

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
ESCOLA DE ENGENHARIA
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE TRANSPORTES E GEOTECNIA
NUCLETRANS – NÚCLEO DE TRANSPORTES**

**CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM
LOGÍSTICA ESTRATÉGICA E SISTEMAS DE TRANSPORTE**

**A TERCEIRIZAÇÃO DE TRANSPORTES NA DISTRIBUIÇÃO DOS PRODUTOS
EM UMA INDÚSTRIA DE CONSTRUÇÃO CIVIL:
UM ESTUDO DE CASO NA PRECON INDUSTRIAL S.A. (MATRIZ MG)**

Monografia

Fernanda Cristina de Deus

Belo Horizonte

2011

Fernanda Cristina de Deus

**A TERCEIRIZAÇÃO DE TRANSPORTES NA DISTRIBUIÇÃO DOS PRODUTOS
EM UMA INDÚSTRIA DE CONSTRUÇÃO CIVIL:
UM ESTUDO DE CASO NA PRECON INDUSTRIAL S.A. (MATRIZ MG)**

Trabalho apresentado ao Curso de Especialização em Logística Estratégica e Sistemas de Transporte, da Escola de Engenharia da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Logística Estratégica e Sistemas de Transporte.

Orientador: Prof. Dr. David Jose A. Vaz de Magalhães

Belo Horizonte

2011

**A TERCEIRIZAÇÃO DE TRANSPORTES NA DISTRIBUIÇÃO DOS PRODUTOS
EM UMA INDÚSTRIA DE CONSTRUÇÃO CIVIL:
UM ESTUDO DE CASO NA PRECON INDUSTRIAL S.A. (MATRIZ MG)**

Fernanda Cristina de Deus

Este trabalho foi analisado e julgado adequado para a obtenção do título de Especialista em Logística Estratégica e Sistemas de Transporte e aprovado em sua forma final pela Banca Examinadora.

Prof. Dr. David José A. V. de Magalhães
Coordenador

BANCA EXAMINADORA

Professor Dr. David José A. V. de Magalhães
Coordenador do curso

Professor PhD Ricardo Takahashi Arruda
Avaliador

RESUMO

Este trabalho apresenta o estudo de um modelo de terceirização do processo de distribuição física dos produtos acabados entre os clientes da Empresa Precon Industrial S.A. (Matriz MG), uma indústria da construção civil. Inicia-se o estudo discorrendo-se sobre o tema, os objetivos e justificativas que norteiam o trabalho. Descrevem-se também a metodologia empregada e as ferramentas utilizadas para realizar o diagnóstico da situação atual em que a empresa se encontra. Em seguida, é realizada uma revisão bibliográfica que embasa a discussão ao longo do estudo. Finaliza-se com a apresentação de uma proposta de intervenção com vistas a maior eficiência na distribuição física dos produtos acabados da empresa sob análise.

Palavras-chave: Terceirização da atividade logística; Competência essencial; Cadeia de valor; Provedores logísticos.

ABSTRACT

This monograph reports on an outsourcing study of the physical distribution process applied at the headquarters of a Brazilian construction company named Precon Industrial S.A., located in the State of Minas Gerais. It first introduces the topic, the objectives and justifications for this outsourcing study, which are then followed by the relevant theoretical underpinnings. After describing the methodology and tools used to diagnose the company's current distribution process, it introduces a change proposal aiming at efficient physical distribution of Precon's finished products.

