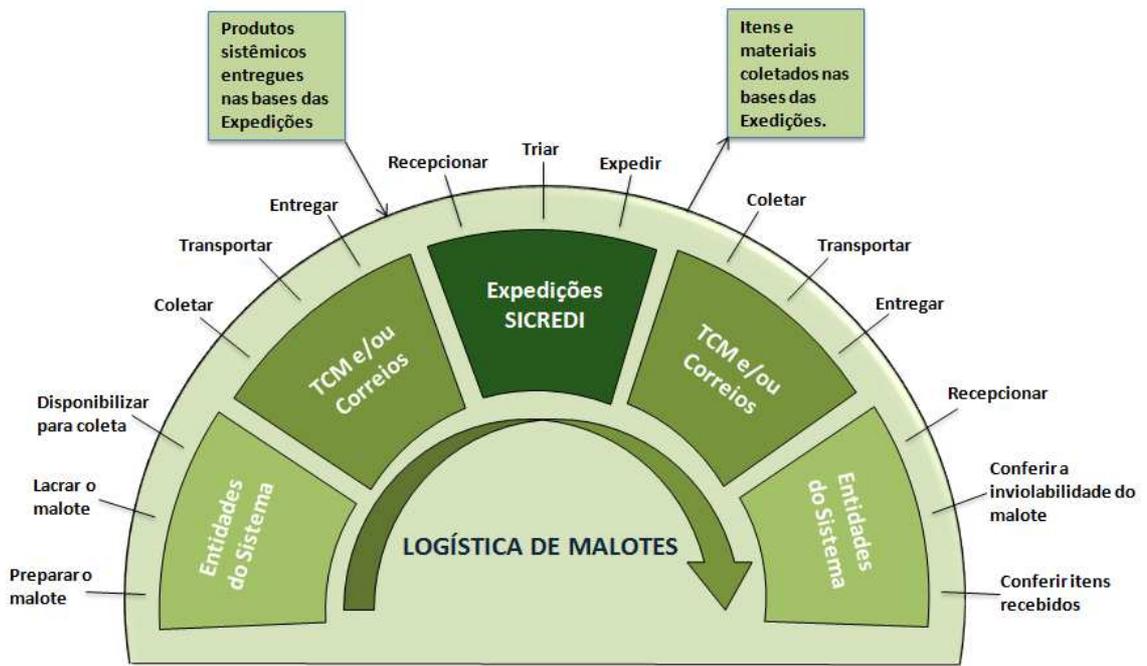


Figura 5: Fluxo dos serviços de malotes
 Fonte: elaborada pela autora.

A Figura 6 apresenta a distribuição das bases de expedição entre as Centrais Regionais e os serviços de transporte utilizados:

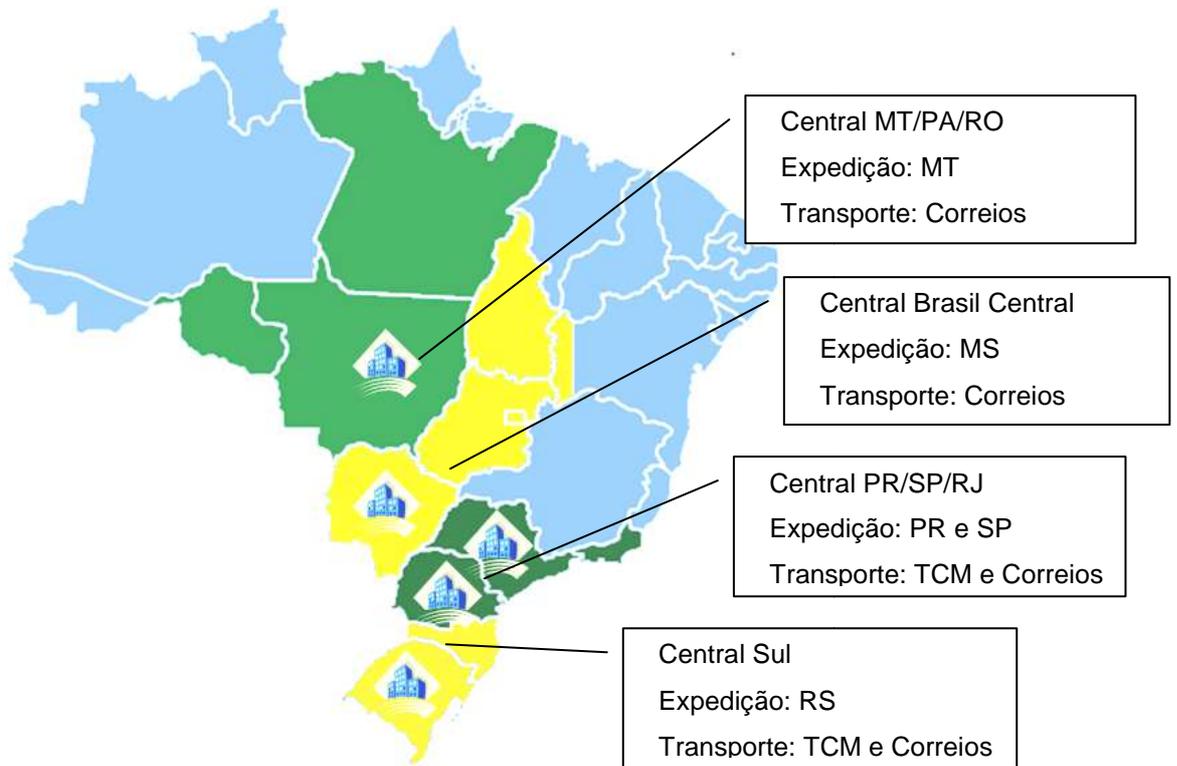


Figura 6: Distribuição das bases de expedição
 Fonte: elaborada pela autora.

7.2 EXPEDIÇÕES

Os serviços de expedição são desempenhados pela empresa V. Weiss, com a qual o Sicredi possui contratadas cinco (05) bases de expedição, localizadas em: Porto Alegre/RS, Curitiba/PR, São Paulo/SP, Cuiabá/MS e Campo Grande/MT. São essas bases que recepcionam os itens e documentos de todas as Entidades do Sistema e de alguns fornecedores sistêmicos e os disponibilizam para coleta pelas empresas de transporte de malotes – encarregadas, por sua vez, pela distribuição de malotes para as Entidades do Sistema.

A Gestão de Logística classifica a utilização dos serviços de expedição pelas Entidades como base própria ou compartilhada, sendo que todos os pontos do Sicredi utilizam estes serviços. No formato de base própria, a entidade movimenta com a Expedição itens e documentos de forma direta e, no compartilhamento de base, os itens da entidade são encaminhados para o ponto com a qual ela compartilha os serviços e este depois realiza a redistribuição, conforme Figura 7.

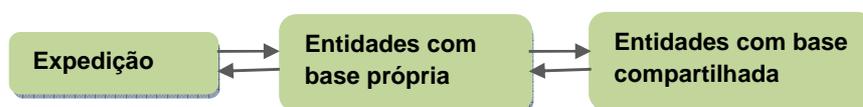


Figura 7: Estrutura de compartilhamento de malotes
Fonte: elaborado pelo autor.

Segundo os dados informados pela Gestão de Logística, no Inventário de Entidades do mês de abril de 2015, disponibilizado no Portal Sicredi, os serviços de expedição, no formato de base própria, possuem a aderência de 940 pontos Sicredi, ou seja, 61,32% dos pontos do Sicredi. Os demais pontos utilizam os serviços de forma compartilhada. Os custos de Expedição são fixos e cada base de expedição possui um valor acordado com a empresa prestadora do serviço. Tais custos são rateados entre as Entidades que possuem base própria, conforme peso movimentado.

A seguir, apresenta-se na Tabela 1, a distribuição dos pontos conforme utilização dos serviços de expedição e o custo mensal de cada expedição para o Sistema:

Tabela 1 – Custo das Expedições

Expedição	Custo/mês	Base Própria	Base Compartilhada
Expedição RS	R\$ 43.548,42	532	203
Expedição PR	R\$ 22.222,30	226	215
Expedição SP	R\$ 27.664,15	84	24
Expedição MS	R\$ 17.130,96	66	24
Expedição MT	R\$ 16.976,75	32	127
Totais	R\$ 127.542,58	940	593

Fonte: relatório de faturamento expedições abril/2015 e Inventário de Entidades abril/2015.

Segundo relatório de faturamento do mês de abril de 2015, as cinco bases de expedição movimentaram aproximadamente 26 toneladas de documentos e objetos (somatório dos pesos de saídas). Alguns itens são movimentados entre expedições, tendo seu peso contabilizado em duas saídas. Segundo dados coletados, no mesmo período, foram registradas as saídas de mais de 140 mil itens, esses volumes possuem uma distribuição de movimentação conforme Tabela 2.

Tabela 2 – Volume movimentado nas expedições

Expedição	Peso saída	Itens saída
Expedição RS	14.313 Kg	78.658
Expedição PR	7.122 Kg	37.910
Expedição SP	1.688 Kg	6.964
Expedição MS	1.511 Kg	7.352
Expedição MT	2.176 Kg	11.286
Totais	26.810 Kg	142.170

Fonte: relatório de Faturamento expedições abril/2015 e sistema Tracknet.

