

EVANDRO PELICIARI

**MÉTODO DE AVALIAÇÃO DO NÍVEL DE QUALIDADE DE
TRANSPORTADORAS DE CARGAS FRACIONADAS**

São Paulo/SP
2015

EVANDRO PELICIARI

**MÉTODO DE AVALIAÇÃO DO NÍVEL DE QUALIDADE DE
TRANSPORTADORAS DE CARGAS FRACIONADAS**

Monografia apresentada à Escola
Politécnica da Universidade de São
Paulo para obtenção do título de
Especialista em Gestão e Engenharia
da Qualidade

Orientador: Prof. Dr. Adherbal
Caminada Netto

São Paulo/SP
2015

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiro a vida, pois sem ela não passaria pelas experiências que me formam. A minha família – Mãe, Pai, Irmão por acreditarem em mim e, por vezes, ser a base de que sempre precisei nos momentos difíceis. Obrigado a todos/as, pois não seria o que sou hoje sem o esforço, a paciência e força que desempenharam pensando no meu bem estar e da família.

Minha namorada Aline, sem você é certo que não estaria no caminho que trilho hoje, sou grato a você por todos esses anos ao meu lado e construindo o que temos.

Ao Mestre Adherbal Caminada Netto que transferiu seu conhecimento extremamente bem para que eu pudesse desenvolver esta monografia.

Para todos Mestres do PECE, por durante dois anos estarem transferindo para mim todo seu conhecimento e me ajudando a me desenvolver a cada dia mais profissionalmente. Minha carreira não seria a mesma sem esses dois anos.

Gratidão é o que tenho por todos vocês. Muito obrigado.

RESUMO

Devido a grande dificuldade que as empresas tem hoje em dia para cotar e comparar gastos com fretes, a Fretes Intermed (nome fictício), surgiu há dois anos no mercado com a idéia de facilitar este processo.

Desenvolveu seu principal produto, onde o usuário cria seu login e consegue colocando os dados da mercadoria a ser transportada a cotação de diversas transportadoras com poucos cliques. Além de comparar os preços ele contrata, rastreia e faz o controle da documentação pelo próprio sistema, sem precisar entrar em contato direto com a transportadora.

Surgiu então a necessidade, responsabilidade e oportunidade em mostrar para os usuários do sistema apenas transportadoras homologadas e com padrão de Qualidade exigido pela Fretes Intermed, com metas mensais escaláveis.

A análise de qualidade feita com as transportadoras parceiras é feita por profissionais da Fretes Intermed que tem muitos anos de experiência na área de logística e transporte de cargas fracionadas.

Neste trabalho, o objetivo final é mostrar como é feito o processo de análise do nível de qualidade das transportadoras de carga fracionada, como, quando, resultados obtidos e quais as próximas melhorias no processo como um todo. Mostrar e explicar como são feitas todas etapas deste processo desenvolvido pela Fretes Intermed.

Palavras chave: Fretes Intermed, carga fracionada, transportadora, qualidade.

ABSTRACT

Because of the great difficulty that companies have these days to quote and compare freight costs, Fretes Intermed (not real name), came two years on the market with the idea to facilitate this process.

Developed its flagship product, where the user creates and manages your login placing the data of the goods to be transported to quote several carriers with few clicks. In addition to comparing prices he hires, tracks and makes the control of documentation by the system itself without coming into direct contact with the carrier.

Then came the need, responsibility and opportunity to show to users of the system only approved carriers and quality standard required by Fretes Intermed with scalable monthly goals.

The quality of analysis with partner carriers is done by professionals Fretes Intermed has many years of experience in logistics and fractional cargo transportation.

In this work, the ultimate goal is to show how is the process of analyzing the quality level of breakbulk carriers, how, when, and what results the next improvements in the process as a whole. Show and explain how they are made all stages of the process developed by Fretes Intermed.

Key words: Fretes Intermed, fractional cargo transportation, carrier, quality.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Matriz do transporte de cargas do Brasil e de São Paulo.....	4
---	---

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Faturamento VS Margem líquida.....	24
Gráfico 2 – Cargas cadastradas VS Cargas fechadas.....	24
Gráfico 3 – Atraso nas coletas.....	25
Gráfico 4 – Atraso nas entregas.....	26
Gráfico 5 – Extravios.....	26
Gráfico 6 – Avarias.....	27

SUMÁRIO

1.0 INTRODUÇÃO.....	1
1.1 Fundamentação.....	4
1.2 Objetivo.....	4
1.3 Escopo.....	5
2.0 APRESENTAÇÃO: ESTUDO DE CASO – APLICADO NA EMPRESA FRETES INTERMED (NOME FICTÍCIO).....	6
2.1 Modelo de negócio.....	6
2.2 História da empresa.....	7
2.3 Clientes alvo.....	7
2.4 Proposta de valor.....	8
3.0 COMO AVALIAR O NÍVEL DE QUALIDADE DE UMA TRANSPORTADORA DE CARGA FRACIONADA.....	9
3.1 Seleção.....	9
3.2 Documentação.....	9
3.3 Visita técnica.....	10
4.0 QUALIDADE MEDIDAS INTERNAMENTE PELA FRETES INTERMED.....	11
4.1 Atendimento.....	11
4.2 Agilidade.....	12
4.3 Preço.....	12
4.4 Operacional.....	12
4.5 Financeiro.....	13
4.6 Sistema.....	13
5.0 MEDINDO QUALIDADES POR FALHA E MEDINDO QUALIDADE INTERNAMENTE.....	14
5.1 Falhas possíveis.....	14
5.1.1 Coleta.....	14
5.1.2 Prazo de entrega.....	15
5.1.3 Extravio.....	16
5.1.4 Avaria.....	17
5.1.5 Cobrança indevida ou reversão de frete.....	18
5.2 Qualidade geral (medido internamente pela Fretes Intermed, vide item 4.0).....	20
6.0 MÉTODO.....	21
6.1 Como.....	22
6.2 Quando.....	22
6.3 Metas.....	22

7.0 RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	23
7.1 Como melhorou.....	23
7.2 Quanto melhorou.....	23
7.2.1 Gráfico do setor financeiro.....	24
7.2.2 Gráfico do setor comercial.....	24
7.2.3 Gráficos do setor operacional.....	25
7.3 Próximos passos (melhoria contínua).....	27
8.0 CONCLUSÃO.....	29
9.0 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	30

1.0 INTRODUÇÃO

No Brasil, a demanda por transportes tem evoluído em taxas crescentes conforme as exigências de um mercado bastante competitivo, globalizado e aberto, onde cada vez mais se requer constantes inovações e adaptações no segmento do setor de transportes, para atender as mais variadas demandas existentes. O modal rodoviário é a melhor opção, pois ele não apresenta limites de onde chegar.