Keywords: logistics outsourcing; core competence; value chain; third-party logistic providers.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	7
1.1	Tema de Pesquisa	7
1.2	Objetivos	9
1.3	Justificativa	10
1.4	Metodologia	11
2	REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	12
2.1	Pulverizações da Distribuição Física.....	12
2.2	A Terceirização das Atividades Logísticas no Brasil.....	14
2.2.1	<i>A terceirização como estratégia para a cadeia de valor.....</i>	16
2.2.2	<i>A terceirização baseada na competência e no número de fornecedores..</i>	19
2.3	Os Provedores de Serviços Logísticos no Brasil	21
3	DESENVOLVIMENTO DE ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE CONSTRUÇÃO CIVIL.....	24
3.1	Apresentação da Empresa Precon	24
3.2	Apresentação do Processo Atual de Distribuição dos Produtos Acabados	25
3.2.1	<i>Terceirização do processo na contratação de transportadores.....</i>	29
3.2.2	<i>Alteração total dos pedidos para a modalidade CIF.....</i>	29
3.2.3	<i>Estabelecimento do tempo de entrega.....</i>	30
3.3	Descrição da Proposta de Intervenção	30
3.3.1	<i>Coleta de dados.....</i>	30
3.3.2	<i>Organização dos dados</i>	30
3.3.3	<i>Gargalos identificados para o processo de terceirização.....</i>	34
3.3.4	<i>Soluções e variáveis no que diz respeito ao problema em análise.....</i>	35
4	CONSIDERAÇÕES FINAIS	38
4.1	Conclusões	38
4.2	Recomendações	39
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	43

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1. Qualidade e preço como requisitos básicos, e serviços como diferencial....	8
Figura 2. Efeito cascata na gestão logística	13
Figura 3. Movimentos de reposicionamentos na cadeia de valor.....	17
Figura 4. Agregação de atividades e desenvolvimento de competência essencial (<i>core competence</i>).....	18
Figura 5. Parâmetros e tendências para a otimização do número de fornecedores .	20
Figura 6. Organograma de distribuição da Precon.....	28
Gráfico 1. Evolução da terceirização logística no Brasil.....	15
Gráfico 2. Motivos para terceirizar.....	16
Gráfico 3. Percentual carregado por modalidade de frete (2006-2010)	26
Gráfico 4. Dispersão no valor do frete da Precon (base – 01/10/2010).....	31
Gráfico 5. Pulverização de pedidos na Precon (base – 01/10/2010).....	32
Gráfico 6. Dispersão para distribuição de argamassa.....	33
Gráfico 7. Dispersão para distribuição de fibrocimento	33

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

CIF	Cost, Insurance and Freight (Custo, Seguro e Frete)
Coppead	Instituto de Pós Graduação em Administração de Empresas
FIG.	Figura
FOB	Free on Board (Livre a Bordo)
FUMEC	Fundação Mineira de Educação e Cultura
GRAF.	Gráfico
IGPM	Índice Geral de Preços do Mercado
IPC	Índice de Preços ao Consumidor
IPCA	Índice de Preços ao Consumidor Amplo
IPI	Imposto sobre Produtos Industrializados
Kg	Quilo
Ltda	Limitada
MG	Minas Gerais
PSLS	Prestador de serviços logísticos
RJ	Rio de Janeiro
S.A.	Sociedade Antônima
Unicamp	Universidade de Campinas
UF	Unidade Federativa
UFMG	Universidade Federal de Minas Gerais
UFOP	Universidade Federal de Ouro Preto
UFRJ	Universidade Federal do Rio de Janeiro
UFV	Universidade Federal de Viçosa

1 INTRODUÇÃO

1.1 Tema de Pesquisa

A logística vem assumindo um papel fundamental para o sucesso das sociedades comerciais e industriais, principalmente aquelas que operam com *commodities*, para as quais o nível de serviço tem sido o grande diferencial de mercado. Mais do que garantir a entrega do produto na hora e no lugar certo, uma solução bem desenvolvida de logística, conforme descreve Christopher (1999), inclui questões como a fidelização do mercado consumidor, controle e gerenciamento de estoques e incessante busca pela satisfação do cliente:

No modelo Clássico, os caminhos para a competitividade são fundamentados em marcas fortes, em imagens corporativas, em propaganda e, em alguns casos, no preço. Porém, no turbulento mercado atual, não basta ter produtos atraentes, preços competitivos e anúncios criativos. Há uma tendência cada vez maior de os clientes quererem mais, exigindo, especificamente, novos patamares de serviços. O serviço ao cliente é o novo campo de batalha da competição. (CHRISTOPHER, 1999, pág. 12.)