Os serviços prestados nas expedições baseiam-se nos processos de recepção, triagem e expedição de objetos, conforme fluxo simplificado (Figura 8), a seguir:

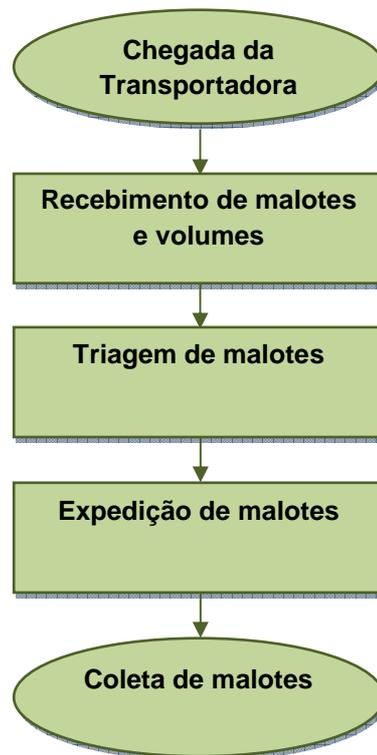


Figura 8: Fluxo simplificado da expedição de malotes
Fonte: elaborado pelo autor

A atividade de recebimento de malotes consiste na conferência da inviolabilidade e integridade das sacolas, a fim de garantir a segurança dos itens transportados. Constatada a total segurança dos malotes e volumes apresentados, a Expedição procede com o recolhimento do material e formaliza o recebimento junto aos transportadores contratados. Formalizado o recebimento, os mesmos são acondicionados e organizados nos locais destinados para o início das atividades de triagem. Caso seja identificada qualquer inconformidade no recebimento das sacolas de malotes, a Expedição deverá informar a Gestão de Logística para que esta avalie a ocorrência e defina os procedimentos a serem seguidos.

Efetuada o recebimento de malotes e volumes, os mesmos são pesados e tem o código de lacre inserido na planilha interna de controle. A seguir, dá-se a abertura e inicia-se a conferência dos itens, os quais são conferidos unitariamente de forma visual e manualmente. Os itens são separados a partir da visualização dos campos que informam o destino de cada envio e são identificados os códigos de barras de cada item. Caso não haja código de identificação deverá ser gerada uma numeração para identificação do item.

Depois de verificado se os itens estão em consonância com as exigências, é inserida a entrada dos itens na ferramenta Tracknet, através da leitura dos códigos de barra de identificação, e são alocados nos escaninhos de malotes do destino. Conforme processo anterior, identificadas inconformidades, as mesmas devem ser relatadas à Gestão de Logística para que se definam as ações e medidas a serem adotadas. Caso não autorizada a realização da triagem, a Gestão de Logística informa ao responsável a disponibilização dos itens para retirada na Expedição.

Finalizada a triagem dos itens, os mesmos aguardam os devidos horários para serem expedidos e, então, são retirados e remetidos à leitura de seus códigos de barras através da ferramenta Tracknet para registro de saída dos itens e geração o protocolo de envio. Após, deve-se inserir todo o conteúdo informado no documento na sacola de malotes, acompanhado do protocolo de envio para conferência do destinatário, e respeitando o limite de peso estipulado, o qual é verificado através da pesagem da sacola. A partir da inserção dos itens na sacola de malotes e respectiva pesagem, lacra-se a sacola e efetua-se a leitura do código de barras do laque utilizado pelo Tracknet, a fim de monitorá-lo pelo sistema de movimentação do malote, disponibilizado para a coleta. Por fim, o malote é expedido de acordo com o roteiro de distribuição previsto para o seu destino.

7.3 TRANSPORTE DE MALOTES

O transporte de malotes consiste na coleta, transporte e entrega das sacolas de malotes nas bases de expedição e nas entidades do Sicredi, conforme fluxo simplificado, seguir:

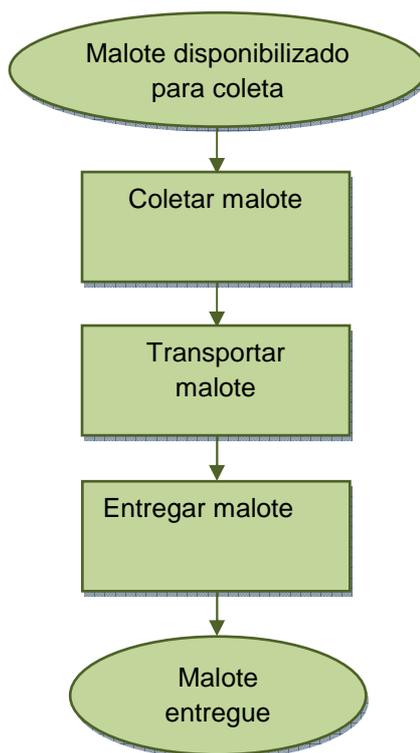


Figura 9: Fluxo simplificado do transporte de malotes
Fonte: elaborado pelo autor.

Conforme citado anteriormente, o transporte de malotes sob gestão da GCL ocorre através do modelo TCM ou Correios, os quais estão detalhados nos tópicos seguintes:

Transporte Compartilhado de Malotes (TCM): é um serviço criado pelos bancos, sob gestão da Federação Brasileira de Bancos (FEBRABAN), para atender às necessidades do transporte de documentos e materiais entre as agências e matriz, no caso, o Sicredi e as unidades de atendimento e as cooperativas, englobando as empresas centralizadoras e demais Entidades do Sistema. O transporte compartilhado de malotes tem por objetivo a socialização dos custos que envolvem os serviços logísticos através do compartilhamento do transporte.

Conforme dados informados no inventário de Entidades de abril de 2015, o Sicredi possui 803 pontos inclusos nos serviços de malotes TCM, com 59,44% de adesão do Sicredi. No mês de abril de 2015, segundo relatório fornecido pela FEBRABAN, os custos atuais destes pontos foram de R\$ 278.881,82. Atualmente esse valor é rateado conforme o estado no qual o ponto está localizado. A seguir, a Tabela 3 demonstra a quantidade de pontos atendidos pelo TCM, a movimentação em quilogramas (Kg) e os custos associados, por região:

Tabela 3 – Levantamento de dados TCM

UF	Custo	Movimentação	Pontos
RS	R\$ 120.068,75	22.468 Kg	464
SC	R\$ 16.470,70	2.213 Kg	58
PR	R\$ 119.458,93	13.439 Kg	198
SP	RS 22.883,34	2.974 Kg	83
Total	R\$ 278.881,82	41.094 Kg	803

Fonte: Faturas V. Weiss, Rateio TCM, Inventário de Entidades - abril/2015 .

Serviços de malotes dos Correios: serviço de malotes disponibilizados pela ECT (Empresa de Correios e Telégrafos) a qual detêm o monopólio postal (Lei 6.538/78) para realizar as entregas de objetos e correspondências com exclusividade. Os serviços dos Correios possuem abrangência nacional e ocorrem conforme frequência predefinida. Os custos correspondentes variam conforme localidade, frequência de remessa e peso movimentado.

O Sicredi possui 142 percursos ativos junto aos serviços de malotes dos Correios, com 10,51% de adesão Sicredi. A maioria dos percursos contratados é de pontos pertencentes à Central MT/PA/RO. Além disso, nem todos percursos possuem como destino uma base de Expedição Sicredi, podendo ser percursos que possuem tanto na origem como no destino Entidades do Sistema. A distribuição de custos, a quantidade de percursos e os pesos movimentados, por Central, estão disponibilizados na Tabela 4, abaixo:

Tabela 4 – Levantamento de Dados Correios

Central	Custo	Movimentação	Percursos
Central Sul	R\$ 4.827,48	591 Kg	21
Central PR/SP/RJ	R\$ 6.525,04	317 Kg	14
Central BRC	R\$ 13.395,02	3.546 Kg	21
Central MT/PA/RO	R\$ 36.528,43	4.906 Kg	86
Total	R\$ 61.275,97	9.360 Kg	142

Fonte: Demonstrativos Correios abril/2015.

7.4 FORNECEDORES SISTÊMICOS

Alguns fornecedores sistêmicos utilizam-se da estrutura dos serviços de malotes para distribuir seus produtos para as Entidades do sistema, sob sua responsabilidade. As expedições dão andamento nos processos de recepção, triagem e expedição dos produtos entregues, os quais recebem o mesmo tratamento dado aos itens e documentos oriundos das Entidades do Sicredi.

Os principais fornecedores sistêmicos que se utilizam dos serviços de malotes são: Valid– Talonários de cheques; CardSolution– Cartões transacionais, e CTD - Cartas senhas, Boletos e Carnês. Os talonários de cheques são distribuídos pelo fornecedor nas cinco bases de expedições, conforme a Unidade solicitante. Já os produtos dos fornecedores CTD e CardSolution são entregues na Expedição RS a qual redistribui para as demais regiões.

Atualmente, os talonários de cheques fornecidos pela empresa Valid passam por uma conferência de quantidade e de cumprimento do prazo acordado de entrega no momento em que são entregues nas expedições. A conferência é possibilitada através do input na ferramenta Tracknet de relatórios e códigos de identificação de itens e da vinculação entre os relatórios de solicitação de produção do banco, com os relatórios de retorno de produção do fornecedor com os códigos de barras dos itens físicos recebidos. Além da conferência, a ferramenta disponibiliza relatórios gerenciais para acompanhamento e monitoramento das entregas, conforme será descrito no próximo tópico.

Os itens fornecidos pelas empresas CardSolution e CTD ainda não possuem conferência de quantidade e prazos de entregas, porém, a Gestão de Logística e as áreas de Tecnologia da Informação dos fornecedores e da empresa V. Weiss estão alinhando esforços para possibilitar a verificação e acompanhamento através de relatórios gerenciais.

7.5 SISTEMA TRACKNET

O Tracknet é um sistema de Rastreamento de Documentos utilizado pelas Expedições do Sicredi para registrar as entradas e saída de itens, possibilitando o rastreamento da origem e destino e a validação dos talonários recebidos do fornecedor Valid. Além disso, o Tracknet disponibiliza relatórios gerenciais para

verificação do cumprimento dos prazos acordados e níveis de serviços das expedições e do fornecedor sistêmico de cheques.

O Tracknet disponibiliza relatórios gerenciais, acompanhados por gráficos, que possibilitam a visualização das entradas e saídas de itens conforme período e expedição. Atualmente, são seis relatórios disponibilizados: Talonários de cheques – SLA Valid; Talonários de cheques – Ocorrências; Talonários de cheques – Quantidade; Talonários de cheques – SLA V. Weiss; Entradas x Saídas; e, Nível de Serviço.

Os relatórios referentes aos talonários de cheques têm por objetivo acompanhar o cumprimento do SLA de entrega dos talonários por parte do fornecedor, verificar se as quantidades entregues correspondem ao informado nos relatórios de pedidos do Banco Sicredi e nos relatórios de produção do fornecedor. Os demais relatórios têm por objetivo acompanhar o cumprimento dos prazos de expedição de itens, as quantidades de entradas e saídas realizadas nas expedições Sicredi e os motivos pelos quais itens e documentos não foram expedidos dentro do prazo acordado com a empresa V. Weiss.

