

**INSTITUTO BRASILENSE DE DIREITO PÚBLICO – IDP
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE BRASÍLIA
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO *LATO SENSU*
MBA EM LOGÍSTICA, MOBILIZAÇÃO E MEIO AMBIENTE / GETRAM**

MAISA DE SOUSA FONSECA

**ANÁLISE DOS INDICADORES DE DESEMPENHO PARA OPERAÇÕES
LOGÍSTICAS DOS CORREIOS**

**BRASÍLIA
2015**

MAISA DE SOUSA FONSECA

**ANÁLISE DOS INDICADORES DE DESEMPENHO PARA OPERAÇÕES
LOGÍSTICAS DOS CORREIOS**

Artigo apresentado ao Curso de Pós-Graduação – MBA em Logística, Mobilização e Meio Ambiente / GETRAM como requisito parcial para a obtenção do título de especialista em logística, mobilização e meio ambiente.

Orientador: João Paulo Syllos

**BRASÍLIA
2015**

Maisa de Sousa Fonseca

**ANÁLISE DOS INDICADORES DE DESEMPENHO PARA OPERAÇÕES
LOGÍSTICAS DOS CORREIOS**

Artigo apresentado ao Curso de Pós-Graduação – MBA em Logística, Mobilização e Meio Ambiente / GETRAM como requisito parcial para a obtenção do título de especialista em logística, mobilização e meio ambiente.

Brasília, DF, 16 de dezembro de 2015

Prof Me João Paulo Syllos
Professor Orientador

Prof. Dr. Marcelo Augusto de Felippes
Membro da Banca Examinadora

Prof. Esp. Ana Paula Motta Cardoso
Membro da Banca Examinadora

ANÁLISE DOS INDICADORES DE DESEMPENHO PARA OPERAÇÕES LOGÍSTICAS DOS CORREIOS

Maísa de Sousa Fonseca

Sumário

INTRODUÇÃO	5
1. INDICADORES DE DESEMPENHO.....	7
1.1 CARACTERÍSTICA DO PEDIDO PERFEITO.....	9
1.2 VANTAGENS E DESVANTAGENS DO PEDIDO PERFEITO.....	10
2.INDICADOR ENTREGA NO PRAZO	11
3CASE DE EMPRESA QUE UTILIZA O PEDIDO PERFEITO.....	12
3.1 AVON.....	12
4.DIFICULDADES ENCONTRADAS PELAS EMPRESAS PARA ALCANÇAR O PEDIDO PERFEITO.....	14
4.1PESQUISA DE E- COMERCE.....	14
4.1.1 PONTOS OBSERVAVEIS.....	15
5.PANORAMA GERAL DE COMO PODERA SER IMPLANTADO O PEDIDO PERFEITO NOS CORREIOS.....	16
5.1 PASSO A PASSO PARA A IMPLANTAÇÃO DO PEDIDO PERFEITO.....	17
5.2FÓRMULA DO PEDIDO PERFEITO	18
6. PEDIDO PERFEITO E SUAS CONTRIBUIÇÕES PARA OS CORREIOS.....	18
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	20
REFERÊNCIAS.....	20

RESUMO

O nível de exigência dos clientes em relação à qualidade dos serviços está cada vez mais alto e conseqüentemente a competitividade entre os concorrentes torna-se mais acirrada. Para oferecer um serviço de boa qualidade, na área de logística, é fundamental estabelecer a prática de monitoramento por meio de indicadores de desempenho. Nesse sentido, o objetivo do artigo, é apresentar aos Correios a cesta de indicadores do Pedido Perfeito, tendo em vista que ele representa a eficácia do desempenho em cada etapa do processo. São apresentadas características e conceitos relacionados ao Pedido Perfeito, as vantagens e desvantagens de sua implantação e case de empresas que usam a ferramenta após estabelecerem o Pedido Perfeito como uma de suas principais metas. O trabalho foi desenvolvido utilizando-se de pesquisa bibliográfica em literatura oficial,

bem como em artigos e informações disponíveis na internet.
Palavras-Chave: Pedido Perfeito. Indicadores. Desempenho.