O transporte rodoviário de cargas no Brasil representa, segundo o Plano Nacional de Logística & Transportes (2007), 58% da matriz brasileira de transporte de cargas. O órgão responsável pela regulamentação e fiscalização desse modal é a ANTT (Agência Nacional de Transportes Terrestres).

Segundo Valente et al. (2011, p.33), “O sistema rodoviário é o principal responsável pelo escoamento de cargas no Brasil [...]” A frota responsável por essa movimentação é composta por 1.674.533 veículos, divididas entre autônomos, empresas transportadoras e cooperativas (ANTT, 2012), sendo que 48% deste total está localizado na região sudeste do país (VALENTE et al., 2011, p. 03).

O transporte rodoviário de cargas teve forte impulso a partir do início da década de 60 e coincidiu com a instalação de montadoras automobilísticas durante o governo JK, foi-se necessário a partir daí, melhorias e avanços no setor, o governo começou a olhar com outros olhos e investir mais. (SCHLÜTER E SCHLÜTER, 2005)

Para os embarcadores, os serviços de transportes são, em geral, o pilar do composto da distribuição, pois impactam diretamente a satisfação do cliente. Numa situação de determinada organização produtos competitivos, a logística (entrega) pode impactar negativamente a avaliação global (produtos e serviços agregados) feita pelo cliente, por exemplo, podendo implicar perda de fidelidade ou não repetição da compra, conforme o desempenho das entregas

em custo, nível de avarias, prazos e consistência geral dos serviços (Ballou, 2006).

O transporte de cargas fracionadas consiste em enviar uma quantidade de mercadorias que não completam (lotam) um veículo inteiro, de uma origem até um destino final.

Esse tipo de frete eleva o custo do transporte de cargas, pois tem uma operação com muitas etapas (movimentação, estocagem, etiquetagem, emissão de documentação, conferência, coleta, entrega e transferências).

O transporte de cargas feito com gestão de qualidade é essencial para que seja atingido um dos principais objetivos da Logística que é o produto certo, na quantidade certa, na hora certa, no lugar certo ao menor custo possível. (NAZÁRIO; WANKE; FLEURY, 2000).

A Fretes Intermed então surgiu exatamente para dar ao embarcador de cargas a oportunidade de encontrar transportadoras de carga fracionada de uma maneira rápida e fácil.

Assim, com poucos cliques ele consegue obter online, diversas cotações de frete para uma mesma carga, sendo então possível, a chance de comparar custos e ver prazos de entrega, e escolher a opção ideal para aquela carga em específico.

Com o passar do tempo na empresa percebeu-se que não adiantava dar ao cliente apenas as opções, não tínhamos retenção de clientes, pois muitos ficavam contentes com o serviço da Fretes Intermed, porém insatisfeitos com o nível de serviço da transportadora contratada. As expectativas, quanto ao desempenho do serviço de transportes, se tornaram mais complexas.

Os custos pela má qualidade na empresa são os mesmos custos de qualquer prestadora de serviços, ou seja, custos com prevenção, custos com inspeção, custos com falhas internas (em geral, back office) e custos com falas externas (em geral, front office). (CORRÊA, Henrique L, 2014)

Dado o exposto tivemos que desenvolver este presente trabalho, de como avaliar o nível de qualidade das transportadoras que os clientes contratavam através de uma plataforma online.

Nosso custo de não qualidade era alto, pois não conseguíamos fidelizar os clientes e o nosso índice de retrabalho ou nosso volume operacional era muito alto e desgastante. Tinha-se a cada 100 fretes, 32% deles com algum problema e o objetivo era chegar em 12% (valor praticado por transportadoras de cargas fracionadas que tem certificação ISSO 9001).

Os custos da qualidade são aqueles custos que não existiriam se o produto fabricado ou serviço realizado fosse perfeito na primeira vez, e estão associados com as falhas na produção/serviço que levam a retrabalhos, desperdícios e perda de produtividade. (JURÁN & GRYNA 1991).

Conforme Caixeta-Filho et al. (2001) o transporte desempenha funções importantes na sociedade que vão desde a disponibilização de produtos, até a integração e expansão de mercados, permitindo a concorrência entre bens produzidos em locais distintos, influenciando nos custos das mercadorias, o que mostra que a qualidade nesse setor é importante, a empresa que transporta suas cargas com maior nível de qualidade ganha de seus concorrentes, um exemplo disso são os prazos de entrega a serem cumpridos.

No Brasil, o modal de transporte mais utilizado é o rodoviário. Devido ao fato de que este oferece algumas vantagens como agilidade e facilidade no deslocamento das mercadorias, possibilitando as entregas porta a porta, é a escolha da maior parte das empresas.

A matriz de transportes de cargas do Brasil e do Estado de São Paulo, demonstra um desequilíbrio entre os diferentes modais, o que aponta para a necessidade de readequações que promovam maior competitividade e desenvolvimento econômico sustentável.

Veja abaixo a matriz do transporte de cargas do Brasil e de São Paulo:

Tabela 1 – Matriz de transportes

Modal	Brasil (%) *	São Paulo (%) **
Rodoviário	59,0	93,1
Ferrovário	24,0	5,3
Aquaviário	13,0	0,5
Aeroviário	0,3	0,3
Dutoviário	3,7	0,8

*Fonte: Ministério dos Transportes (2006).

**Fonte: Secretaria de Transportes do Estado (2000).

De acordo com Fleury (2003), a qualidade do serviço oferecido pelos diferentes modais de transporte pode ser avaliada por meio de cinco dimensões principais: tempo de entrega médio (velocidade), variabilidade do tempo de entrega (consistência), capacitação, disponibilidade e frequência.

1.1 Fundamentação

Neste trabalho buscou-se revisões bibliográficas que tratassem de transporte de cargas e qualidade na gestão de serviços. Assim unindo o útil ao agradável, podendo descrever de maneira sucinta como fizemos a avaliação do nível de qualidade de transportadoras que mostramos aos nossos clientes e como esse método nos ajudou a evoluir em diversos aspectos, principalmente aumento no faturamento, menor índice de retrabalho e fidelização de clientes.