Nesta década, de acordo com Chistopher (1999), o que se verá será uma competição cada vez mais acirrada no mercado internacional e as empresas terão de reduzir o foco em seu crescimento vertical para lutarem por maior participação no mercado. Será dada maior atenção à distribuição, a qual, caso se mostre ineficiente, não permitirá a empresa ser competitiva, podendo inclusive decretar seu insucesso.

Ballou (2001) afirma que essa modelagem de mercado competitivo é um instrumento de elevação da logística para um alto nível de importância em muitas empresas. A logística, anteriormente utilizada como ferramenta operacional, torna-se um instrumento que agrega valor ao produto ou serviço oferecido, permitindo que a empresa conquiste maior vantagem competitiva.

As empresas dedicam muito tempo procurando meios para diferenciar seus produtos dos de seus concorrentes. Quando a gerência reconhece que a logística afeta uma parte significativa dos custos da empresa e que o

resultado das decisões tomadas sobre a cadeia de suprimentos leva a diferentes níveis de serviço ao cliente, ela está em condições de usá-la de maneira eficaz para penetrar em novos mercados, para ampliar a sua participação no mercado e para elevar os lucros. (BALLOU, 2001, pág. 27.)

Sendo assim, como aponta Resende (2003), há uma quebra do paradigma de preço e qualidade, os quais, diante do mercado globalizado e competitivo, passam a ser apenas requisitos básicos ao consumo. Com isso, o desafio das empresas é proporcionar, através do desenvolvimento de serviços e soluções, agregação de valor ao cliente, o qual, por sua vez, torna-se cada vez mais exigente por um melhor nível de serviço. A pirâmide de Competitividade, apresentada na FIG. 1, demonstra como Resende (2003) expõe essa definição de que os serviços e soluções passam a ser a última fronteira de ganhos expressivos na busca por competitividade sustentada.

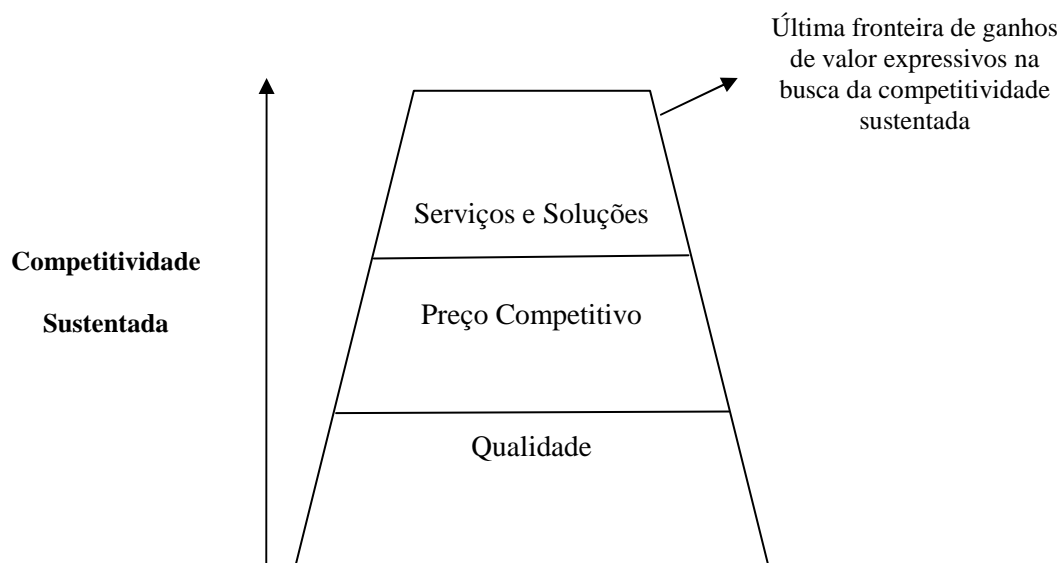


Figura 1. Qualidade e preço como requisitos básicos, e serviços como diferencial
Fonte: Resende (2003, pág. 19).