8 ESTUDO DE CASO

A equipe de logística da GCL, atualmente é composta por um analista sênior, especialista em logística e responsável pelos serviços prestados, um analista pleno responsável pelo acompanhamento operacional dos serviços e um estagiário responsável pela parte de controle e processos. O desenvolvimento deste estudo de caso foi realizado pela autora, a qual desempenha o papel de estagiária, com acompanhamento do analista sênior. O detalhamento de cada etapa do método proposto é detalhado a seguir:

8.1 REALIZAÇÃO DE BENCHMARKING

A realização de benchmarking deu-se através da aplicação do questionário, Anexo I, o qual visou buscar informações sobre os sistemas de medições de desempenho logístico utilizados no mercado. O questionário foi encaminhado, via e-mail, para a área de logística de empresas similares à Confederação Sicredi e/ou referência no ramo logístico. Entenda-se por similares as empresas que, também, utilizam os serviços de malotes ou que possuem estrutura de centro de serviços compartilhado.

O questionário foi elaborado pela autora e avaliado pelo analista sênior, responsável pelos serviços de gestão de logística, o qual propôs alterações, as quais foram aderidas pela autora. Após avaliação e validação do questionário junto ao analista sênior, o mesmo foi encaminhado para cinco (5) empresas, das quais se obteve retorno de somente duas (2): Correios e FEBRABAN. Outras duas (02) instituições financeiras para as quais foi encaminhado o questionário informaram, através de contato telefônico, que utilizam os serviços de malotes TCM e não possuem indicadores próprios de acompanhamento, deixando a responsabilidade de mensuração e acompanhamento do desempenho dos prestadores de serviços sob responsabilidade da FEBRABAN. A quinta empresa ao qual foi encaminhado o questionário, atua com um centro de serviços compartilhado assim como o Sicredi, no entanto, não houve retorno.

Com os retornos dos Correios e FEBRABAN, foi possível verificar os processos que estão sendo acompanhados, através de indicadores de desempenho, e os objetivos de mensuração, detalhados a seguir no Quadro 3:

Empresa	Processos	Fatores críticos de sucesso	Objetivos da mensuração
Correios	Processos internos: - Tratamento/distribuição de correspondências; - Tratamento/entrega de encomendas postais; e, - Tratamento/entrega de malotes.	- Execução com eficiência dos serviços; - Qualidade no atendimento ao cliente; - Controle dos meios de transporte.	Processos internos: Medição do desempenho do processo produtivo operacional na execução dos serviços.
FEBRABAN	Processos Internos: - Recebimento; - Armazenagem; - Cross Docking; - Roteirização; - Distribuição; - Contratos; - Pagamentos a Fornecedores; - Relacionamento com Clientes; - Rastreamentos. Processos Externos: - Desempenho Dos Fornecedores/ Parceiros; - Pontualidade; - Nível de Serviço; - Produtividade de Rota; - Custos de Rota; - Custo de Armazenagem; - Custo De Transporte; - Reentregas.	- Rapidez; - Qualidade; - Eficácia; - Eficiência; - Comprometimento; - Visão de negócio; - Estratégia; - Competência técnica; - Organização; - Parceria; - Proatividade; - Equipe.	Processos internos: medir se os processos definidos são produtivos e sustentáveis para atingimento das metas. Processos externos: medir o desempenho do fornecedor/parceiro e se os clientes estão sendo atendidos corretamente.

Quadro 3: Processos mensurados e objetivos
Fonte: elaborado pelo autor.

Pode-se observar que o sistema de indicadores de desempenho utilizados pelos Correios está mais voltado a questões de produtividade/eficiência e utilizam base histórica para avaliar os índices obtidos, conforme resposta abaixo. Além disso, os Correios não utilizam a percepção do cliente para avaliar seu desempenho.

“O cálculo leva em consideração o tempo empregado para trabalhar uma quantidade de objetos tratados/distribuídos por operador de acordo com métrica específica onde são considerados objetos tratados de forma mecanizada e objetos tratados de forma manual.” (CORREIOS, 2015)

Ao contrário dos Correios, a FEBRABAN possui um sistema de medição de desempenho mais elaborado que avalia vários processos em diversos elementos competitivos (custo, produtividade, qualidade, tempo). Além disso, a FEBRABAN utiliza-se de *benchmarking* externo para definição de padrões para seu desempenho e, também, leva em consideração a percepção de seus clientes para a construção

da estrutura de indicadores e definição de metas, conforme pode-se constatar no trecho a seguir:

“Os indicadores externos são definidos em contrato com nossos parceiros tomando como base os indicadores que temos com nossos clientes onde sempre se refere ao mercado em que atuamos além de, em certos casos, os indicadores são definidos pelo nosso cliente quando vemos uma oportunidade grande no cliente em questão. O benchmarking também é bastante considerado no momento da definição dos indicadores.” (FEBRABAN, 2015)

Em relação ao acompanhamento dos indicadores, ambas as empresas possuem equipes definidas e utilizam periodicidade e frequência de cálculos pré-determinadas. Porém, os Correios possuem uma frequência mensal estipulada para todos indicadores enquanto que a FEBRABAN avalia a periodicidade conforme o mercado e percepções do cliente, além, de utilizar a ferramentas de *benchmarking*.

Outro fator importante constatado foi a participação da gerência na construção e acompanhamento dos seus indicadores. Tal fato demonstra que os indicadores possuem um aspecto estratégico e estão alinhados com os objetivos da organização, desempenhando papel fundamental para visualização do atingimento destes objetivos e servindo de norteadores para tomadas de decisões, tanto nos níveis operacionais quanto gerenciais. A seguir respostas da FEBRABAN e dos Correios referentes ao alinhamento dos indicadores com as suas estratégias empresariais:

“Sim totalmente alinhada. O alinhamento ocorreu em reuniões estratégicas da organização e especial com as áreas de negócios onde neste momento recebemos as demandas que nossos clientes esperam de nós. Baseado no que temos de entregar aos nossos clientes precisamos definir as exigências de nossos fornecedores e parceiros além dos processos internos.” (FEBRABAN, 2015)

“Sim, os relatórios estão alinhados à visão da organização de ser uma empresa de classe mundial que foi definida no modelo de excelência de gestão - MEG - da Fundação Nacional da Qualidade FNQ.” (CORREIOS, 2015)

A realização do benchmarking e o produto dele gerado subsidiaram a realização das etapas subsequentes.

8.2 ANÁLISE E DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DA GERÊNCIA

Os objetivos estratégicos de uma empresa têm por finalidade mostrar aonde a empresa quer chegar de forma ampla, concisa e mensurável. Conforme constatado a partir de pesquisa documental, a Gerência de Compras e Logística possui objetivos estratégicos que foram definidos pelos supervisores da GCL em conjunto com a gerência os quais foram validados pela Diretoria de Operações, da qual a GCL faz parte. Para o desenvolvimento dos mesmos levou-se em consideração a estratégia da organização e a visão desta, segue os objetivos estratégicos definidos para a GCL:

- Ser referência nos serviços prestados pela área;
- Tornar cada atendimento uma experiência positiva ao usuário;
- Ampliar a parceria com clientes, entendendo suas necessidades e propondo soluções;
- Ser propositor, guardião e defensor da Política de Compras Corporativa.

Em análise conjunta com o responsável pelo serviço de gestão de logística, verificou-se que os objetivos de maneira mais abrangente visam à manutenção e expansão da Política de Compras Corporativa, através da adesão sistêmica aos serviços ofertados pela GCL. Para tal, a Gerência propõe-se a ser referência nos serviços prestados, ofertando serviços e soluções que atendam as necessidades das Entidades e proporcionando experiências positivas no atendimento.

Sendo assim, podemos definir como objetivos estratégicos da Gerência de Compras e Logística, de maneira mais ampla, a adesão sistêmica a Política de Compras Corporativa e ser referência nos serviços prestados.

8.3 DEFINIÇÃO DA ESTRATÉGIA COMPETITIVA OPERACIONAL

De modo geral, a estratégia competitiva operacional tem por finalidade nortear as ações para que se atinjam os objetivos estratégicos da organização. Para delinear a estratégia competitiva da GCL, levou-se em consideração as expectativas

dos clientes e o princípio da racionalidade operacional e financeira definido na Política de Compras do Sicredi.

As expectativas dos clientes foram captadas através da pesquisa de satisfação realizada no segundo semestre de 2014 e em entrevistas realizadas no primeiro semestre de 2015 com alguns colaboradores responsáveis pelos serviços de malotes em Entidades identificadas como ofensoras na pesquisa de satisfação – as quais classificaram os serviços de malotes como regular, ruim ou muito ruim. A partir dos contatos realizados, verificou-se que o principal ponto abordado pelos colaboradores são os prazos de movimentação dos malotes entre origem e destino, ainda, os colaboradores contatados informaram que a movimentação de malotes ocorre dentro dos prazos acordados, porém, consideram os mesmos extensos.

O princípio da racionalidade operacional e financeira, que consta na Política de Compras do Sicredi, a qual deve ser seguida pela GCL, define que os processos de compras e prestação de serviços, nas tomadas de decisões, devem levar em consideração a relação custo x benefício. Isso significa que os serviços prestados pela GCL ao Sistema Sicredi devem obedecer a este princípio, ofertando aos seus clientes os serviços com o menor custo possível e realizados no tempo desejado.

Dessa forma, aliando as expectativas do cliente aos princípios da racionalidade operacional e financeira, utilizar-se-á a estratégia de tempo, pois, segundo Muscat e Fleury (apud SHIRO, 2011), existem ganhos cumulativos ao adotar-se determinada estratégia e, para estes autores ao adotar-se a estratégia de tempo adota-se, também, a estratégia de qualidade e custo.