A pesquisa teve caráter qualitativo, ao procurar compreender como se dá o gerenciamento da logística nas organizações estudadas. Nesse sentido, a pesquisa qualitativa tem por objetivo compreender um fenômeno por meio de uma análise holística, com a coleta de diferentes tipos de informações no contexto em que tal fenômeno ocorre.

1.2 Objetivo

O objetivo final deste trabalho é mostrar o quão importante foi para Fretes Intermed avaliar o nível de qualidade das transportadoras parceiras.

Em quanto isso influenciou em melhorias e avanços comerciais, operacionais, financeiros e tecnológicos. E também desenvolver uma metodologia de avaliação do nível de qualidade de transportadoras de cargas fracionadas que pode ser aplicada para outras empresas e outros modelos de gestão.

1.3 Escopo

A finalidade do trabalho é garantir que a melhoria continua aconteça de fato na Fretes Intermed com relação ao nível de qualidade das transportadoras parceiras (nível de serviço). Como monitorar, e quais serão as exigências futuras.

2.0 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA: ESTUDO DE CASO – APLICADO NA FRETES INTERMED (NOME FICTÍCIO)

A Fretes Intermed é uma empresa de logística que utiliza tecnologia para resolver deficiências do setor. O objetivo dela é melhorar toda a comunicação entre Embarcadores e Transportadores desde a saída da carga na empresa até a chegada no cliente final. A empresa trabalha, atualmente, com três produtos:

Fretes Intermed Spot: Um marketplace (modalidade de comércio online, onde dentro de um único site várias empresas podem vender seus produtos, no caso da Fretes Intermed as transportadoras vendem seus fretes) onde empresas remetentes de cargas e transportadores se encontram. Empresas que precisam fazer remessas conseguem encontrar muito mais opções de transportadores e baixar seu custo logístico. Transportadores têm uma oferta de carga muito mais frequente e conseguem diminuir sua ociosidade dos caminhões. Foco em embarcadores menores com envios de fretes esporádicos.

CMS (Fretes Intermed Management System): Sistema web voltado para embarcadores maiores com envios de fretes com maior frequência. Sistema com resposta automática dos cálculos de frete e ferramentas adicionais para transportadoras e embarcadores, como Monitoramento de Entregas, Roteirizador de Viagens e Emissor de Documentos Fiscais (CTe).

Assessoria Logística: Time de consultores que fazem um diagnóstico dos processos logísticos e negociações de tabelas de fretes de embarcadores e transportadores para avaliar melhorias e modificações, buscando sempre solucionar esses problemas com produtos Fretes Intermed.

2.1 Modelo de negócio

Fretes Intermed Spot: Embarcadores pagam uma taxa de intermediação por frete realizado na plataforma em torno de 10% a 20% sobre o valor do frete

ofertado pela transportadora, isso depende da rota, do tipo de carga das dimensões, peso e valor de nota fiscal do produto.

CMS: Mensalidade paga pela transportadora ou embarcador que utilizar. Produto composto por módulos, Cálculo Automático de Fretes, Monitoramento de Cargas, Roteirizador, Emissor de Documento Fiscal, cada módulo é vendido separadamente e com um valor de mensalidade diferente. Valor inicial de R\$200,00 mensais.

Assessoria Logística: Serviço não é cobrado, utilizamos como porta de entrada nas empresas e para conhecê-las melhor antes de oferecer nossos produtos. Permite atender com maior precisão a necessidade dos clientes.

2.2 História da Empresa

Durante uma pesquisa para o setor logístico em um dos trabalhos dos fundadores, descobriu-se uma grande deficiência das transportadoras em conseguir trabalhar a ociosidade de seus caminhões, que é muito alta (46%). Uma pesquisa maior sobre o assunto foi feita e a outra ponta da cadeia foi entrevistada, as empresas remetentes de cargas, e outro fato importante foi apontado: o processo de cotação de fretes é muito demorado e logística é um gargalo para a maioria das empresas. Vários modelos de negócios foram analisados para integrar essas duas pontas com mais eficiência. Foi descoberto um modelo norte americano que adaptou-se ao Brasil com as particularidades, principalmente dos transportadores.

2.3 Clientes Alvos

Transportadoras

Nosso público alvo são as pequenas e médias transportadoras (até 60 caminhões próprios). Empresas que nos buscam possuem dificuldades em ter uma área comercial mais ativa e dificuldades no processo interno de acompanhamento de cargas e monitoramento de frota. Atualmente já temos mais de 1000 transportadoras cadastradas e em torno de 700 ativas no site. Porém também temos parceria ativa com transportadoras de grande porte conhecidas mundialmente.

Embarcadores

Nosso público alvo são as pequenas e médias empresas, sejam elas com baixa frequência de envios de cargas ou alta frequência. Para os dois perfis temos produtos adequados à elas. Nossos clientes possuem dificuldades em baixar seu custo de transporte e de elevar sua qualidade do serviço prestado pelas transportadoras. Não temos um setor em específico como foco.

2.4 Proposta de Valor

A Fretes Intermed propõe ser uma alternativa inteligente para o transporte de cargas no Brasil, facilitando o fluxo de informação entre transportadores e remetentes de cargas.

Nossa proposta de valor para os embarcadores é otimização e criação de uma inteligência logística, por meio do uso do nosso sistema as empresas terão acesso as transportadoras parceiras e serão capazes de gerenciar o transporte de suas mercadorias. As intermediações que já fizemos permitiram a redução de até 30% no custo com transporte.

Para as transportadoras propomos, principalmente, a redução da “carga ociosa”, ou seja, da quantidade de espaço vazio em seus caminhões. Além disso, nosso sistema permite que as transportadoras façam um controle dos seus caminhões e dos fretes que são realizados pelo site.

3.0 COMO AVALIAR O NÍVEL DE QUALIDADE DE UMA TRANSPORTADORA DE CARGA FRACIONADA

No começo dos nossos trabalhos íamos muito atrás de transportadoras para iniciar parcerias e solicitar tabelas de fretes (preço) para colocar em nosso sistema, e não fazíamos nenhuma avaliação nem requisito para que isso fosse feito, ela simplesmente aceitava ou não e lançávamos a tabela no sistema para que os embarcadores de carga tivessem acesso. O número de problemas operacionais era muito alto (em torno de 30% a cada 100 fretes realizados), e também era alto o número de problemas com demora na solução deles.