Dado esse contexto, este trabalho investiga os processos existentes em uma indústria da construção civil, a Precon Industrial S.A. (doravante, Precon), e como a logística consiste em um instrumento de mudança e de diferencial competitivo para essa empresa. Tratando-se a logística como uma estratégia

operacional e sob o ponto de vista de sua terceirização, buscam-se flexibilidade, melhores resultados e atendimento mais eficiente às necessidades dos clientes da Precon, uma empresa que conta com mais de 47 anos de atuação no mercado da região Sudeste. A Precon, assim como as demais empresas que possuem em seu processo produtivo os chamados *commodities*, vem apresentando necessidades em atender aos requisitos do mercado, aumentando a sua competitividade e lucro, com os menores custos possíveis. Essa empresa destaca-se pela recente concentração de esforços em sua atividade central (*core competence*), que são a fabricação e comercialização de seus produtos, o que, portanto, justifica o estudo da terceirização das operações que não fazem parte dessa atividade-fim.

1.2 Objetivos

O objetivo central deste trabalho é elaborar um estudo da terceirização logística e propor uma estrutura de atendimento adequada para a complexidade de pedidos e demandas de distribuição dos produtos da empresa Precon. Essa estrutura a ser proposta se pauta na terceirização e visa garantir a satisfação e fidelização dos clientes, bem como alcançar as metas estabelecidas no roteiro estratégico para o crescimento nacional da empresa.

Para tal, consistem em objetivos específicos:

- apresentar a situação atual do processo de distribuição dos produtos acabados, destacando a necessidade de reestruturação do processo logístico de contratação de transportes;
- levantar os requisitos necessários para esta nova reestruturação do processo logístico, favorecendo sua implementação e alcance de resultados; e
- propor um novo modelo de operação logística na contratação de transportes.

1.3 Justificativa

A Precon possui, em seu portfólio de material de construção, produtos com elevado grau de comoditização, o que implica que o atendimento ao cliente representa um dos poucos meios de diferenciação no mercado em que a organização está inserida. A esse respeito, cabe apontar que os clientes e consumidores se tornaram mais exigentes quanto ao serviço prestado pelas organizações (CHRISTOPHER, 1999). Coincide com essa pressão a tendência para a maturidade do mercado, que provoca o declínio da fidelidade à marca e resulta no que pode ser chamado de “mercados de *commodities*”, ou seja, artigos genéricos, sem diferenciação de marca. Em outras palavras, é bem provável que os clientes sejam menos sensíveis a apelos publicitários convencionais e tornem-se mais suscetíveis a questões logísticas como disponibilidade, velocidade de resposta e suporte para os produtos. Neste atual contexto de consumo, no qual a exigência dos clientes por melhores níveis de serviços é o fator-chave para um diferencial competitivo, o tema deste estudo visa auxiliar a Precon na definição de um planejamento estratégico voltado para a melhoria no tempo de resposta ao mercado.

A Precon, desde a sua fundação em 1963, passou por várias alterações na sua estrutura e na forma de atuar no mercado. As últimas mudanças na estrutura foram mais profundas, envolvendo pessoas, processos e cultura, o que culminou na exigência de maior nível de serviço de entrega e, conseqüentemente, em questionamentos sobre o melhor modelo de atendimento a ser adotado. A esse respeito, cumpre sublinhar que criar uma organização com capacidade de reação deve ser a principal prioridade da administração de qualquer negócio e que alcançar essa capacidade requer um enfoque muito maior nos processos pelos quais a demanda é atendida (CHRISTOPHER, 1999). Sendo assim, justifica-se amplamente o objetivo geral do presente trabalho, que é a melhoria do atendimento aos clientes da Precon por meio do estudo de um melhor modelo de distribuição e cumprimento dos prazos de entrega dos pedidos.