8.4 DEFINIÇÃO DOS FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

Os fatores críticos de sucesso (FCS) são as competências e habilidades julgadas necessárias para se obter sucesso no atingimento dos objetivos estratégicos. A identificação dos FCS deverá avaliar a estratégia competitiva delineada e levar em consideração a perspectiva do cliente quanto ao que é relevante na prestação do serviço.

Considerando que a perspectiva do cliente já foi abordada na definição da estratégia competitiva, os FCS são definidos com base nesta. Tendo em vista que a estratégia competitiva operacional foi classificada como de tempo, faz-se necessário

que os malotes sejam movimentados no prazo julgado adequado pelo cliente, sem erros e com o menor custo possível.

Sendo assim, definiram-se os FCS como sendo:

- Prazos das movimentações de malote;
- Qualidade entregue;
- Custos dos serviços.

8.5 DEFINIÇÃO DOS INDICADORES LOGÍSTICOS DE DESEMPENHO

A abordagem para seleção dos indicadores foi a de analisar o desempenho dos prestadores de serviços e o nível de realização (entrega) desses serviços, utilizando três das quatro classes de indicadores definidas por Rey (1999), as quais são: (i) indicadores financeiros, (ii) indicadores de tempo, e (iii) indicadores de qualidade. Não foi utilizada a classe produtividade, visto que a necessidade de mensurar a utilização de recursos por parte dos prestadores de serviços não surgiu como objetivo estratégico da empresa. A Gerência de Compras e Logística utilizará os indicadores para mensurar processos dos prestadores de serviços de transporte e expedição de malotes, pois a mesma é responsável pela gestão dos serviços de malotes e não por sua operacionalização. Obteve-se como resultado (Quadro 4) para os processos de expedição e transporte de malotes as seguintes variáveis dentro das classes anteriormente definidas.

Processo	Financeiro	Qualidade	Tempo
Expedição	- Custo por Kg (saída);	- % de ocorrências identificadas na entrega; - % de ocorrências na preparação; - % de ocorrências Sicredi.	- % material preparado em D+0; - número de itens represados na expedição; - Permanência de item na Expedição.
Transporte	- Custo por Kg transportado; - Desperdício.	- % de erros identificados no transporte; - % coletas efetuadas; - % de erros Sicredi.	- Tempo de trânsito; - % entregas realizadas no prazo;

Quadro 4: Indicadores
Fonte: Elaborado pelo autor.

Além desses indicadores, foram estipulados indicadores complementares (Quadro 5), referente às entregas realizadas pelos principais fornecedores sistêmicos, os quais foram classificados nos elementos qualidade e tempo.

Processo	Qualidade	Tempo
Entrega de produtos sistêmicos	% de pedidos sem divergência de quantidade.	% de pedidos entregue no prazo.

Quadro 5: Indicadores Complementares
Fonte: elaborado pelo autor.

Como não é indicada a utilização de médias para cálculo de indicadores, pois a mesma pode mascarar a situação real e não permitir que sejam identificados gargalos e possíveis melhorias, os indicadores apresentados para o processo de expedição devem ser abertos por base de expedição, os indicadores de transporte conforme modalidade utilizada (TCM ou Correios) e as entregas de produtos sistêmicos conforme produto, trazendo assim uma maior assertividade aos indicadores a serem definidos. Por exemplo, Os custos de expedição variam conforme base, sendo assim, não deve ser feita uma média dos custos e sim apresentá-los separadamente.

Após a definição das classes dos indicadores utilizou-se o padrão de identificação utilizado na Confederação Sicredi em termos de estruturação, para torná-los compreensíveis tanto para quem realiza as métricas quanto para quem se utiliza delas (Quadro 6).

Nome do indicador:	Informar o nome do indicador.
Objetivo:	Descrever o que se deseja medir com o indicador.
Método de cálculo:	Descrever detalhadamente o método de cálculo de apuração do realizado do indicador. Por exemplo, fórmula matemática do cálculo, regras e parâmetros utilizados para apuração, incremento.
Atualização	Informar a periodicidade de atualização dos indicadores. Por exemplo, atualização mensal, trimestral ou anual.
Informação Sistematizada:	Informar se os dados do indicador estão contabilizados em alguma ou se seu acompanhamento não é realizado sistematicamente. Preencher SIM, NÃO ou MISTA.
Fontes:	Informar detalhadamente a fonte de dados de cada componente do indicador. Especificar relatórios gerenciais, conforme acompanhamento.
Sentido	Maior Melhor ou Menor Melhor

Quadro 6: Padrão de identificação
Fonte: planilhas de indicadores Sicredi (2015).

8.5.1 Indicadores

O Quadro 7, a seguir, contém os indicadores selecionados e o seu detalhamento, salientando-se que alguns dos indicadores propostos ainda não possuem fonte de dados para que sejam mensurados. No entanto, a Gestão de Logística, em conjunto com os prestadores de serviços e fornecedores, está realizando melhorias na ferramenta Tracknet para que seja possibilitada a vinculação de dados da Expedição, dos prestadores de serviços, dos fornecedores sistêmicos e das Entidades do Sistema, possibilitando, assim, uma rastreabilidade completa dos itens movimentados e um controle das entregas de acordo com o previsto.

Além disso, foi solicitada a homologação do sistema Tracknet para uso das Entidades, e a disponibilização de uma plataforma para registro de ocorrências. Ainda, a FEBRABAN estará disponibilizando dois sistemas (Service-now e Tableau) para registro de solicitações e ocorrências e para acompanhamento e controle das operações. Dessa forma, será possível extrair destes sistemas os dados necessários para consolidação dos indicadores.

Na prática, o desdobramento das classes de indicadores proporcionou elaborar o conjunto de indicadores nos seguintes perfis de análise (Quadro 7): (i) expedições – V. Weiss, (ii) transporte e distribuição – TCM, (iii) transporte e distribuição – Correios, (iv) entrega de fornecedores CardSolution, (v) entrega de fornecedores – CTD, e (vi) entrega de fornecedores -Valid.

A definição dos perfis foi realizada de acordo com as necessidades caracterizadas pelos gestores dos processos que realizam a expedição e transporte de malotes no Sicredi.

Nome do indicador	Objetivo	Método de cálculo	Atualização	Informação Sistem.	Fontes	Sentido
Indicadores de Desempenho Expedições - V. Weiss						
Índice de custo	Medir o custo por quilograma dos serviços de expedição.	$(\text{Custo total})/(\text{Kg total saída})$	Mensal	Não	Planilha de faturamento V. Weiss	Quanto menor
Índice de ocorrências na entrega	Medir percentagem de itens entregues incorretamente.	$(\text{Número de itens expedidos incorretamente})/(\text{Total de itens expedidos})$	Quinzenal	-	-	Quanto menor
Índice de ocorrências na preparação	Medir percentagem de erros durante a preparação para expedição.	$(\text{Número de registro de erros})/(\text{Número de itens preparados})$	Mensal	Sim	Sistema Tracknet	Quanto menor
Índice de ocorrências Sicredi	Medir percentagem de itens não expedidos por falha Sicredi.	$(\text{Total de itens não expedidos falha Sicredi})/(\text{Total de itens})$	Diária	Sim	Sistema Tracknet	Quanto menor
Índice de material preparado dentro do prazo	Medir o percentual de material recebido e preparado em D+0.	$(\text{Total de itens preparados em D+0})/(\text{Total de itens recebidos em D+0})$	Diária	Sim	Sistema Tracknet	Quanto menor
Índice de material represado	Número de itens recebidos e não Expedidos.	Total de itens não expedidos	Diária	Sim	Sistema Tracknet	Quanto menor
Índice de permanência de material na Expedição	Medir tempo médio de permanência de itens na Expedição.	$(\sum(\text{Tempo de permanência na expedição}))/(\text{Total de entradas})$	Mensal	Sim	Sistema Tracknet	Quanto menor

Indicadores de Desempenho Transporte e Distribuição – TCM

Índice de custo	Medir custo por quilograma transportado.	$(\text{Custo total})/(\text{Total Kg transportado})$	Mensal	Não	Planilha de Rateio TCM e Planilha de faturamento V. Weiss.	Quanto menor
Índice de desperdício	Medir percentual de serviços contratados pelo Sicredi e não utilizados.	$(\text{Total de coletas efetuadas})/(\text{total de coletas contratadas})$	Mensal	-	-	Quanto menor
Índice de ocorrências TCM	Medir percentual de ocorrências registradas por falhas TCM.	$(\text{Total de ocorrências registradas})/(\text{Total de coletas})$	Diário	-	-	Quanto menor
Índice de ocorrências Sicredi	Medir percentual de ocorrências registradas por falhas Sicredi.	$(\text{Total de ocorrências registradas})/(\text{Total de coletas})$	Diário	-	-	Quanto menor
Índice de entregas realizadas dentro do prazo acordado	Medir percentual de entregas realizadas dentro do prazo.	$(\text{Total de entregas realizadas no prazo})/(\text{Total de entregas realizadas})$	Mensal	-	-	Quanto maior
Índice de tempo de trânsito	Medir tempos médios de trânsito.	$(\sum(\text{Data de entrega}-\text{Data de coleta}))/(\text{Total de coletas})$	Mensal	-	-	Quanto menor

Quadro 7: Indicadores propostos

(continua)

Fonte: elaborado pelo autor.