Percebemos ao longo desses 2,5 anos que com uma avaliação inicial do nível de qualidade de uma transportadora, já poderíamos ver que ela não tinha os requisitos necessários para trabalhar conosco e com nosso modelo de negócio. Holter et al. (2008) disse que processo de aquisição dos serviços de transporte está envolvido no tradicional trade off entre custo e qualidade, que é resultante do processo de compra em si. Porém, a gestão do transporte implica o monitoramento do serviço desejado e adquirido, o que transcende as fronteiras da empresa, implicando fortemente a gestão de relacionamento com o operador.

3.1 Seleção

O início do trabalho deveria ser feito já na seleção das transportadoras, não simplesmente aceitando uma tabela de preços, mas sim avaliá-la através uma vistoria de documentação completa e vistoria de algumas filiais da transportadora (estrutura física).

3.2 Documentação

Primeiro fizemos um levantamento de todos os documentos que deveríamos exigir da transportadora para que se assegurássemos de não ter problemas ou surpresas no futuro.

Os documentos que exigimos são: registro na ANTT, apólice de seguro de carga e dos veículos, licenças para transportar quais tipos de cargas, além da tabela com proposta para operar e contrato assinado, documentos armazenados física e virtualmente pela empresa, com sistema que monitora o vencimento de cada documentação, facilitando o setor a manter a documentação sempre atualizada e revisada.

3.3 Visita técnica

Primeiro fizemos o levantamento do que seria necessário vistoriar nas transportadoras fisicamente, chegando a conclusão de que o ideal seria vistoriar espaço, armazenamento, quantidade de veículos, estado dos veículos, trabalha ou não com agregados, como são selecionados os agregados, crossdocking (manuseio interno da carga), agendamento de coletas (prazo de coleta e como são solicitadas), rastreio de cargas (como é feito o rastreio), SAC (serviço de atendimento ao consumidor é eficiente ou não), tempo gasto para resolver problemas, trabalha com troca de arquivos virtualmente (EDI – Eletronic Data Interchange).

Depois começamos a realizar esse trabalho com as transportadoras que já estavam trabalhando conosco e percebemos que realmente nessa etapa já conseguiríamos cortar algumas transportadoras que não conseguiam atender as nossas solicitações e por coincidência eram as mesmas que davam os mesmos problemas sempre, atrapalhando a Fretes Intermed a conseguir resolver seus problemas de maneira eficiente.

A aceitação das transportadoras foi ótima e percebemos que assim também era uma boa maneira de aproximar a relação entre as mesmas, aumentando o grau de exigência e confiabilidade de ambas as partes.

4.0 QUALIDADES MEDIDAS INTERNAMENTE PELA FRETES INTERMED

Medimos internamente e semanalmente alguns requisitos que achamos de suma importância no ramo de transporte de cargas fracionadas, o que queremos dizer com “medir internamente” é que não são medidas com base em números reais, e sim o que cada área nossa interna sente com relação a serviços solicitados para os diversos setores das transportadoras parceiras.

Por exemplo: é muito comum o setor de rastreio da Fretes Intermed achar que uma determinada transportadora não está sendo ágil com respostas e definições sobre rastreio de mercadorias, algo que faz abaixar o nível de qualidade do nosso serviço em função de má qualidade da transportadora. Quando esses erros ou falhas começam a se repetir continuamente, colocamos em pauta nessas reuniões semanais com os líderes de cada setor, para que assim o responsável da Fretes Intermed tome alguma providência. Esses fatores são comparados com dados reais (números) conforme veremos no item 5.0.

Os itens medidos internamente são: atendimento, agilidade, preço, operacional, financeiro e sistema ou T.I. (tecnologia da informação).

4.1 Atendimento

Os colaboradores da Fretes Intermed utilizam em excesso as informações fornecidas pelo SAC (Serviço de Atendimento ao Consumidor) das transportadoras parceiras, é muito importante que sejamos sempre bem atendidos, pois melhora a relação comercial, qualitativa e financeira de ambas as empresas. Respostas corretas, mesmo que com falhas nos serviços nos dão credibilidade e confiabilidade com os embarcadores de carga.

Já uma transportadora que passa informações incoerentes com a realidade, pode fazer com que um embarcador não volte nunca mais a fazer um frete conosco.

4.2 Agilidade

Para o modelo de negócio da Fretes Intermed é extremamente importante agilidade na troca de informações sobre as cargas, agilidade nas interfaces (troca de informações) dos sistemas. Os clientes de cargas fracionadas são exigentes e como lidamos com três partes da cadeia (embarcador, transportadora e destinatário) a agilidade na troca de informações é essencial, quanto mais agilidade, menos retrabalho. Esse retrabalho é um gasto alto para Fretes Intermed, pois pode deixar uma das partes (remetente ou destinatário) descontentes com falta de informação ou informação errada, e faz com que nós temos que demandar muito tempo de nossos colaboradores indo atrás de informação que já poderia estar atualizada no sistema caso fosse mais ágil. Exigimos agilidade máxima para os setores das transportadoras que são responsáveis por fornecer informação e por isso esse requisito entra na lista de avaliação interna.

4.3 Preço

Preço para Fretes Intermed é um item que avaliamos com muita delicadeza, é o que mais atrai clientes para que contrate seu frete online, corremos o risco de acontecer o chamado “by pass” que é quando o cliente cota o frete pelo nosso portal e liga para transportadora solicitando um preço melhor, tirando a Fretes Intermed da negociação. Por isso exigimos tabelas especiais de preço, para que quando o cliente entre em contato com a transportadora tenha acesso a um valor maior de frete, e realmente veja uma grande vantagem em utilizar a Fretes Intermed, 80% dos nossos clientes utilizam nosso portal por darmos a oportunidade de melhores preços nos fretes, então nosso time Comercial fica responsável por obter informações se estamos realmente com uma boa tabela.

4.4 Operacional

Cabe ao time operacional da Fretes Intermed juntar informações concretas para que conseguimos assim avaliar a parte operacional das transportadoras.

Primeiramente isso já é avaliado na visita técnica conforme citado no item 3.3, e no decorrer do tempo avaliamos: quantidade de reversões de frete (quando a transportadora cobra o frete do embarcador ou do destinatário, ignorando a Fretes Intermed como tomadora do serviço), quantidade de atrasos em coleta, quantidade de atrasos em entregas, quantidade de avarias (mercadoria entregue danificada) e quantidade de extravios. É medido quantidade de fretes por quantidade de problemas por quantidade de problemas resolvidos com sucesso.