1.4 Metodologia

Este trabalho consiste em um estudo de caso desenvolvido junto à empresa Precon, uma indústria de material de construção. Mais especificamente, foca-se a investigação na matriz da empresa, localizada em Pedro Leopoldo (Minas Gerais).

Inicialmente, foram coletados e analisados dados fornecidos pela empresa quanto ao volume de pedidos expedidos, à dispersão sob o ponto de vista do peso transportado e aos custos de transporte atribuídos a esses pedidos no período de outubro de 2010. Em seguida, foram coletados junto à coordenadora de distribuição da empresa a descrição dos processos operacionais e o fluxo das atividades exercidas nos diversos setores ligados à expedição dos pedidos. Com base na análise desses dados e tendo como base as premissas estabelecidas pela empresa e influenciadas pelo mercado consumidor, definiu-se um planejamento estratégico, delineando os passos e sugestões para a terceirização do serviço logístico e desenvolvimento de alianças que venham a garantir o nível de serviço esperado.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Este capítulo apresenta a fundamentação teórica do trabalho. Primeiramente, aborda-se a questão da pulverização da distribuição física de produtos, conceituando e contextualizando as operações logísticas frente à “nova ordem” da demanda do mercado. Em seguida, trata-se de temas relacionados à terceirização de processos logísticos: efeito cascata; “quando”, “como” e “o que” terceirizar; as atribuições da terceirização logística para o alcance de resultados; e agregação de valor aos clientes. Por fim, expõe-se o tema sobre quais são as competências necessárias para a busca de parceiras ideais no processo de terceirização.

2.1 Pulverizações da Distribuição Física

Novaes (2007) conceitua a distribuição física de produtos como um processo operacional de controle que permite transferir os produtos desde o ponto de fabricação até o ponto em que a mercadoria é finalmente entregue ao consumidor. Essa distribuição é marcada pelas grandes inovações tecnológicas no fluxo de informações e pelo desenvolvimento de equipamentos de transporte mais rápidos, eficientes e de fácil manipulação, o que faz com que o contexto estrutural de movimentação e de armazenagem se caracterize pela facilidade de entregas mais frequentes e, portanto, com lotes menores em cada entrega.

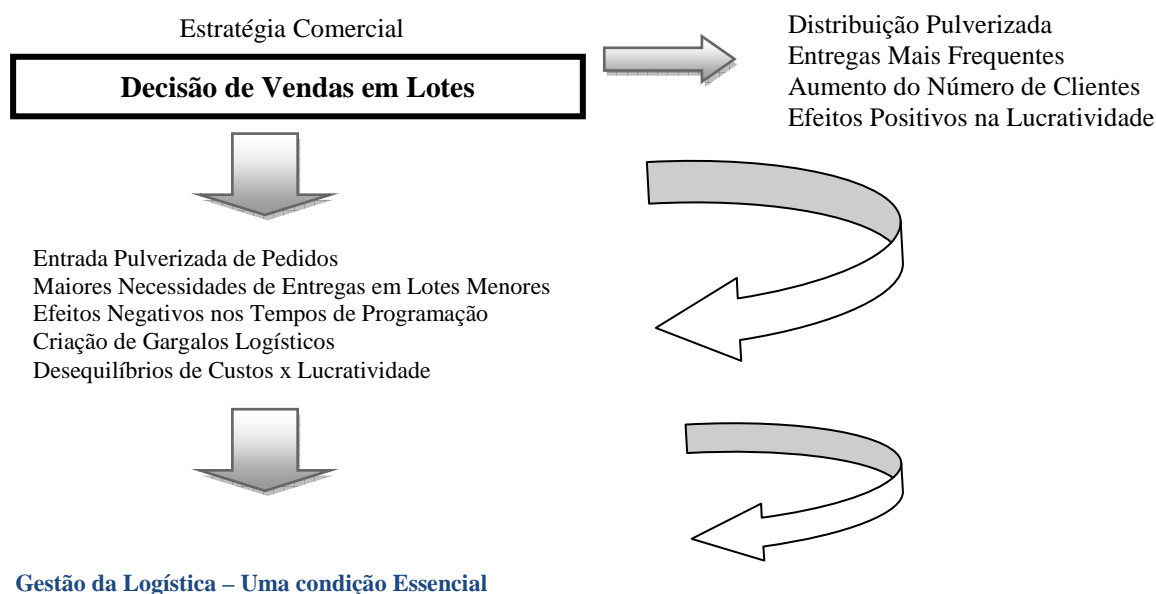
Essa pulverização da distribuição física, com entregas mais frequentes, é um fenômeno mundial imposto pelos clientes das cadeias produtivas, de modo que distribuir lotes menores tem sido o grande desafio das empresas nesta década. Aliado a isso se tem um ambiente de redução constante nos níveis de estoque em todos os elementos das cadeias de suprimento, fazendo com que a constante demanda ,comande as ações logísticas nessas cadeias, o que favorece a frequência de entregas em detrimento do volume de compras. Nesse contexto, o ambiente vivido pelas empresas, principalmente aquelas que fabricam e vendem produtos