ABSTRACT

The client request level in relation to service's quality is increasingly higher and consequently the competitiveness between competitors is getting tougher. To offer a good quality service, in the age of logistics, it's fundamental to establish the monitoring practice, through performance indicators. At this context, the objective of this article is to present to Correios the indicators basket of perfect request, given that it represents the performance's efficacy in each stage of the process. Characteristics and concepts related to the perfect request are presented, as well as the advantages and disadvantages of your implantation and a case about an enterprise, which uses the tool after establishing the perfect request as one of its main goals. The article was developed using the bibliography from official literature, articles and information available on internet.

Keyboard: Perfect Request. Indicators. Performance

RESUMEN

El nivel de requisito de los clientes en relación a la calidad de los servicios esta cada vez más alto y conseqüentemente, la competitividad entre los competidores se han vuelto más exacerbada. Para ofrecer un servicio de buena calidad, en el sector de logística, es fundamental establecer la practica de monitório por médio de indicadores desempeño. En esse sentido el objetivo del articulo es presentear a los Correios la cesta de indicadores del Pedido Perfecto, uno que él representa la eficacia del desempeño en cada etapa del proceso. Són presenteadas características y conceptos relacionados al Pedido Perfecto, beneficios y desventajas de su implantación y case de uma empresa que usa la herramienta después de establecieren el Pedido Perfecto como una de suas metas principales. El trabajo fue desenvuelto usando pesquisa bibliográfica en literatura oficial, asi como em artículos y informaciones disponibles em la internet.
Palabras clave: Pedido Perfecto. Indicadores. Desempeño.

INTRODUÇÃO

Com o advento tecnológico percebe-se que as empresas públicas e privadas precisam estar conscientes do seu papel no mercado, pois se não estiverem atentas às mudanças que estão ocorrendo, podem perder Market Share, tendo em vista que as organizações de forma geral estão investindo cada vez mais em melhorias de processos para conquistar clientes.

O mercado possui ferramentas que auxiliam as organizações a melhorar o seu ciclo operacional. A área de logística possui uma gama de indicadores, que

podem ser consideradas ferramentas de medida do desempenho. Esses indicadores auxiliam as empresas a analisar o cumprimento dos objetivos do planejamento estratégico.

Como existem vários tipos de indicadores, com diferentes características e para diferentes tipos de operações, destacamos o pedido perfeito, que é uma ferramenta que mensura o desempenho das etapas das operações logísticas. Ressalta-se que esta ferramenta é utilizada por grandes empresas.

Assim, será apresentado os principais indicadores do Pedido Perfeito, suas vantagens e desvantagens da sua implantação nas operações logísticas dos Correios, bem como mostrar a importância desta ferramenta para as empresas de logística que querem ser competitivas e que desejam ocupar posição de destaque entre seus concorrentes.

Segundo Hedler e Simões (2005) “a medição e a avaliação do desempenho logístico na gestão das empresas e das organizações de forma geral são procedimentos fundamentais para constatar o grau de performance de processos e atividades operacionais na geração de valor, assim como o grau de competitividade em que se encontra a organização em relação aos seus concorrentes”.

Bowersox e Closs (2001, p.78) entendem que “o atendimento do pedido perfeito deve ser completo em todos os aspectos do serviço, do recebimento do pedido até a entrega da mercadoria, incluindo o faturamento sem erros”.

Identificou-se que os Correios não tem gerenciado de forma eficaz suas operações, pois faltam indicadores para o acompanhamento do ciclo operacional. Como as operações logísticas são realizadas em etapas (recebimento de carga, armazenamento, preparação de pedidos, distribuição etc.) é necessário que se criem indicadores para mensurar a qualidade obtida nas etapas ou principais etapas do processo com o objetivo de identificar os gargalos e, com base nas informações adquiridas, desenvolver ações para eliminá-los ou ao menos mitigá-los. A utilização de um sistema de indicadores de desempenho adequado torna-se ferramenta essencial ao processo de gestão, visto que é uma forma de verificar se as metas definidas estão sendo atingidas.

O objetivo deste trabalho é apresentar os indicadores que compõem o pedido perfeito e a sua aplicabilidade nas operações de Logística Integrada dos Correios. Atualmente, os Centros de Distribuição dos Correios já mensuram o indicador PELI – Pontualidade na Entrega de Logística Integrada.

Para a composição deste artigo será realizada uma pesquisa bibliográfica, com base na literatura oficial especializada e em artigos e informações disponíveis na internet, visando obter conhecimentos dirigidos à solução de problema.

1 INDICADORES DE DESEMPENHO

Os Correios possuem vários centros de distribuição em todo o país, onde se opera uma diversidade de contratos logísticos sendo que os principais clientes são do segmento de distribuição de livros didáticos e distribuição de provas do Governo Federal.