Nas reuniões semanais são apresentados os números e assim avaliada a parte operacional da transportadora pelo time interno da Fretes Intermed.

4.5 Financeiro

É avaliado pelo time financeiro da Fretes Intermed a relação direta com a parte financeira da transportadora, o item principal avaliado é o prazo de pagamento que nos é dado, esse item é muito importante, pois necessitamos que paguemos os serviços de frete para as transportadoras depois que já tivermos recebido dos embarcadores ou destinatários (pagadores para Fretes Intermed). Conforme aumentamos o número de fretes com as transportadoras e paguemos faturas maiores, melhores as chances de o setor comercial conseguir uma negociação de prazo mais agressiva. Semanalmente nosso financeiro avalia o valor das faturas de cada transportadora e conforme aumenta, é solicitado para o comercial uma nova negociação.

Também é avaliada a parceria com cobranças indevidas, agilidade na resolução dos problemas financeiros, cobrança de juros e cobrança automatizada com faturas enviadas por email para os responsáveis.

4.6 Sistema

É feito uma avaliação no nível de qualidade do sistema que a transportadora utiliza em sua gestão. Se possui o envio de informações automatizado (EDI – Eletronic Data Interchange), se o atualiza corretamente, se a informação é confiável e clara, se é compatível com o sistema da Fretes Intermed e o nível

de dificuldade que o setor de TI (tecnologia da informação) da Fretes Intermed terá para o compartilhamento desses dados.

5.0 MEDINDO QUALIDADE POR FALHAS E MEDINDO QUALIDADE INTERNAMENTE

5.1 Falhas possíveis

Existem 5 possíveis falhas de acontecer a partir do momento que o serviço da transportadora é iniciado, são eles: falha na coleta, carga não entregue no prazo, extravio de mercadoria, avaria na mercadoria e cobrança indevida.

Como exemplo para facilitar o entendimento usou-se o desempenho da Transportadora X (nome fictício) no mês de abril de 2015.

5.1.1 Falha na coleta (EC)

A coleta das mercadorias é uma etapa extremamente importante na cadeia do frete, com o passar do tempo o número de reclamações sobre coletas não realizadas foi aumentando, até que chegou ao ponto de começarmos a medir isso, pois percebemos que as falhas em coleta estavam acarretando não só no aumento de reclamações mas em atrasos de entregas.

Medimos a eficiência das coletas com a formula:

$Q Tc \text{ ----- } 100\%$

$CR \text{ ----- } EC \%$

Onde:

Q Tc = quantidade total de coletas agendadas;

C R = quantidade de coletas realizadas no prazo;

E C = eficiência das coletas;

Dados reais da Transportadora X (nome fictício) no mês de abril de 2015:

Com $Q_{Tc} = 435$ e $CR = 411$:

435 ----- 100%

411 ----- EC %

EC = 94,48%

5.1.2 Prazo de entrega (EE)

Todas as transportadoras parceiras enviam para Fretes Intermed uma lista com os prazos de entregas para cargas fracionadas, com o passar do tempo percebemos que a palavra correta a se utilizar para os clientes era previsão de entrega.

Esses prazos na realidade tratam-se de previsões, quer dizer que normalmente a transportadora faz entregas sobre determinado percurso naquela quantidade de dias listada. Essa informação é fornecida para o cliente após ele fazer a cotação, junto do preço, informa-se a previsão de entrega em dias úteis. Isso afeta diretamente na escolha do cliente.

Por padrão as cargas deverão ser entregues de segunda a sexta feira dentro do horário comercial.

A eficiência no cumprimento das previsões de entrega é medida através da formula:

Q_{Te} ----- 100%

ER ----- EE %

Onde:

Q_{Te} = quantidade total de entregas realizadas;

ER = quantidade de entregas realizadas dentro da previsão de entrega estabelecida;

EE = eficiência das entregas;

Dados reais da Transportadora X (nome fictício) no mês de abril de 2015:

Com Q Te = 417 e ER = 371:

417 ----- 100%

371 ----- EE %

EE = 88,97%

5.1.3 Entrega sem extravio (EEx)

Extravio de mercadoria é o ato do desaparecimento de um volume ou de parte parcial de um volume todo.

Conforme foi dito no item 3.2, a Fretes Intermed tem arquivado copia de apólice de seguro de cargas de todas transportadoras parceiras, documentos nos quais são revisados em todas datas de vencimento.

Na apólice de seguros deve conter o item seguro contra extravios.

É avaliado não só a quantidade de extravios, mas sim em como a transportadora se reporta e resolve o problema quando ocorre.

A formula para avaliar eficiência da transportadora com extravios de mercadoria é:

Q Tex ----- 100%

Q Ex ----- EEx %

Onde:

Q Tex = quantidade total de fretes realizados;

Q Ex = quantidade de entregas realizadas sem extravios;

EEx = eficiência das entregas sem extravio;

Dados reais da Transportadora X (nome fictício) no mês de abril de 2015:

Com Q Tex = 417 e Q Ex = 417:

417 ----- 100%

417 ----- EEx %

EEx = 100%

5.1.4 Avaria de mercadoria (EAv)

Avaria de mercadoria é o ato de uma mercadoria ser entregue danificada ou quebrada, inteiramente ou por partes.

Conforme foi dito no item 3.2, a Fretes Intermed tem arquivado cópia de apólice de seguro de cargas de todas transportadoras parceiras, documentos nos quais são revisados em todas as datas de vencimento.

Na apólice de seguros deve conter o item seguro contra avarias.

É avaliado não só a quantidade de avarias, mas sim em como a transportadora se reporta e resolve o problema quando ocorre.

A fórmula para avaliar eficiência da transportadora com avarias de mercadoria é:

$Q_{Tav} \text{ ----- } 100\%$

$Q_{Av} \text{ ----- } E_{Av} \%$

Onde:

Q_{Tav} = quantidade total de fretes realizados;

Q_{Av} = quantidade de entregas realizadas sem avarias;

E_{Av} = eficiência das entregas sem avarias;

Dados reais da Transportadora X (nome fictício) no mês de abril de 2015:

Com $Q_{Tav} = 417$ e $Q_{Av} = 412$:

417 ----- 100%

412 ----- $E_{Av} \%$

$E_{Av} = 98,8\%$

5.1.5 Cobrança indevida ou reversão de frete (ERv)

A reversão de frete ou cobrança indevida por parte da transportadora acontece quando seus conferentes ou sua expedição, ao emitir o Cte (conhecimento de transporte eletrônico) documento fiscal emitido pela transportadora como nota fiscal de serviço de transporte realizado, não aciona a Fretes Intermed como consignatária do frete e tomadora do serviço.