acabados, é marcado pelos seguintes elementos para um mercado de consumo pulverizado pelo varejo moderno:

- Entregas frequentes;
- Distribuição pulverizada;
- Lotes menores de entrega;
- Necessidade de aumento no número de clientes para aumento da parcela de mercado (*market share*); e
- Lucratividade definida pelos serviços aos clientes.

Nesse fenômeno mundial de pulverização crescente na distribuição física dos produtos, os clientes não compram mais produtos e sim o que os produtos podem fazer por eles. Eis o que Resende (2003) denomina de agregação de valor.

O desafio passa a ser entender e conviver com o “efeito cascata” das demandas pulverizadas de mercado, de modo que se possa fazer com que a logística responda de forma efetiva a tais demandas, sem que isso provoque um desequilíbrio acentuado na estrutura de custo das empresas. Esse efeito cascata na gestão logística é apresentado na FIG. 2 a seguir.



Gestão da Logística – Uma condição Essencial

Figura 2. Efeito cascata na gestão logística
Fonte: Resende (2003, pág. 37).

A partir do momento em que o ambiente requer pedidos menores e entregas mais frequentes, imediatamente se tem um “efeito cascata” na gestão da logística. Esse efeito é caracterizado por pulverização de pedidos, ou seja, muitos pedidos entrando com volumes menores, o que provoca uma necessidade de entregas mais frequentes e, assim, aumenta os desafios de uma boa gestão da logística.

Mais especificamente, podem-se destacar os seguintes desafios atuais para as empresas:

- Entregas mais frequentes, com prazos menores;
- Entregas com hora marcada (“janelas” de entrega);
- Dificuldades de consolidação de cargas;
- Dificuldade de cumprimentos de prazos;
- Dificuldades de contratação de provedores logísticos especializados nas diversas modalidades de entrega;
- Aumentos nos custos de carga e descarga e também nos custos de entrega;
- Aumento nos custos de processamento de pedidos;
- Pulverização dos pontos de vendas;
- Redirecionamento das equipes de vendas, compatível com uma nova geografia e um novo perfil de cliente;
- Migração da demanda para o mercado de consumo;
- Aumento do *mix* de produtos visando agregar valor às vendas; e
- Necessidade de boa gestão logística.

2.2 A Terceirização das Atividades Logísticas no Brasil

Dado o contexto apontado na Introdução e na Seção anterior, observa-se que a terceirização logística no Brasil também aponta para uma nova ordem nas operações de abastecimento e distribuição física de produtos. Essa terceirização é muito mais do que um simples aprimoramento de operações; ela está diretamente atrelada à busca pela excelência no atendimento aos clientes e visa,

consequentemente, ampliar a lucratividade e favorecer a consolidação da empresa em um mercado extremamente competitivo.