Os Correios pretendem, até 2020, tornar-se uma empresa de classe mundial, mas para chegar neste patamar precisa melhorar vários aspectos da empresa, principalmente na área de logística integrada. Nota-se que a empresa não tem controle de suas operações logísticas, principalmente nas atividades internas, o que dificulta o recebimento perfeito do produto em casa. Para facilitar o controle desde a entrada do produto no armazém até a distribuição, serão apresentados para os Correios os indicadores que compõem o Pedido Perfeito, que vem auxiliando todo o processo logístico das grandes empresas mundiais.

Segundo Bowesox, Closs, Cooper (2001, p.79) “Pedido Perfeito é um pedido entregue de forma completa, no tempo certo, no local certo em condições perfeitas, com uma documentação completa e precisa”.

O Pedido Perfeito é a soma de vários indicadores, no entanto nem tudo precisa ser medido, a medição deve se restringir aos aspectos considerados mais importantes para a geração de valor ao cliente como: Acuracidade no Registro do Pedido, Acuracidade na Separação, Entrega no Prazo, Entrega sem Dano e Pedidos Faturados Corretamente.

Na tabela abaixo, encontramos os indicadores chave de desempenho mais utilizados no atendimento do Pedido do Cliente.

TABELA 1: KPI – KEY PERFORMANCE INDICATOR (IND. DE DESEMPENHO)

Indicador de Desempenho	Descrição	Cálculo	Melhores Práticas
DESEMPENHO NO ATENDIMENTO DO PEDIDO DO CLIENTE			
Pedido Perfeito PerfectOrderMeasurement	Calcula a taxa de pedidos sem erros em cada estágio do pedido do Cliente. Deve considerar cada etapa na "vida" de um pedido.	$\% \text{ Acuracidade no Registro do Pedido} \times \% \text{ Acuracidade na Separação} \times \% \text{ Entregas no Prazo} \times \% \text{ Entregas sem Danos} \times \% \text{ Pedidos Faturados Corretamente}$	Em torno de 70%.
% de Pedidos Completos e no Prazo OTIF - On Time in Full	Corresponde às entregas realizadas dentro do prazo e atendendo as quantidades e especificações do pedido.	$\text{Entregas Perfeitas} / \text{Total de Entregas Realizadas}$	Para grupos de Clientes A, o índice varia de 90 % a 95%; no geral atinge valores próximos de 75%.
% de Entregas no Prazo On Time Delivery	Desmembramento da OTIF; mede % de entregas realizadas no prazo acordado com o Cliente.	$\text{Entregas no prazo} / \text{Total de Entregas Realizadas}$	Variam de 95% a 98 %
Taxa de Atendimento do Pedido OrderFill Rate	Desmembramento da OTIF; mede % de pedidos atendidos na quantidade e especificações solicitadas pelo Cliente.	$\text{Pedidos integralmente atendidos} / \text{Total de Pedidos Expedidos}$	99,5 %
Tempo de Ciclo do Pedido OrderCycle Time	Tempo decorrido entre a realização do pedido por um Cliente e a data de entrega. Alguns consideram como data final a data de disponibilização do pedido na doca de expedição.	$\text{Data da Entrega} - \text{Data da Realização do Pedido}$	Menos de 24 horas para localidades mais próximas ou até um limite de 350 km.

Fonte: WMSA LOGÍSTICA, Blog sobre Logística, Transporte e Armazenagem, Tabela de indicadores de desempenho, publicada em 21 de setembro de 2012.

Percebe-se a variedade de indicadores de desempenho que a Logística proporciona aos gestores das empresas. Ressaltamos que o foco deste artigo são os indicadores do pedido perfeito.

Segundo Neves (2010):

“Pedido Perfeito pode vir a ser aquele entregue por uma equipe operacional motivada, no prazo requerido pelo Cliente, atendendo à quantidade e diversidade de itens solicitados, viabilizando a logística reversa, sem apresentar alguma avaria nos produtos e embalagens, com a

documentação fiscal e bancária correta, causando boa impressão ao Cliente, estimulando-o a comprar mais e com maior frequência.”