Cobrando o frete do remetente ou do destinatário, o que não deve ocorrer já que o frete é pago pela Fretes Intermed e a Fretes Intermed recebe o custo do frete do remetente ou do destinatário.

Isso gera um desgaste pois a cobrança do frete deve ser revertida para Fretes Intermed, gastando tempo de colaboradores com retrabalho.

Também pode gerar desgaste na relação com cliente seja ele remetente que recebe a cobrança da transportadora sendo que já pagou ou faturou o frete para Fretes Intermed, seja para o destinatário no caso de o frete já ter sido pago ou faturado para o destinatário. Isso gera incomodo e retrabalho para os usuários do sistema.

A Fretes Intermed trabalha melhorias a cada dia para que este fato diminua a ponto de não ocorrer mais.

A eficiência das transportadoras parceiras com relação a reversão de fretes é medida através da formula:

$Q T \text{ ----- } 100\%$

$Q Sr \text{ ----- } E Rv \%$

Onde:

$Q T$ = quantidade total de fretes realizados;

$Q Sr$ = quantidade de entregas realizadas sem cobrança indevida ou reversão de frete;

$E Rv$ = eficiência das entregas sem reversão de frete;

Dados reais da Transportadora X (nome fictício) no mês de abril de 2015:

Com Q T = 435 e Q Sr = 351:

435 ----- 100%

351 ----- E Rv %

E Rv = 80,68%

5.2 Qualidade geral (medido internamente pela Fretes Intermed, vide item 4.0). (QG);

A Fretes Intermed mede diante de seus 4 setores (comercial, operacional, financeiro e tecnologia da informação) internamente o nível de qualidade dos serviços internos que o cliente de fora não vê, ou seja, é a qualidade dos serviços da transportadoras para os colaboradores da Fretes Intermed, que tem contato diário com os respectivos setores das transportadoras.

Isso interfere diretamente no nível de qualidade do serviço total prestado, ou seja, relação embarcador x Fretes Intermed x transportadora x destinatário.

É medido da seguinte maneira:

$$\%Q G = \frac{\%Co + \%Op + \%Fi + \% Ti}{4}$$

4

Onde:

%Q G = qualidade geral;

%Co = nota de 0 a 100% dada pelo responsável na Fretes Intermed pelo setor comercial para transportadora;

%Op = nota de 0 a 100% dada pelo responsável na Fretes Intermed pelo setor operacional para transportadora;

%Fi = nota de 0 a 100% dada pelo responsável na Fretes Intermed pelo setor financeiro para transportadora;

%Ti = nota de 0 a 100% dada pelo responsável na Fretes Intermed pelo setor de tecnologia da informação para transportadora;

Essa avaliação é baseada no item 4.0 (Qualidade medida internamente pela Fretes Intermed).

Dados reais da Transportadora X (nome fictício) no mês de abril de 2015:

Com %Co = 95, %Op = 80, %Fi = 100 e %Ti = 70:

$$\%Q G = \frac{95 + 80 + 100 + 70}{4}$$

%Q G = 86,25%

6.0 MÉTODO

6.1 Como

Para encontrar a eficiência final de cada transportadora utilizamos a formula:

$$\% E \text{ Final} = \frac{EC + EE + E \text{ Ex} + E \text{ Av} + E \text{ Rv} + QG}{6}$$

Onde:

E Final = eficiência final;

EC = eficiência das coletas;

EE = eficiência das entregas;

E Ex = eficiência das entregas sem extravio;

E Av = eficiência das entregas sem avarias;

E Rv = eficiência das entregas sem reversão de frete;

QG = qualidade geral;

Dados reais da Transportadora X (nome fictício) no mês de abril de 2015:

Com EC = 94,48%, EE = 88,97%, E Ex = 100%, E Av = 98,8%, E Rv = 80,68%
e Q G = 86,25%:

$$\% E \text{ Final} = \frac{94,48\% + 88,97 + 100\% + 98,8\% + 80,68\% + 86,25\%}{6}$$

% E Final = 86,25%

6.2 Periodicidade

A eficiência final de cada transportadora é medida mensalmente pela alta direção da Fretes Intermed, esse número pode tanto melhorar a relação entre ambas caso a transportadora tenha índices bons ou sempre preocupação em melhorar, como piorar, a medida que a transportadora possui um índice ruim e não identificamos maiores esforços para melhores resultados.

6.3 Metas

Como parâmetro de meta para a eficiência a Fretes Intermed traçou que 95% de eficiência final seria o ideal, é uma porcentagem que muitas grandes organizações que usam transporte de cargas fracionadas tem como padrão, e também de algumas parceiras da Fretes Intermed que tem o certificado ISO 9001, trabalham com essa média. Isso não quer dizer que as transportadoras precisam estar com 95% de eficiência para trabalhar com a Fretes Intermed, isso significa que 95% é considerado estável e ótimo.

Transportadoras que ficam abaixo de 60% têm a obrigação de melhorar para que consiga no mínimo chegar a 75% em 3 meses.

Consideramos que transportadoras com índices de 75 a 90% têm e devem identificar oportunidades de melhoria. Os índices analisados e medidos pela Fretes Intermed vão para o responsável comercial da parceria, que deve passar aos interessados e responsáveis de cada setor da transportadora a fim de promover melhoria continua na relação entre todos os setores, destacando setores que tiveram suas eficiências baixas.

7.0 RESULTADOS E DISCUSSÕES

7.1 Como melhorou

As melhorias desde que começamos a avaliar o nível de qualidade das transportadoras foram nítidas.

Para o setor comercial, a relação entre embarcador, Fretes Intermed e as transportadoras ficaram mais próximas, com o aumento de fidelização de clientes, aumentou o número de cargas e aumentou o lucro das transportadoras, que passaram a olhar a Fretes Intermed como um potencial cliente.

Para o setor operacional melhorou a qualidade no atendimento prestado pela transportadora, menos retrabalho e mais agilidade na resolução de problemas.

Para o setor financeiro maior fluxo de caixa, relação mais coerente e principalmente o aumento em dias para o vencimento das faturas das transportadoras para Fretes Intermed, nos dando mais liberdade para poder dar maiores prazos para os embarcadores.