Indicadores de Desempenho Transporte e Distribuição – Correios

Índice de custo	Medir custo por quilograma transportado.	(Custo total)/(Total Kg transportado)	Mensal	Não	Planilha de Faturamento dos Correios.	Quanto menor
Índice de desperdício	Medir percentual de serviços contratados pelo Sicredi e não utilizados.	(Total de coletas efetuadas)/(total de coletas contratadas)	Mensal	-	Planilha de Faturamento dos Correios.	Quanto menor
Índice de ocorrências Correios	Medir percentual de ocorrências registradas por falhas dos Correios.	(Total de ocorrências registradas)/(Total de coletas)	Diário	-	-	Quanto menor
Índice de ocorrências Sicredi	Medir percentual de ocorrências registradas por falhas Sicredi.	(Total de ocorrências registradas)/(Total de coletas)	Diário	-	-	Quanto menor
Índice de entregas realizadas dentro do prazo acordado	Medir percentual de entregas realizadas dentro do prazo.	(Total de entregas realizadas no prazo)/(Total de entregas realizadas)	Mensal	-	-	Quanto maior
Índice de tempo de trânsito	Medir tempos médios de trânsito.	$(\sum(\text{Data de entrega}-\text{Data de coleta})) / (\text{Total de coletas})$	Mensal	-	-	Quanto menor

Indicadores de Desempenho Entrega de Fornecedores – CardSolution

Índice de entregas realizadas dentro do prazo acordado	Medir percentual de entregas realizadas dentro do prazo.	(Total de entregas realizadas no prazo)/(Total de entregas realizadas)	Semanal	-	-	Quanto maior
Índice de pedidos completos	Medir percentual de pedidos recebidos na expedição sem divergência de quantidade da solicitação de produção	(Total de pedidos recebidos completos)/(Total de pedidos)	Diária	-	-	Quanto maior

Indicadores de Desempenho Entrega de Fornecedores – CTD

Índice de entregas realizadas dentro do prazo acordado	Medir percentual de entregas realizadas dentro do prazo.	(Total de entregas realizadas no prazo)/(Total de entregas realizadas)	Semanal	-	-	Quanto maior
Índice de pedidos completos	Medir percentual de pedidos recebidos na expedição sem divergência de quantidade da solicitação de produção	(Total de pedidos recebidos completos)/(Total de pedidos)	Diária	-	-	Quanto maior

Quadro 7: Indicadores propostos

(continuação)

Fonte: elaborado pelo autor.

Indicadores de Desempenho Entrega de Fornecedores – Valid

Índice de entregas realizadas dentro do prazo acordado	Medir percentual de entregas realizadas dentro do prazo.	(Total de entregas realizadas no prazo)/(Total de entregas realizadas)	Semanal	Sim	Sistema Tracknet	Quanto maior
Índice de pedidos completos	Medir percentual de pedidos recebidos na expedição sem divergência de quantidade da solicitação de produção	(Total de pedidos recebidos completos)/(Total de pedidos)	Diária	Sim	Sistema Tracknet	Quanto maior

Quando 7: Indicadores propostos
 Fonte: elaborado pelo autor.

(conclusão)

8.6 FONTES DE DADOS

Os dados que servirão de base para a consolidação dos indicadores definidos anteriormente serão extraídos, basicamente, do sistema Tracknet (expedições V. Weiss), e das planilhas de demonstrativo financeiro encaminhadas pelos prestadores de serviços, via e-mail. Os relatórios e planilhas que servirão de fonte de dados para a consolidação dos indicadores são:

- Relatório de Nível de Serviço V. Weiss: este relatório possibilita verificar a porcentagem do cumprimento de SLA da V. Weiss, podendo ser extraído para um período ou data específica. O mesmo servirá de base para a composição dos indicadores de material preparado dentro do prazo e tempo de permanência do material na Expedição.

A partir deste relatório (Figura 10) é possível visualizar a data e hora de entrada, a data e hora de saída e o tempo demandado pela expedição para preparar o material.

	Data Entrada	Expedição Entrada	Origem	Origem Nome	Código de Barras	Destino	Data Saída	Justificativa	Tempo de Tratamento	Tempo de SLA	Observação
1	08/06/2015 20:13:00	Expedição Sicredi MS	091405 - Chapadão do Sul		VV1493417	091409 - Chapadão do Céu	09/06/2015 19:54:41	Unidade com frequência alternada - Transportadora	1 hora	24 horas	Incluir
2	08/06/2015 20:12:59	Expedição Sicredi MS	091405 - Chapadão do Sul		VV1583104	100050 - Expedição RS	09/06/2015 09:20:03	Unidade com frequência alternada - Transportadora	1 hora	13 horas	Incluir
3	08/06/2015 20:12:59	Expedição Sicredi MS	091405 - Chapadão do Sul		VV1646952	091410 - Paranaíba	09/06/2015 20:05:05	Unidade com frequência alternada - Transportadora	1 hora	24 horas	Incluir
4	08/06/2015 20:12:28	Expedição Sicredi MS	091303 - Camapua		VV1601244	091303 - Expedição RS	08/06/2015 20:12:28	Unidade com frequência alternada - Transportadora	1 hora	0 hora	Incluir
5	08/06/2015 20:12:27	Expedição Sicredi MS	091303 - Camapua		VV1635092	900006 - Central BRC MS	08/06/2015 20:23:09			0 hora	Incluir
6	08/06/2015 20:12:26	Expedição Sicredi MS	091303 - Camapua		VV1661859	100050 - Expedição RS	09/06/2015 09:20:02	Unidade com frequência alternada - Transportadora	1 hora	13 horas	Incluir
7	08/06/2015	Expedição Sicredi MS	091303 - Camapua		VV1661859	091303 - Expedição RS	08/06/2015				

Figura 10: Relatório de Nível de Serviço V. Weiss

Fonte: Sistema Tracknet.

- **Relatório de Nível de Serviço Sicredi:** este relatório possui a mesma estrutura do anterior, porém, aponta os itens que deram entrada na expedição, foram tratados e não foram expedidos devido a falhas decorrentes de processos executados pelas Entidades do Sistema. Os dados extraídos deste relatório (Figura 11) servirão de base para o índice de falhas Sicredi.

	Data Entrada	Expedição Entrada	Origem	Origem Nome	Código de Barras	Destino	Data Saída	Justificativa	Tempo de Tratamento	Tempo de SLA	Observação
1	17/06/2015 10:21:58	Expedição Sicredi MS	090313 - Nova Alvorada do Sul		VV1231424	100050 - Expedição RS	18/06/2015 09:19:43	Unidade com frequência alternada - Transportadora	9 horas	23 horas	Incluir
2	17/06/2015 10:21:58	Expedição Sicredi MS	090313 - Nova Alvorada do Sul		VV1662402	031305 - Expedição RS	24/11/2015 11:00:00	Unidade com frequência alternada - Transportadora	9 horas	4945 horas	Incluir
3	17/06/2015 10:24:27	Expedição Sicredi MS	090318 - Ponta Porã		VV1613267	090318 - Expedição RS	17/06/2015 10:24:27	Unidade com frequência alternada - Transportadora	9 horas	0 hora	Incluir
4	17/06/2015 10:24:30	Expedição Sicredi MS	090318 - Ponta Porã		VV1461031	100050 - Expedição RS	18/06/2015 09:19:44	Unidade com frequência alternada - Transportadora	9 horas	23 horas	Incluir
5	17/06/2015 10:24:31	Expedição Sicredi MS	090318 - Ponta Porã		VVRS00054736	100050 - Expedição RS	18/06/2015 09:19:44	Unidade com frequência alternada - Transportadora	9 horas	23 horas	Incluir
6	17/06/2015 10:24:32	Expedição Sicredi MS	090318 - Ponta Porã		VV1231026	100050 - Expedição RS	18/06/2015 09:19:44	Unidade com frequência alternada - Transportadora	9 horas	23 horas	Incluir
7	17/06/2015 10:24:51	Expedição Sicredi MS	090315 - Ivinhema		VV1464106	100050 - Expedição RS	18/06/2015 09:19:45	Unidade com frequência alternada - Transportadora	9 horas	23 horas	Incluir

Figura 11: Relatório de Nível de Serviço Sicredi

Fonte: Sistema Tracknet.

- **Relatório de Entradas x Saídas:** as informações deste relatório tratam de forma compilada as entradas e saídas da expedição, podendo ser verificado, durante o período selecionado, todos os itens que tiveram

entrada na expedição e sua data de saída. Este relatório (Figura 12) será utilizado para alimentar o índice de material represado.