Os indicadores chave que irão compor o pedido perfeito são:

- Acuracidade no Registro do Pedido: significa que a quantidade de pedidos registrados no sistema é a mesma quantidade de pedidos físicos.
- Acuracidade na Separação: significa que a quantidade de itens/Skus separada confere com a quantidade de itens da lista de pedidos.
- Entregas no Prazo: significa entregar a encomenda para o cliente no prazo definido em contrato.
- Entregas sem Danos: entregar para os clientes produtos perfeitos, sem nenhum tipo de alteração.
- Pedidos faturados corretos: pedidos faturados de acordo com os valores definidos no contrato.

O Pedido Perfeito possui indicadores que facilitam o acompanhamento da operação, pois verificam como estão as etapas do processo.

Conforme Grudtner (2005 p.103):

“Pedido Perfeito é um conceito de mensuração de desempenho que vem despertando cada vez mais interesse atualmente, pois ele representa o desempenho ideal, isto é, diz respeito á eficácia do desempenho de toda logística integrada e não apenas de funções individuais na empresa.”

1.1 CARACTERÍSTICAS DO PEDIDO PERFEITO

O pedido perfeito possui características que garantirão uma entrega perfeita, de forma que o cliente fique satisfeito ao receber o produto. Estas características encontram-se divididas em sete pontos a seguir:

QUADRO 1: SETE PONTOS DE ACERTO DO PEDIDO PERFEITO

Preço	Os pedidos são realizados com preço correto, de acordo com o valor negociado.
Quantidade	O pedido é entregue na quantidade correta.
Condições	Os pedidos não devem conter danos ou avarias, sendo entregues nas condições que satisfaçam o consumidor.
Tempo	O pedido deve ser concretizado de acordo com o prazo negociado.
Produto	O pedido deve conter os produtos certos determinados pelo cliente.
Informações	As especificações dos pedidos devem estar de acordo com as informações dadas previamente.
Lugar	O pedido deve ser entregue na localidade indicada pelo cliente.

Fonte: Modelo de avaliação do desempenho logístico de operadores logísticos, mestrado em Engenharia de Produção, 2005.

Segundo a Revista Logística (2011):

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

1.2 VANTAGENS E DESVANTAGENS DO PEDIDO PERFEITO

As empresas que buscam alcançar bons resultados no ciclo operacional, tem investido no Pedido Perfeito, pois esta ferramenta ajuda a melhorar os seus processos.

O Pedido Perfeito proporciona as empresas visualizar os gargalos das operações logísticas, mas para que estes indicadores sejam efetivos serão necessárias divulgações para a toda equipe, pois são de extrema importância que todos funcionários conheçam os seus benefícios.

No quadro abaixo serão descritos pontos importantes desta ferramenta.

QUADRO 2: VANTAGENS E DESVANTAGENS DO PEDIDO PERFEITO

Vantagens	Desvantagens
Comprometimento com a data de entrega	Alto custo com o sistema
Identificação de gargalos no ciclo operacional	Alto custo para capacitar os funcionários
Melhoria do processo	Mobilização de funcionários para mensurar as etapas logísticas
Cliente satisfeito	Pouco conhecimento dos gestores em relação à ferramenta

Fonte: A própria autora

2 INDICADOR ENTREGA NO PRAZO

Os Correios fazem entregas de cartas e encomendas em todo o país. Há uma carência de indicadores de logística decorrentes, principalmente, das dificuldades de apuração padronizada de dados. A qualidade da logística integrada, um dos focos desse trabalho é mensurada apenas pelo indicador Entrega no Prazo, denominado PELI – Pontualidade na Entrega de Logística Integrada, motivo pelo qual objetiva-se com esse trabalho apresentar à Empresa os demais indicadores que compõem o Pedido Perfeito.

A mensuração do PELI é feita por meio do SILOG – Sistema Integrado de Logística, utilizando-se uma fórmula simples:

$$\text{PELI} = \frac{\text{Quantidade de objetos entregues no prazo}}{\text{Quantidade total de objetos}}$$

O percentual médio atingido nos Correios por esse indicador até setembro de 2015 foi de 90,13%, próximo da média nacional que é de 91%, segundo pesquisa realizada pelo IMAM Consultoria em abril de 2014. De acordo com o IMAM “esse resultado esbarra nas dificuldades logísticas brasileiras e tende a melhorar na medida que se melhora o planejamento e a infraestrutura”.