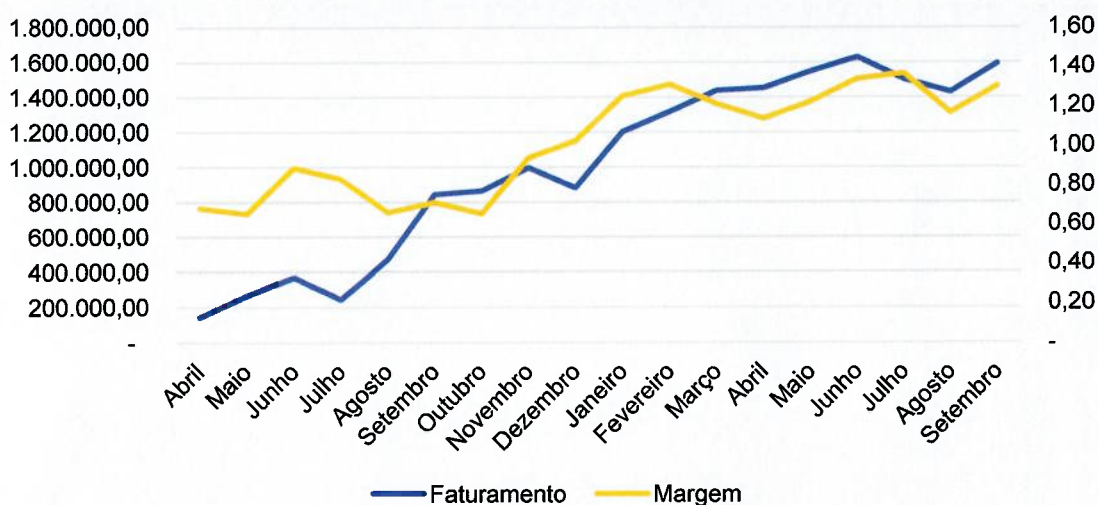
Para o setor de tecnologia da informação, evoluímos a cada dia com novas maneiras de os sistemas se interligarem através do EDI, mais facilidade na troca de informações e automatização na solicitação de informações sobre as cargas.

7.2 Quanto melhorou

Para destacar o quanto se melhorou em diversos segmentos, a Fretes Intermed avalia mensalmente, através de gráficos, o desenvolvimento da organização em geral. A seguir são apresentados alguns gráficos que demonstram a evolução com a entrada da gestão de qualidade no nível de serviços das transportadoras parceiras.

7.2.1 Gráfico do setor financeiro

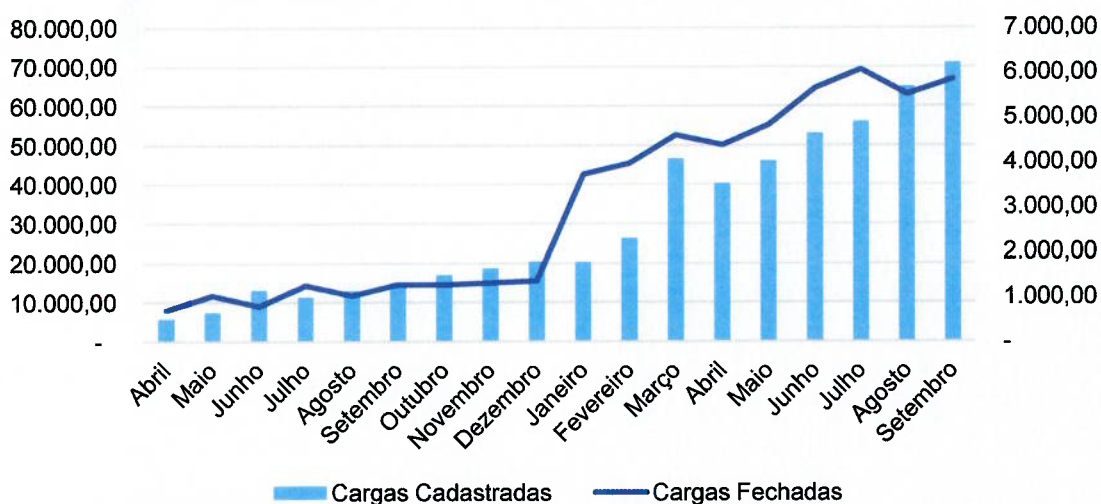
Gráfico 1 - Faturamento vs Margem Líquida



Com este gráfico do setor financeiro podemos perceber que o faturamento e a margem líquida aumentaram gradativamente a partir de dezembro, que foi quando se iniciou o processo de avaliação do nível de qualidade das transportadoras parceiras.

7.2.2 Gráfico do setor comercial

Gráfico 2 - Cargas Cadastradas vs Fechadas



Com este gráfico do setor comercial foi possível perceber o quanto aumentou a partir de dezembro, mês no qual se iniciou a avaliação do nível de qualidade

das transportadoras parceiras a quantidade de fretes executados e a quantidade de cadastros de cargas.

Isso mostrou que aumentou a confiabilidade dos clientes nos dando a chance de conseguir fidelizar cada vez mais.

7.2.3 Gráficos do setor operacional



Gráfico 3 – Atrasos em coletas

Este gráfico mostra a queda nos atrasos de coletas a partir do mês de abril de 2015.



Gráfico 4 – Atrasos em entregas

Este gráfico mostra a queda nos atrasos de entrega a partir do mês de abril de 2015.



Gráfico 5 – Extravios

Este gráfico mostra a queda nos extravios a partir do mês de abril de 2015.

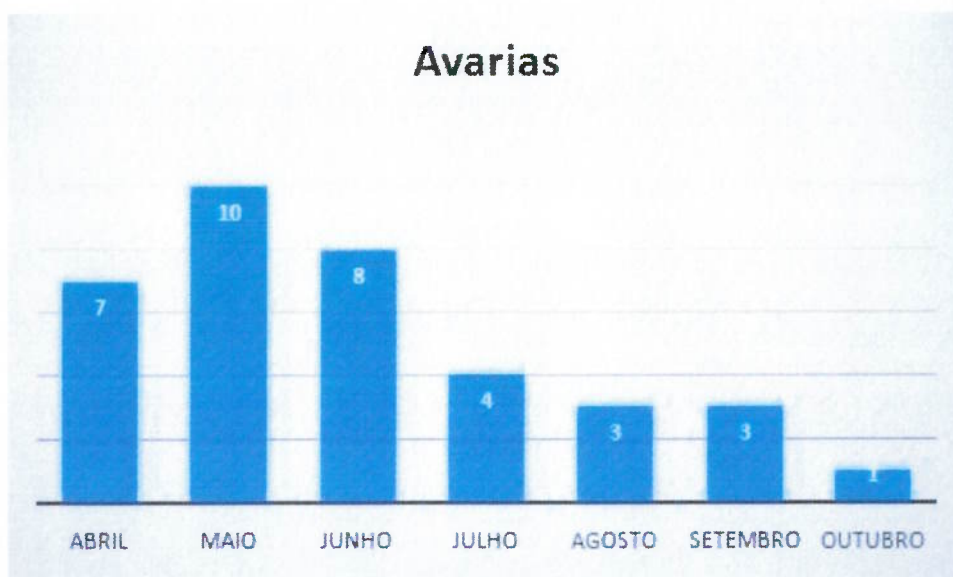


Gráfico 6 – Avarias

Este gráfico mostra a queda nas avarias a partir do mês de abril de 2015.