MOVIMENTOS: 18/06/2015 A 19/06/2015								
Data Entrada	Expedição	Entrada	Nro da Origem	Nome da Origem	Código de Barras	Nro do Destino	Nome da Cooperativa	Data Saída
18/06/2015 06:24:24	Expedição	Sicredi RS	900054	Constat - Full Service	263537	111111	Destino não identificado	
18/06/2015 06:24:30	Expedição	Sicredi RS	900054	Constat - Full Service	263537-2	066306	Camaquã	18/06/2015 16:3
18/06/2015 06:30:47	Expedição	Sicredi RS	900048	Card Solution - Cartões	00572869		Expedição Sicredi RS	18/06/2015 12:5
18/06/2015 06:30:51	Expedição	Sicredi RS	900048	Card Solution - Cartões	00572845	021701	SUREG Erechim	18/06/2015 12:4
18/06/2015 06:30:54	Expedição	Sicredi RS	900048	Card Solution - Cartões	00572825	260202	Costa e Silva	18/06/2015 14:3
18/06/2015 06:30:55	Expedição	Sicredi RS	900048	Card Solution - Cartões	00572766	011901	SUREG Ouro Branco	18/06/2015 13:3
18/06/2015 06:31:01	Expedição	Sicredi RS	900048	Card Solution - Cartões	00572759		Expedição Sicredi RS	18/06/2015 16:4
18/06/2015 06:31:02	Expedição	Sicredi RS	900048	Card Solution - Cartões	00572713	022901	SUREG Grande Palmeira	18/06/2015 13:5
18/06/2015 06:31:04	Expedição	Sicredi RS	900048	Card Solution - Cartões	00572805		Expedição Sicredi RS	18/06/2015 13:0
18/06/2015 06:31:05	Expedição	Sicredi RS	900048	Card Solution - Cartões	00572770	016701	SUREG Serrana	18/06/2015 15:1
18/06/2015 06:31:08	Expedição	Sicredi RS	900048	Card Solution - Cartões	00572802		Expedição Sicredi RS	18/06/2015 12:5
18/06/2015 06:31:09	Expedição	Sicredi RS	900048	Card Solution - Cartões	00572693	026801	SUREG Altos da Serra RS/SC	18/06/2015 15:1
18/06/2015 06:31:16	Expedição	Sicredi RS	900048	Card Solution - Cartões	00572771	017901	SUREG Vale do Taquar	18/06/2015 15:4
18/06/2015 06:31:16	Expedição	Sicredi RS	900048	Card Solution - Cartões	00572716	030601	SUREG Noroeste RS	18/06/2015 15:0
18/06/2015 06:31:17	Expedição	Sicredi RS	900048	Card Solution - Cartões	00572706	015501	SUREG Centro Leste	19/06/2015 12:4
18/06/2015 06:31:20	Expedição	Sicredi RS	900048	Card Solution - Cartões	00572719	033301	SUREG Planalto Gaúcho	18/06/2015 14:3
18/06/2015 06:31:24	Expedição	Sicredi RS	900048	Card Solution - Cartões	00572779	024401	Tapera URDC - Rota das Terras	18/06/2015 14:3
18/06/2015 06:31:25	Expedição	Sicredi RS	900048	Card Solution - Cartões	00572904		Expedição Sicredi RS	18/06/2015 16:4
18/06/2015 06:31:26	Expedição	Sicredi RS	900048	Card Solution - Cartões	00572763	010101	SUREG Pioneira	18/06/2015 13:0
18/06/2015 06:31:26	Expedição	Sicredi RS	900048	Card Solution - Cartões	00572898		Expedição Sicredi RS	18/06/2015 12:3
18/06/2015 06:31:35	Expedição	Sicredi RS	900048	Card Solution - Cartões	00572851	023000	SUREG Alto Uruguai	18/06/2015 14:4
18/06/2015 06:31:40	Expedição	Sicredi RS	900048	Card Solution - Cartões	00572873		Expedição Sicredi RS	18/06/2015 12:5
18/06/2015 06:31:41	Expedição	Sicredi RS	900048	Card Solution - Cartões	00572867	066307	Salgado Filho - Pelotas	18/06/2015 14:0
18/06/2015 06:31:51	Expedição	Sicredi RS	900048	Card Solution - Cartões	00572840	015601	SUREG Vale do Rio Pardo	18/06/2015 13:3
18/06/2015 06:31:52	Expedição	Sicredi RS	900048	Card Solution - Cartões	00572839	015501	SUREG Centro Leste	19/06/2015 12:4
18/06/2015 06:31:52	Expedição	Sicredi RS	900048	Card Solution - Cartões	00572875		Expedição Sicredi RS	18/06/2015 12:5
18/06/2015 06:32:01	Expedição	Sicredi RS	900048	Card Solution - Cartões	00572750		Expedição Sicredi RS	18/06/2015 12:1
18/06/2015 06:32:16	Expedição	Sicredi RS	900048	Card Solution - Cartões	00572847	022101	SUREG Estação	18/06/2015 13:3

Figura 12: Relatório de Entradas e Saídas

Fonte: Sistema Tracknet.

- Relatório de Nível de Serviço Valid: demonstra se a empresa Valid, fornecedora de talonários de cheques cumpriu o prazo acordado de entrega dos produtos nas bases das Expedições. Ainda é possível verificar se as quantidades de talonários lidos é a mesma solicitada no relatório de pedido de produção. Este relatório servirá de base para os indicadores de cumprimento de SLA e de pedidos completos. A partir deste relatório (Figura 12) é possível visualizar a data do pedido, o número do pedido, a Cooperativa solicitante, a Expedição na qual deu entrada, o tipo de talonário, a quantidade solicitada e entregue, as datas previstas de remessa e entrega e as datas efetivas de remessa e entrega.

Data Pedido	Nº Pedido Agência	Nº Pedido Cooperativa	Nº Cooperativa	Nome Cooperativa	Expedição	Tipo	Talões Arquivo de Pedido	Talões Lidos	Data Prevista Remessa	Data Remessa Valid	Data Prevista Remessa	Data Entrada Expedição	Dias	Obs
12/06/2015	3180	24304	0809	Rondonópolis	Expedição Sicredi MT	COM COPIA	560	0	19/06/2015	17/06/2015	19/06/2015	19/06/2015	0	
12/06/2015	3234	24304	0913	Campo Grande	Expedição Sicredi MS	COM COPIA	200	0	19/06/2015	17/06/2015	19/06/2015	19/06/2015	0	
12/06/2015	3284	24304	0903	Dourados	Expedição Sicredi MS	COM COPIA	1600	0	19/06/2015	17/06/2015	19/06/2015	19/06/2015	0	
12/06/2015	3334	24304	0804	Tangara da Serra	Expedição Sicredi MT	COM COPIA	200	0	19/06/2015	17/06/2015	19/06/2015	19/06/2015	0	
12/06/2015	3337	24304	0810	Lucas do Rio Verde	Expedição Sicredi MT	COM COPIA	900	0	19/06/2015	17/06/2015	19/06/2015	19/06/2015	0	
12/06/2015	3385	24304	0821	Juína	Expedição Sicredi MT	COM COPIA	700	0	19/06/2015	17/06/2015	19/06/2015	19/06/2015	0	
12/06/2015	3422	24304	0812	Sorriso	Expedição Sicredi MT	COM COPIA	500	0	19/06/2015	17/06/2015	19/06/2015	19/06/2015	0	
12/06/2015	3334	24303	0804	Tangara da Serra	Expedição Sicredi MT	SANFONADO	200	0	19/06/2015	17/06/2015	19/06/2015	19/06/2015	0	
12/06/2015	3337	24303	0810	Lucas do Rio Verde	Expedição Sicredi MT	SANFONADO	1000	0	19/06/2015	17/06/2015	19/06/2015	19/06/2015	0	
12/06/2015	214	24302	4501	Rio de Janeiro	Expedição Sicredi PR	TALONADO 20 FL	35	35	19/06/2015	17/06/2015	19/06/2015	19/06/2015	0	
12/06/2015	1106	24302	3032	São Carlos	Expedição Sicredi SP	TALONADO 20 FL	9	9	19/06/2015	17/06/2015	19/06/2015	19/06/2015	0	
12/06/2015	1360	24302	3031	Dracena	Expedição Sicredi SP	TALONADO 20 FL	11	11	19/06/2015	17/06/2015	19/06/2015	19/06/2015	0	
12/06/2015	1813	24302	0703	Guarapuava	Expedição Sicredi PR	TALONADO 10 FL	3	3	19/06/2015	17/06/2015	19/06/2015	19/06/2015	0	
12/06/2015	1813	24302	0703	Guarapuava	Expedição Sicredi PR	TALONADO 20 FL	36	36	19/06/2015	17/06/2015	19/06/2015	19/06/2015	0	
12/06/2015	1862	24302	0723	Mandaguari	Expedição Sicredi PR	TALONADO 10 FL	13	13	19/06/2015	17/06/2015	19/06/2015	19/06/2015	0	
12/06/2015	1862	24302	0723	Mandaguari	Expedição Sicredi PR	TALONADO 20 FL	141	141	19/06/2015	17/06/2015	19/06/2015	19/06/2015	0	
12/06/2015	2252	24302	3027	Holambra	Expedição Sicredi SP	TALONADO 10 FL	2	2	19/06/2015	17/06/2015	19/06/2015	19/06/2015	0	
12/06/2015	2252	24302	3027	Holambra	Expedição Sicredi SP	TALONADO 20 FL	16	16	19/06/2015	17/06/2015	19/06/2015	19/06/2015	0	
12/06/2015	2547	24302	0753	Arapoti	Expedição Sicredi PR	TALONADO 10 FL	1	1	19/06/2015	17/06/2015	19/06/2015	19/06/2015	0	
12/06/2015	2547	24302	0753	Arapoti	Expedição Sicredi PR	TALONADO 20 FL	28	28	19/06/2015	17/06/2015	19/06/2015	19/06/2015	0	

Figura 13: Relatório de Nível de Serviço Valid
Fonte: Sistema Tracknet.

- Planilha de faturamento V. Weiss: as planilhas de faturamento V. Weiss são encaminhadas mensalmente e referem-se ao ciclo do dia 11 a 10 de cada mês. As planilhas são abertas conforme expedição e nelas constam os dados das Entidades do Sistema que utilizam os serviços de Expedição (base própria e compartilhada) e as movimentações abertas por data, contendo os pesos, volumes, hora e número de malotes das entradas e saídas.

A partir destas planilhas (Figura 14) será possível extrair dados para compor os indicadores de custo da expedição e dos serviços de malotes TCM, e o índice de desperdício TCM.