3 CASE DE SUCESSO DO PEDIDO PERFEITO

3.1 AVON

A Avon é líder em cosméticos no mundo e possui a força de vendas mais numerosa do mercado Brasileiro. Esta empresa atua em 143 países, conta com 800.000 revendedoras, além de dispor de uma cartela de 21 milhões de consumidoras. A empresa oferece 2.500 produtos que vão dos tradicionais cosméticos a roupas, sapatos, utensílios domésticos e outros artigos fabricados por terceiros.

Como a empresa não cogita reduzir o quadro de revendedoras, nem enxugar a linha de produtos, fatores tidos como segredo do sucesso do negócio, a Avon montou uma operação de guerra para brigar pelo pedido perfeito.

Segundo Beni,¹Presidente da Avon, "a meta é erradicar toda imperfeição que possa alterar a percepção que a revendedora tem da nossa marca".

A Avon identificou muitos pontos críticos nos seus processos de suprimentos, produção e distribuição. Veja alguns dos problemas encontrados e as soluções já implantadas:

QUADRO 3: ERROS E SOLUÇÕES - AVON

¹ Fonte: <http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/785/noticias/o-pedido-perfeito-m0044593>.

Pedido Incorreto	Erro: As revendedoras cometiam erros ao preencher o formulário de compra, que era extenso e confuso. O processamento desses pedidos na Avon, feito manualmente com uma caneta óptica, também gerava falhas.
	Solução: O formulário foi simplificado e reduzido de 28 para 4 páginas. A leitura dos pedidos passou a ser feita automaticamente por scanner
Falta de Produto	Erro: Demora na preparação das máquinas das linhas de produção.
	Solução: Com o uso do kaizen, método de gestão japonês para melhoria contínua dos processos, a Avon reduziu em até 60% o tempo de preparação de alguns equipamentos. Assim, eles ficaram mais tempo disponíveis para a fabricação dos cosméticos
Vazamentos	Erro: Por falta de ajustes corretos nas máquinas de fechamento das tampas, muitas bisnagas, vidros e potes saíam das fábricas mal vedados.
	Solução: Para minimizar os vazamentos, a Avon aumentou a frequência das vistorias nas linhas de produção.
Erros na separação e arrumação dos produtos na caixa	Erro: No centro de distribuição, os funcionários podem falhar ao selecionar os produtos que devem compor o pedido. Eles também podem acomodá-los de maneira inadequada nas caixas e, com isso, danificá-los.
	Solução: Para reduzir o índice de erros, como troca de produtos e estragos nas embalagens, os funcionários foram treinados de acordo com um novo processo de separação de produtos.

Fonte: Revista Exame.com, edição 785, artigo publicado no dia 10 de Fevereiro de 2003.

Com essas ações realizadas pela Avon, houve uma melhoria bastante considerável do indicador pedidos perfeitos em (%):

QUADRO 4: INDICE DO PEDIDO PERFEITO

Ano	Índice(%)
2000	55,5
2001	66,4
2002	76,6

Fonte: Revista Exame.com, edição 785, artigo publicado no dia 10 de Fevereiro de 2003.

4 DIFICULDADES ENCONTRADAS PELAS EMPRESAS PARA ALCANÇAR O PEDIDO PERFEITO**4.1 PESQUISAS DE E-COMERCE**

O Instituto ILOS (Especialistas em Logística e Supply Chain) realizou uma pesquisa, iniciada em dezembro de 2012 e concluída em janeiro de 2013, que levantou uma série de aspectos relacionados à entrega dos produtos aos consumidores.

O objetivo do trabalho era registrar os tempos de entrega prometidos e realizados, monitorando possíveis problemas logísticos, como atrasos, avarias e se o produto correto foi entregue.

Para realizar a pesquisa, o ILOS fez 120 pedidos pela internet, entre os dias 3 e 14 de dezembro de 2012, e mandou entregar em dez endereços diferentes, sendo cinco em São Paulo e cinco em Belém. Os produtos comprados foram taças e copos de vidro, que necessitariam de embalagens protetoras e cuidados especiais para prevenir a ocorrência de avarias.

As compras on-line foram realizadas pela equipe do ILOS em seis lojas virtuais diferentes: Americanas.com, Compra fácil, Magazine Luiza, Ponto Frio, Ricardo Eletro e Walmart.