Os 4 gráficos acima do setor operacional, mostram o quanto tem evoluído o desempenho nessa área, através da avaliação do nível de serviços das transportadoras parceiras. Controlando com gráficos fica mais visível e melhora o controle e nível de gestão de qualidade.

7.3 Próximos passos (melhoria contínua)

A fim de garantir a melhoria contínua dos seus serviços prestados a Fretes Intermed irá começar a medir o índice do nível geral de todas transportadoras que temos parceria.

Esse índice será medido através de uma média ponderada do %E Final de todas transportadoras, a idéia é que mantenhamos essa média em 95%.

Foi proposto que a Fretes Intermed sempre irá se dispor para as transportadoras no que precisem para que qualquer melhoria no processo geral seja facilitada, usando os números analisados de eficiência para conseguir sempre atingir a causa maior de uma eficiência baixa.

A Fretes Intermed manterá a exigência cada vez maior nas metas estabelecidas para as transportadoras, só assim conseguiremos atingir a excelência para fidelizar mais clientes, aumentar a quantidade de

intermediações em fretes, aumentar o número de carga por transportadora, diminuir o preço por frete e aumentar assim o nosso faturamento e lucratividade.

Inicia-se também um projeto para implantação da metodologia 6 Sigma, o que aumentará o nível de controle e de gestão da qualidade.

8.0 CONCLUSÕES

Percebendo que a Fretes Intermed não estava conseguindo aplicar o nível de qualidade desejado nas transportadoras de cargas fracionadas nas quais tínhamos parceria, foi necessário iniciar um projeto de avaliação de qualidade das mesmas.

Isso era extremamente necessário já que não conseguíamos fidelizar os clientes, que se diziam extremamente felizes com o sistema da Fretes Intermed, porém muito insatisfeitos com as prestadoras de serviço contratadas através do sistema.

Quando inseriu-se a Gestão de Qualidade para contratação e parceria das transportadoras, a melhora foi nítida, aumentou a fidelização dos clientes, o faturamento, diminuição de retrabalho e metas cumpridas.

Neste presente trabalho apresentou-se o método desenvolvido pela Fretes Intermed para avaliar transportadoras de carga fracionada, como foi empregado o modelo, como analisou-se os resultados obtidos e quais as decorrentes melhorias desde o emprego da mesma.

Percebeu-se que qualidade é um dos principais fatores para satisfação dos clientes e é o que os dá segurança para contratar um serviço de transporte de carga fracionada, através de uma plataforma online.

A gestão de qualidade na organização trouxe confiança para os clientes, através das avaliações de números (dados reais) analisados e demonstrados pela Fretes Intermed para os usuários do sistema, foi a prova de que o modelo apresentado neste deu resultado e a cada dia é e será implementado com a filosofia de melhoria continuada.

9.0 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANTT, Agência nacional de transporte terrestre. Registro nacional de transporte de cargas. Disponível em

<http://appweb2.antt.gov.br/rntrc_numeros/rntrc_TransportadorFrotaVeiculo.asp>. Acesso em 22 Mar 2015.

Ballou, R. (2006). Revenue estimation for logistics customer service offerings. *The International Journal of Logistics Management*, 17(1), 21-37. doi: 10.1108/09574090610663419

CAIXETA-FILHO, J. V. et al. Particularidades das modalidades de transporte. In: CAIXETA-FILHO, J. V.; GAMEIRO, A. H. (Org.). *Transporte e logística em sistemas agroindustriais*. São Paulo: Atlas, 2001. p. 62-135.

CORRÊA, Henrique L.; CAON, Mauro. *Gestão de serviços – lucratividade por meio de operação e satisfação dos clientes*. 2014. Volume 1.

FLEURY, P. F. Terceirização logística no Brasil. In: FIGUEIREDO, K. F.; FLEURY, P. F.; WANKE, P. (Eds.). *Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos: planejamento do fluxo de produtos e dos recursos*. São Paulo: Editora Atlas, p. 313-324, 2003.

Holter, A. R., Grant, D. B., Ritchie, J., & Shaw, N. (2008). A framework for purchasing transport services in small and medium size enterprises. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 38(1), 21-38. doi: 10.1108/09600030810857193

JURAN, J. M.; GRYNA, Frank M. Jr. *Design for Quality – Statistical Aids*. In: _____ *Quality Planning and Analysis*. New York (USA): McGraw-Hill, Inc., 1980.

MOSSO, Mário Manhães. Transporte – gestão de serviços e de alianças estratégicas.

NAZÁRIO, P.; WANKE, P.; FLEURY, P. F. O papel do transporte na estratégia logística, CEL/Coppead/UFRJ, Rio de Janeiro. 10 dezembro 2000. Disponível em: < http://www.ilos.com.br/site/index.php?option=com_content&task=view&id=1107&Itemid=74>. Acesso em: 20 fev. 2010

PNLT, Plano Nacional de Logística e Transportes. Disponível em < <http://www.transportes.gov.br/index/conteudo/id/3280>>. Acesso em 22 Mar 2015.

SCHLÜTER, G. H., SCHLÜTER, M. R. Gestão da Empresa de Transporte de Cargas e Logística – A Gestão Focada no Resultado. HTS Editora, Indaiatuba: 2005.

VALENTE, Amir Mattar; NOVAES, Antonio Galvão; PASSAGLIA, Eunice; VIEIRA, Heitor. Gerenciamento de transporte e frotas. 2. ed. rev. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

<http://www.fiesp.com.br/transporte-e-logistica/matriz-de-transporte/> Acessado em: 20/05/2015.