CONTROLE ENVIOS E RECEB. 1104 A 1005/2015 - MATO GROSSO DO SUL MS										13/04/2015						
COD_DE	AG_COD P	Nome Fantasia	UF	COMPE	PAC	POSTO	Município	CNPJ		Peso	Volume	Nº Malote Correto	Horas	Peso	Volume	Nº Malote Correto
0902-0001	0902	SICREDI PANTANAL MS	MS			01	PARACAU	MS	26408167000150							
0902-0002	0902	SICREDI MARACAJU	MS	MS01	048	0902	02	PARACAU	MS	26408167000221						
0902-0003	0902	SICREDI SERRA LÂNDIA	MS	MS01	048	3007	3	SERRA LÂNDIA	MS	26408167000332	0,935	1	02970468	20,10		
0902-0004	0902	SICREDI JARDIM	MS	MS02	048	3014	04	JARDIM	MS	26408167000401	0,870	1	04057632	20,10		
0902-0006	0902	SICREDI BONITO	MS			6	BONITO	MS	26408167000665	0,730	1	084887	20,10			
0902-0007	0902	SICREDI AGUA LUJANA	MS			7	AGUA LUJANA	MS	26408167000746	1,040	1	0207472	20,10			
0902-0008	0902	UA MIRANDA	MS			8	MIRANDA	MS	26408167000827	1,835	1	01833008	14,30	0,700	1	052804827
0903-0001	903	SICREDI CENTRO SUL MS	MS			01	DOURADOS	MS	26408167000102							
0903-0002	0903	SICREDI DOURADOS	MS	MS100	048	0903	02	DOURADOS	MS	264081670001638						
0903-0003	0903	SICREDI RIO BRILHANTE	MS	MS10A	048	3004	03	RIO BRILHANTE	MS	264081670003803						
0903-0004	0903	SICREDI CAMARÁO	MS	MS10C	048	3005	04	CAMARÁO	MS	264081670004859						
0903-0005	0903	SICREDI AMAMBÁI	MS	MS10E	048	3003	05	AMAMBÁI	MS	264081670005265						
0903-0006	0903	SICREDI LAGUNA CARAPÁ	MS	MS10D	048	3009	08	LAGUNA CARAPÁ	MS	264081670007098						
0903-0008	0903	SICREDI NOVA ANDARAIA	MS	MS09A	048	3011	08	NOVA ANDARAIA	MS	26408167000233						
0903-0009	0903	SICREDI NOVO HORIZONTE DO SUL	MS	MS10C	048	0903	09	NOVO HORIZONTE DO SUL	MS	264081670003774						
0903-0010	0903	SICREDI NAUARA	MS	MS10C	048	3003	10	NAUARA	MS	264081670005038						
0903-0011	0903	SICREDI IGUATEMI	MS	MS10E	048	3013	11	IGUATEMI	MS	264081670004555						
0903-0012	0903	SICREDI INTEGRALÇÃO	MS			048	0903	12	DOURADOS	MS	264081670001001					
0903-0013	0903	SICREDI NOVA ALVORADA DO SUL	MS			303	13	NOVA ALVORADA DO SUL	MS	264081670001894						
0903-0014	0903	SICREDI ITAPORA	MS	MS10A	048	0908	14	ITAPORA	MS	264081670006117						
0903-0015	0903	UA SICREDI INHUMA	MS			303	15	INHUMA	MS	264081670001348						
0903-0017	0903	UA NUNDO NOVO	MS			303	17	NUNDO NOVO	MS	264081670001658						
0903-0018	0903	SICREDI PONTA POPIA	MS	MS10F	048	0903	16	PONTA POPIA	MS	264081670001931						
0903-0019	0903	SICREDI APAL INGERERA	MS	048	048	0903	18	APAL INGERERA	MS	264081670001710						
0903-0020	0903	SICREDI COPINEL SARUCAIA	MS	048	048	0903	20	COPINEL SARUCAIA	MS	264081670001850						
0903-0021	0903	UA BELA VISTA	MS			0903	21	BELA VISTA	MS	264081670002075						
0903-0022	0903	UA DECORADOS	MS			0903	22	DECORADOS	MS	264081670001268						
0903-0023	0903	UA FATIMA DO SUL	MS			0903	23	FATIMA DO SUL	MS	264081670001318						

Figura 14: Planilha de faturamento V. Weiss
Fonte: Empresa V. Weiss.

- Planilha de rateio TCM: a planilha de rateio TCM (Figura 15) é encaminhada mensalmente no terceiro dia útil do mês pela área de

Compensação do Banco Sicredi, contendo os custos por UF, a quantidade de pontos participantes do TCM e o custo por ponto. Esta planilha fornecerá dados para a composição do índice de custo por quilograma do TCM.

SIRC	Compe	Pontos	Valor /SIRC (A)	Valor / Ponto (B)	Total (A) + (B)	Pontos	Coop	Conta Credis	SIRC
Curitiba - PR	009	196	117.010,11	609,48	119.458,93	38	101	10001-3	010
Porto Alegre - RS	010	454	114.396,49	264,47	120.068,75	1	102	10102-8	010
Florianópolis - SC	016	56	15.771,04	294,12	16.470,70	1	105	10105-2	010
São Paulo - SP	018	79	21.896,32	289,66	22.883,34	1	106	10106-0	010
Campo Grande - MT	048	0			0,00	16	109	10009-9	010
Despesas Compartilhadas - TCM	000	785	9.807,76	12,49		7	116	10016-1	010
TOTAL - RATEIO COOPERATIVAS		785	278.881,72		278.881,72	15	119	10019-6	010
BATIMENTOS						1	131	10131-1	010
						2	136	10036-6	010
						11	155	10055-2	010
DIFERENÇA						12	156	10056-0	010

Figura 15: Planilha de rateio TCM
Fonte: Banco Sicredi.

- Planilha de faturamento dos Correios: as planilhas de faturamento dos Correios são encaminhadas mensalmente e referem-se ao ciclo do dia 16 a 15 de cada mês. As planilhas são abertas por CNPJ de cobrança e nelas constam os dados dos percursos que utilizam os serviços de malotes dos Correios e as movimentações são abertas por data contendo os pesos, volumes e valores por remessa.

A partir destas planilhas (Figura 16) será possível extrair dados para compor os indicadores de custo, e de desperdício dos serviços de malotes dos Correios.

EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELÉGRAFOS CENTRAL DE OPERAÇÕES FINANCEIRAS - SÃO PAULO												
Cartão	Postagem	Descrição do Serviço	Documento	Destino	Unidade de Postagem	Peso	Quantidade	Valor Unitário	Valor do Serviço	Líquido	Valor Declarado	Etiqueta
10310930	24/02/2015	MALOTE	75	75714	CDD CATALAO	1570	1	30,89	30,89	30,89	0	0
10310930	02/03/2015	MALOTE	74	75714	CEE CAMPO GRANDE	980	1	18,83	18,83	18,83	0	0
10310930	09/03/2015	MALOTE	75	75714	CEE CAMPO GRANDE	800	1	18,83	18,83	18,83	0	0
10310930	11/03/2015	MALOTE	74	75714	CDD CATALAO	1480	1	30,89	30,89	30,89	0	0
10314705	19/02/2015	MALOTE	450	79002	AC ORIZONA	800	1	18,83	18,83	18,83	0	0
10314705	23/02/2015	MALOTE	453	79002	CEE CAMPO GRANDE	1440	1	30,89	30,89	30,89	0	0
10314705	25/02/2015	MALOTE	452	79002	AC ORIZONA	2000	1	30,89	30,89	30,89	0	0
10314705	02/03/2015	MALOTE	452	79002	CEE CAMPO GRANDE	1460	1	30,89	30,89	30,89	0	0
10314705	06/03/2015	MALOTE	450	79002	CEE CAMPO GRANDE	1040	1	30,89	30,89	30,89	0	0
10315736	19/02/2015	MALOTE	454	79002	AC SILVANIA	3000	1	42,95	42,95	42,95	0	0
10315736	27/02/2015	MALOTE	455	79002	CEE CAMPO GRANDE	2240	1	42,95	42,95	42,95	0	0
10315736	03/03/2015	MALOTE	457	79002	AC SILVANIA	1000	1	18,83	18,83	18,83	0	0
10315736	09/03/2015	MALOTE	454	79002	CEE CAMPO GRANDE	1000	1	18,83	18,83	18,83	0	0
10315736	12/03/2015	MALOTE	455	79002	AC SILVANIA	3000	1	42,95	42,95	42,95	0	0
10318975	20/02/2015	MALOTE	503	79002	CDD CATALAO	740	1	18,83	18,83	18,83	0	0
10318975	27/02/2015	MALOTE	504	79002	CEE CAMPO GRANDE	3460	1	55,01	55,01	55,01	0	0
10318975	06/03/2015	MALOTE	503	79002	CEE CAMPO GRANDE	1400	1	30,89	30,89	30,89	0	0
10318975	06/03/2015	MALOTE	504	79002	CDD CATALAO	770	1	18,83	18,83	18,83	0	0
10318975	13/03/2015	MALOTE	504	79002	CEE CAMPO GRANDE	3120	1	55,01	55,01	55,01	0	0
10310930		VSC								394,80		
10314705		VSC								351,85		

Figura 16: Planilha de faturamento dos Correios
Fonte: Empresa Correios.

9 CONCLUSÃO

9.1 DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO

O objetivo do presente trabalho foi propor indicadores de desempenho logístico para os serviços de malotes, sob gestão da Gerência de Compras e Logística da Confederação Sicredi, que são disponibilizados para a adesão Sistêmica.

Para a seleção e estruturação dos indicadores propostos, levaram-se em consideração os objetivos estratégicos da referida Gerência, a perspectiva do cliente e a Política de Compras definidas pelo Sicredi. A partir do alinhamento dessas perspectivas, definiu-se a estratégia operacional competitiva e identificaram-se os fatores críticos de sucesso para, então, determinarem-se os elementos competitivos nos quais os processos dos serviços de malotes devem ser mensurados. Por fim, os indicadores de desempenho para o processo de movimentação de malotes foram selecionados e definidos

O resultado apresentou um sistema de indicadores que tem por objetivo mensurar os processos de expedição, transporte de malotes nas dimensões competitivas de custo, qualidade e tempo, e as entregas de fornecedores nas dimensões de qualidade e tempo. O acompanhamento dos índices atingidos por estes indicadores e o controle do alcance das metas, associados a execução de ações, oportunizará o aumento nos níveis de desempenho dos serviços de malotes e possíveis reduções de custos, que são os pilares para o alcance dos objetivos definidos pela GCL.

9.2 LIMITAÇÕES

Uma das limitações encontradas no desenvolvimento deste trabalho foi que a literatura consultada trata de indicadores voltados para acompanhar a produção de bens tangíveis e não para o acompanhamento de desempenho para avaliar a prestação de serviços.

Em âmbito mais específico, o Sicredi tem falta de uma estrutura de informática que viabilize a extração de dados que possibilitem a mensuração dos indicadores propostos. Todavia, essa esta limitação já vem sendo tratada pela

Gestão de Logística, a qual em conjunto com fornecedores e prestadores de serviços está desenvolvendo relatórios específicos de controle. Além disso, a Gestão de Logística conta com o apoio de áreas de negócio do Sicredi, para homologação do sistema Tracknet para uso pelas Entidades do Sistema, possibilitando assim um controle dos serviços de malotes de ponta a ponta de forma que o serviço seja avaliado com mais fidedignidade e atenda às necessidades dos seus clientes.

9.3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para a efetiva implantação destes indicadores faz-se necessário que a Gerência de Compras e Logística realize a execução das etapas seguintes, as quais são: (i) designação da equipe de controle dos indicadores, (ii) definição das metas para os indicadores propostos, e (iii) validação dos indicadores selecionados.