4.1.1 Pontos Observados

1) As empresas que prometeram prazos mais longos praticamente não atrasaram suas entregas em relação ao prometido (Americanas.com, Comprafacil e Ponto Frio). Por sua vez, uma companhia conseguiu entregar em prazos bem curtos em comparação às demais, mas não acertou em suas promessas, pois foi muito arrojada e acabou registrando atrasos, mesmo entregando bem rápido (Magazine Luiza); e

2) Para satisfazer as expectativas dos clientes e entregar os produtos em boas condições e sem avarias. As taças compradas pelo ILOS, escolhidas por serem produtos frágeis, foram verificadas no momento do recebimento pelo destinatário. Registrou-se que quase uma em cada dez taças chegou quebrada. Nesse ponto, mais do que a distância da entrega, a qualidade da embalagem de transporte influenciou bastante na manutenção dos produtos em perfeitas condições. O Magazine Luiza utilizou embalagens reforçadas e não registrou quebras; por sua vez, a embalagem de transporte dos produtos do Walmart oferecia menos proteção, e esta empresa apresentou maior quantidade de produtos avariados. Além dos danos, que deixam os clientes sem produtos, algumas entregas simplesmente não chegam às mãos do consumidor.

Na pesquisa realizada pelo ILOS, no total foram registrados 62% de pedidos perfeitos, o que equivale a dizer que 38% dos pedidos chegaram com algum problema ou não chegaram, percentual elevado que indica possíveis insatisfações para os consumidores.

Vale destacar o caso do Walmart, que embora tenha o preço de frete mais baixo, tornando-o competitivo na hora da escolha pelos consumidores, teve o mais baixo percentual de pedidos perfeitos. Já as Americanas.com apresentaram o maior percentual de pedidos perfeitos, e um dos motivos foi não terem prometido o que não poderiam cumprir.

QUADRO 5: RESUMO DE INDICADORES EM CADA REGIÃO



Fonte: Instituto Ilos, Pesquisa e-commerce: desempenho logístico das lojas virtuais no Brasil.

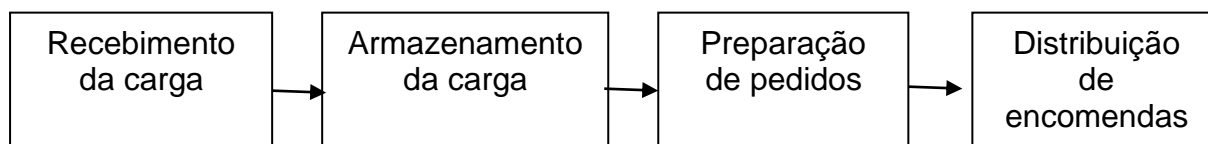
TABELA 2: RESUMO DE INDICADORES POR EMPRESAS

Indicadores por empresa	Americanas	Comprafácil	Magazine Luiza	Ponto Frio	Ricardo Eletro	Walmart
Preço médio do frete (R\$)	R\$ 5,1	R\$ 6,3	R\$ 9,5	R\$ 8,0	R\$ 9,7	R\$ 3,4
Tempo médio de entrega prometido (dias úteis)	14	13	4	9	9	4
Tempo médio de entrega realizado (dias úteis)	7	8	4	6	13	7
% Não entregues	0%	5%	0%	5,3%	10%	20%
% Quebrados	5%	5%	0%	5,3%	0%	5%
% Atrasados	5%	5%	35%	5,3%	60%	20%
% Quebrados e atrasados	0%	0%	0%	0%	0%	35%
% PEDIDO PERFEITO	90%	85%	65%	84%	30%	20%

Fonte: Instituto Ilos, Pesquisa e-commerce: desempenho logístico das lojas virtuais no Brasil

5 PANORAMA GERAL DE COMO PODERÁ SER IMPLANTADO O PEDIDO PERFEITO NOS CORREIOS

Os Correios têm o compromisso de oferecer produtos e serviços de qualidade para os seus clientes. Pensando neste modelo de trabalho, nota-se a necessidade de ferramentas adequadas para que o gestor possa acompanhar o andamento das operações.



Os Correios têm duas principais operações logísticas que são a Distribuição de livros didáticos e distribuição de provas do Governo Federal. Cada operação é realizada de uma maneira, pois são complexas e precisam ser feitas em comum acordo com os clientes.

Como a empresa já mensura o indicador Entrega no Prazo, será demonstrado na tabela abaixo, o cenário de 2014 em relação a este indicador:

Operação	(%) Entrega no Prazo
Distribuição de Livros Didáticos	89%
Distribuição de Provas do Governo Federal	100%

Fonte: Correios(2014)

Analisando as informações, infere-se que os Correios estão entregando os seus produtos conforme prazo estipulado pelo Cliente. Uma das dificuldades enfrentadas pelo Gestor da Operação (Distribuição de Livros didáticos) no ciclo operacional 2014, foi o atraso do cliente em disponibilizar a carga para o Correios efetivar a distribuição.

5.1 PASSO A PASSO PARA A IMPLANTAÇÃO DO PEDIDO PERFEITO

Para auferir os demais indicadores que estão discriminados no Pedido Perfeito, será apresentado um passo a passo de como o Correios poderá implantá-los:

- Verificar os pedidos: no momento que a lista de pedidos chegar ao armazém, conferir se os pedidos citados na lista, são os mesmos pedidos físicos.
- Separação de pedidos: verificar se os pedidos foram separados corretamente, de acordo com a lista do cliente.

- Entregas no Prazo: acompanhar o prazo de entrega do produto ao cliente, estes são entregues por todo o Brasil, com isso haverá prazos diferenciados, devido a distância e lugares difíceis acesso.

- Entregas sem Danos: verificar se os produtos foram entregues perfeitamente para os clientes, sem nenhum tipo de avarias como: livros estragados, molhados, paletes incompletos.

- Faturado Correto: conferir se as notas dos clientes foram futuradas corretamente, de acordo com os valores acertados com os clientes.

Após o levantamento destas informações, com todos os participantes do ciclo operacional, será necessário o preenchimento da fórmula do Pedido Perfeito, a ser apresentado no próximo tópico, para apurar a porcentagem em que se encontra o pedido perfeito nas operações logísticas do Correios.

5.2 FÓRMULA DO PEDIDO PERFEITO

Pedido Perfeito: % Acuracidade no Registro do Pedido **X** % Acuracidade na Separação **X** % Entregas no Prazo **X** % Entregas sem Danos **X** % Pedidos Faturados Corretamente.

Como foi demonstrando na metodologia, para atingir o Pedido Perfeito deve alcançar no mínimo 70%, que é o valor definido pelas melhores práticas de empresas de sucesso.

Com o resultado da fórmula do Pedido Perfeito facilitará a elaboração de um plano de ação, onde poderá ser definido mais treinamentos para os colaboradores, recursos para a operação e melhoramento dos Centros de Distribuição dos Correios, pois este aperfeiçoamento do processo contribuirá para o atingimento do objetivo da empresa que é a satisfação do cliente e torna-se empresa de classe mundial.

6 PEDIDO PERFEITO E SUAS CONTRIBUIÇÕES PARA OS CORREIOS

O propósito deste artigo é apresentar o pedido perfeito, que é uma cesta de indicadores, que vai proporcionar aos Correios mensurar as etapas da operação e verificar em qual etapa que a empresa está apresentado gargalos.

Esta cesta de indicadores é uma solução que vai contribuir para o melhoramento do processo logístico (desde o recebimento da carga até a distribuição), pois teremos informações a respeito de cada etapa.No cenário atual,só medimos o PELI e com a implantação desta cesta, será possível acompanhar toda a operação.

Com a utilização destes indicadores serão proporcionados vários benefícios para os correios e seus colaboradores.

Podemos destacar o que Edilson Carillo (2011), mencionou em seu artigo “Em busca do Pedido Perfeito”:

“Pelo lado dos embarcadores, os ganhos estão associados aos custos e controles dos produtos. Com melhoria na receita devido ao melhor serviço ao cliente, e opção pelo fornecedor preferido. Questões fiscais devido menor índice de emissão e não cancelamento e/ou correções de documentos fiscais, descontos comerciais entre outros. Nas transportadoras, facilidade na entrega dos produtos, pois não é necessário aguardar a solução das divergências, transportar tais devoluções, que ainda dependem de uma administração diferenciada e geralmente de custo mais alto, compromisso com imagem,etc.Para os clientes, o melhor atendimento de suas necessidades, menores estoques de segurança, mais facilidade nas operações de recebimento e estocagem, bom desempenho pode reduzir, ou até eliminar a necessidade de inspeções de recebimento, apenas para citar alguns benefícios.”