Como a equipe de Gestão de Logística conta com um estagiário, um analista pleno e um analista sênior, sugere-se a seguinte distribuição de responsabilidades: (i) que o controle, acompanhamento, análise e distribuição das informações dos indicadores sejam realizados pelo estagiário; (ii) que o analista pleno tenha por função avaliar o resultado apresentado e identifique, quando existentes, as ações de correção da operação e direcione-as para os responsáveis pela sua execução; (iii) que caiba ao analista sênior avaliar os resultados e identificar oportunidades de melhoria, tendências que podem se tornar problemas, propor ações corretivas e realizar a negociação com fornecedores e prestadores de serviços acerca dos desempenhos/indicadores a serem melhorados. O fluxo de realização desta etapa é apresentado na Figura 17.

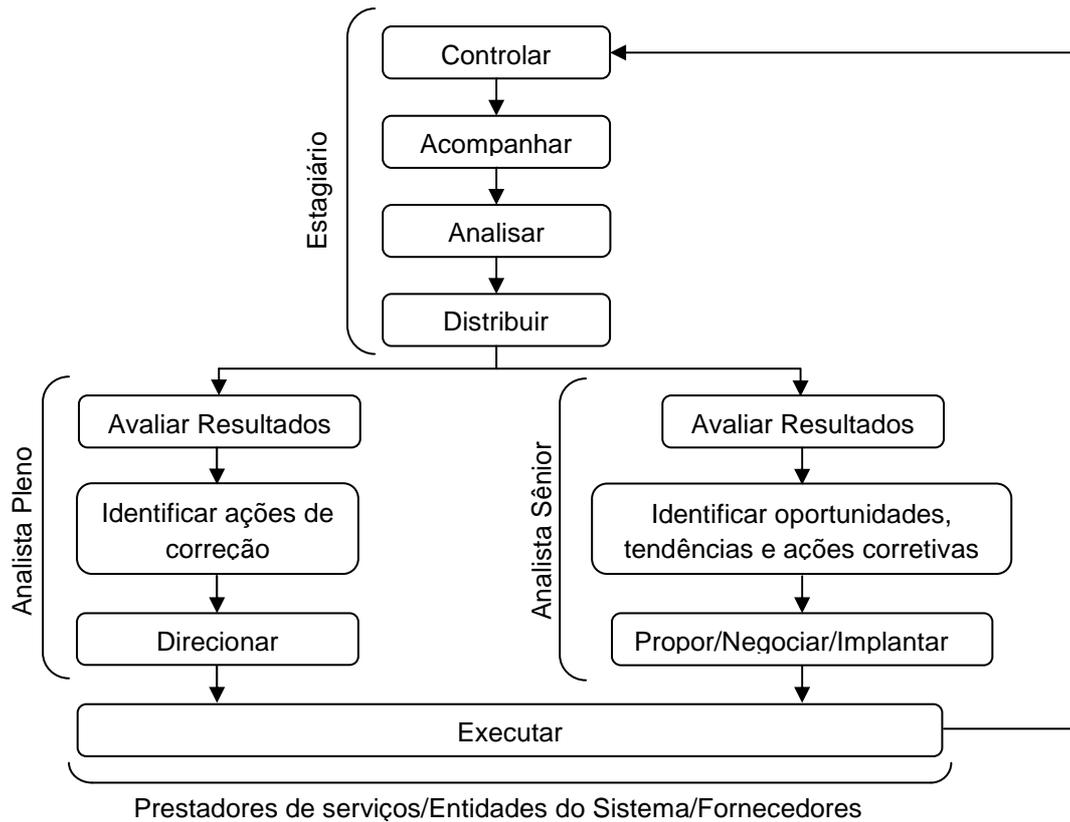


Figura 17: Equipe de controle e responsabilidades
Fonte: elaborado pelo autor

Sugere-se, também, que as metas sejam estabelecidas através de base histórica ou de *benchmarking*, e que todas as partes envolvidas participem do processo de definição das metas e estejam cientes e de acordo. Dessa forma, o alcance das metas deve ser um esforço conjunto, devendo ficar claro aos envolvidos a forma de cálculo dos indicadores e os dados de entrada que serão utilizados para avaliá-los.

Após, concluída estas etapas, caberá à Gestão de Logística implantar a estrutura proposta e validar se os indicadores sugeridos atendem às necessidades da Gerência e refletem de forma clara a realidade dos serviços de malotes. Esse processo de validação deve ser recorrente e sugere-se que aconteça em um período entre doze (12) a dezoito (18) meses ou quando identificada a necessidade.

Implementada a estrutura de indicadores, sugere-se como trabalho futuro a análise dos tipos de documentos movimentados através dos malotes e a real necessidade dessas movimentações, com o objetivo de diminuir os volumes de documentos transportados, oportunizar reduções de custos e a adesão a uma postura mais sustentável, devido a redução da emissão de papéis.

10 REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

BALLOU, R. H. **Gerenciamento Da Cadeia De Suprimentos/Logística Empresarial**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

BARBOSA, D. H., MUSETTI, M. A., KURUMOTO, J. S. **Sistema de medição de desempenho e a definição de indicadores de desempenho para a área de logística**. Bauru: XIII SIMPEP, 2006

BOWERSOX, D. J., CLOSS, D. J. **Logística Empresarial: O processo de integração da cadeia de Suprimento**. São Paulo: Atlas, 2010.

FLEURY, P. F. Conceito de Logística Integrada e Spplly Chain Management. In: FLEURY, P. F.; WANKE, P.; FIQUEIREDO, K. F. (Org.) **Logística Empresarial**. A perspectiva Brasileira. São Paulo: Atlas, 2009.

FLEURY, P. F. Vantagens Competitivas e Estratégicas no Uso de Operadores Logísticos. In: FLEURY, P. F.; WANKE, P.; FIQUEIREDO, K. F. (Org.) **Logística Empresarial**. A perspectiva Brasileira. São Paulo: Atlas, 2009.

GIL, Antonio C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de Pesquisa Social**. 6 ed.- São Paulo: Atlas, 2010.

GODOI, C. K.; MATTOS, P. L. C. L. Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico. In: GODOI, Christiane Kleinübing; BANDEIRA-DE-MELO, Rodrigo; SILVA, Anielson Bardosa de (Organizadores.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**. Paradigmas, Estratégias e Métodos. São Paulo: SARAIVA, 2006. Estratégia, Operação e Avaliação. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

GODOY, Arilda Schmidt. Estudo de Caso Qualitativo. In: GODOI, Christiane Kleinübing; BANDEIRA-DE-MELO, Rodrigo; SILVA, Anielson Bardosa de (Organizadores.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**. Paradigmas, Estratégias e Métodos. São Paulo: SARAIVA, 2006.

KAPLAN, R. S. **Mapas Estratégicos – Balanced Scorecard: Convertendo Ativos Intangíveis em Resultados Tangíveis**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragem e técnicas de pesquisa, análise e interpretação de dados**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MARTINS, G. A. **Estudo de caso: uma estratégia de pesquisa**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MATTAR, FauzeNajib. **Pesquisa de Marketing: metodologia, planejamento**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

NOVAES, A. G. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Distribuição.** Estratégia, Operação e Avaliação. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

PORTAL Corporativo do Sicredi. Disponível em: <<https://www.portal.sicredi.com.br>>. Acesso em: 24 abril 2015.

RAZZOLINI FILHO, E. **Logística Empresarial no Brasil.** Tópicos Especiais. Curitiba: Ibplex, 2011.

REY, Maria. **Indicadores de Desempenho Logístico.** Movimentação & Armazenagem. São Paulo, pp 86-90, 1999

SICREDI. **Manual – Logística de Malotes.** Porto Alegre, 2013.

SIMCHI-LEVI, D.; KAMINSKY, P.; SIMCHI-LEVI, E. **Cadeia de Suprimentos.** Projeto e Gestão. Conceitos, estratégias e estudos de caso. Porto Alegre: Bookman, 2003.

SHIRO, L. H. **Implantação de um sistema de indicadores de desempenho para a operação logística de uma empresa de comércio eletrônico.** São Paulo: Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, 2011.

TULL, D.S. & HAWKINS D.I. **Marketing Research, Meaning, Measurement and Method.** Macmillan Publishing Co., Inc., London, 1976.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração.** São Paulo: Atlas, 2004.

WANKE, P. Desenvolvendo e Implementando Parcerias com Prestadores de Serviço Logístico. In: FLEURY, P. F.; WANKE, P.; FIQUEIREDO, K. F. (Org.) **Logística Empresarial.** A perspectiva Brasileira. São Paulo: Atlas, 2009.

YIN, R. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 3. ed. Porto Alegre: BOOKMAN, 2005.

ANEXO I – QUESTIONÁRIO PARA *BENCHMARKING*

Empresa:

Segmento:

Nome:

Área:

Cargo:

Questionário:

O presente questionário visa obter informações referentes aos sistemas de medição de desempenho logístico utilizados por empresas com escopo similar ao do Sicredi. Abaixo, segue questões que visam entender os critérios de escolha dos indicadores, o que eles medem, como são calculados e como é realizado seu acompanhamento

- 1) O setor utiliza indicadores de desempenho logístico interno? E externos? (indicadores de desempenho logístico interno são utilizados para medirem os processos da empresa/área e os externos de seus parceiros, fornecedores e/ou prestadores de serviços).
- 2) Se sim, a quais processos se referem?
- 3) O que se deseja medir com tais indicadores?
- 4) Como é efetuado o cálculo destes indicadores?
- 5) Há metas definidas para os indicadores? Se sim, como são definidas (meta, base histórica, benchmarking)?
- 6) Existem ações associadas aos resultados/metastas? Como são efetuadas?
- 7) Eles possuem acompanhamento periódico e frequência de cálculo estipulada? Se sim, como foi definida a periodicidade?
- 8) Há uma equipe de controle definida ?
- 9) Há relatórios de análise dos indicadores? Como são realizados?
- 10) Os indicadores estão associados a estratégia da empresa? Como ocorreu o alinhamento?
- 11) Quais os fatores críticos de sucesso valorizados na realização do serviço? Como eles foram estipulados? (Fatores críticos de sucesso são competências imprescindíveis para que seja alcançado o sucesso, ex.: rapidez, qualidade...)