Diante dos benefícios e vantagens relatados no artigo, nota-se a importância da empresa em adotar esses indicadores, pois foi apresentado exemplos de empresas que tivera sucesso após a implantação do Pedido Perfeito. É um desafio grande, que deve ser construído com o apoio de toda equipe, pois além de contribuir para os ganhos da empresa, vai proporcionar menos retrabalho dos setores.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Pedido Perfeito é uma ferramenta que agrega valor para as empresas, principalmente para estas que querem se tornar Operadoras Logísticas, como os Correios. Nota-se que este acompanhamento auxilia na identificação dos gargalos que facilita o trabalho da empresa, pois saberá em qual campo atuar.

Os Correios possuem Centros de Distribuição em todo o país, dispõe de uma grande frota de caminhões e funcionários capacitados para realizar as Operações Logísticas.

Atualmente o único indicador que é mensurado pela empresa, é o PELI, que é realizado por meio do SILOG(Sistema Integrado de Logística).

Foi visto também que várias empresas usam o indicador Pedido Perfeito, sendo que umas são melhores na entrega do produto e outras são mais eficientes no seu acondicionamento. Verificou-se que para implantar estes indicadores é necessário, recursos para a capacitação de funcionários, compra de sistemas e bonificação de funcionários.

Ressaltamos que foi elaborado um passo a passo geral de como poderá ser implantado essa ferramenta nos Correios e a metodologia para aferição deste indicador.

Por fim, esta cartela de indicadores pode trazer muitos benefícios para a empresa frente aos seus concorrentes. Basta os gestores se conscientizarem da sua importância e juntos com os funcionários colocarem em prática suprindo todos os obstáculos que possam surgir no andamento do ciclo operacional.

REFERÊNCIAS

BOWERSON, Donald J. **Logística Empresarial: O processo de integração de cadeia de suprimentos**/Donald J. Bowersox, David J. Closs. São Paulo: Atlas, 2001.

BOWERSON, Donald J. **Gestão de Logística de cadeia de suprimento**/Donald J. Bowersonx ,David J. Closs, M Bixby Cooper. Porto Alegre: Brookman, 2006.

CARILHO, Edson. **Em busca do Pedido Perfeito**. Disponível em: <http://www.logweb.com.br/colunas/em-busca-do-pedido-perfeito/>. Acesso em: nov.2015.

COELHO, Leandro. **Indicadores de desempenho para o processamento de pedidos e atendimento ao cliente**. Disponível em: http://www.techoje.com.br/site/techoje/categoria/detalhe_artigo/1137>. Acesso em: out. 2015.

GRÜDTNER, Israel S. **Modelo de avaliação do desempenho logístico de operadores logísticos**. Florianópolis, 2005. 103f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina. <http://logisticamenteanteno.blogspot.com.br/2010/10/artigo-pedido-perfeito.html>>.

HERZOG. Ana Luiza. **O Pedido Perfeito**. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/785/noticias/o-pedido-perfeito-m0044593>>. Acesso em: set. 2015.

HIJJAR. Maria Fernanda. **Pesquisa e-commerce: desempenho logístico das lojas virtuais no Brasil**. Disponível em: <http://www.ilos.com.br/web/publicacoes/artigos-pesquisa-e-commerce/>. Acesso em: out 2015.

IMAN, Consultoria. **Indicadores de qualidade e produtividade**. Disponível em: http://www.imam.com.br/consultoria/index.php?option=com_docman&task=doc_details&qid=518&Itemid=65 > Acesso em:out 2015

NEVES, Marcos. **Mais um componente para o Pedido Perfeito**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/noticias/negocios/mais-um-componente-para-o-pedido-perfeito/38427>>. Acesso em: out. 2015.

Revista Logística. **Indicadores desempenho no armazém**. Disponível em: <<http://www.imam.com.br/logistica/artigos/66-missao-japao/259-indicadores-de-desempenho-no-armazem>>. Acesso em: out. 2015.

WANDERLEY, Mayara; VASCONCELOS, André; PATRIOTA, Maysa. **Avaliação do nível de serviço ao cliente de um operador logístico através de indicadores do Pedido Perfeito: um estudo de caso em uma empresa transportadora**. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2011_TN_STO_135_857_19297.pdf>. Acesso em: out. 2015.

WMSA LOGÍSTICA. **KPI – Key Performance Indicator (Indicador de Desempenho)**. Disponível em: <<https://wmsalogistica.wordpress.com/2012/09/21/kpi-key-performance-indicator-indicador-de-desempenho/>>. Acesso em: out. 2015.