Segundo Fleury (2003), a terceirização das atividades logísticas é uma prática bastante difundida que vem acompanhando o processo de evolução da logística no Brasil. Dados de pesquisa de campo realizada pelo Centro de Estudos em Logística (COPPEAD/UFRJ, 2006), por exemplo, indicam que, entre 1998 e 2003, o índice de terceirização logística no país passou de 41% para 60%, ou seja, houve um crescimento de 47% em um período de cinco anos, conforme pode ser observado no GRAF. 1 a seguir:

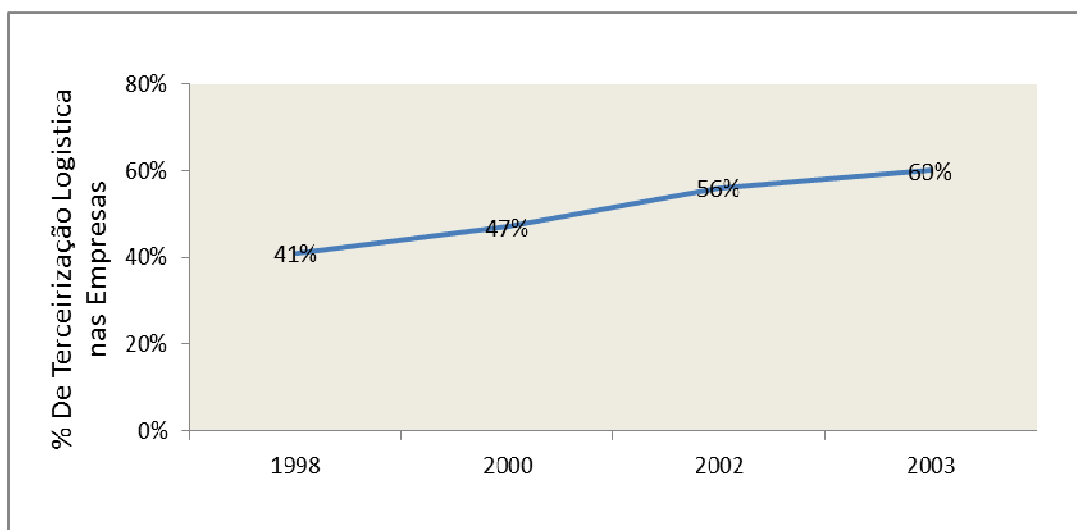


Gráfico 1. Evolução da terceirização logística no Brasil
Fonte: Coppead/UFRJ (2006).

Para Novaes (2007), os fatores que norteiam o aumento da terceirização do serviço logístico são a maior complexidade dos sistemas logísticos, os estoques reduzidos, a concentração dos esforços das empresas em suas atividades centrais (*core competence*), a competição globalizada, a busca em atingir novos mercados com melhor nível de serviço e a redução de custos. Dentre eles, a redução de custos logísticos, é uma das razões mais importantes dessa tendência no Brasil.

Nesse contexto, diversas indústrias optam por terceirizar suas atividades logísticas, entregando aos prestadores de serviços logísticos (PSLs) desde as atividades operacionais até as mais estratégicas e de gestão. No Brasil, dados do Coppead (2006) mostram que 81% das indústrias apontam a redução de custos como o motivo prioritário que as leva a terceirizar. Elas acreditam que, como são

empresas mais focadas em logística, os PSLs podem, com maior habilidade e conhecimento, aperfeiçoar as operações e, com isso, gerar alguma economia (pode-se inclusive haver agrupamento de cargas de mais de uma empresa, possibilitando redução no custo da tonelada transportada). Outro motivo bastante mencionado pelas empresas brasileiras para a terceirização das atividades logísticas foi à focalização na competência essencial. Muitas delas acreditam que devem se concentrar exclusivamente em sua atividade-fim, terceirizando todo o resto, inclusive a logística.

O GRAF. 2 a seguir apresenta outros motivos citados pelas empresas como justificativa para a terceirização:

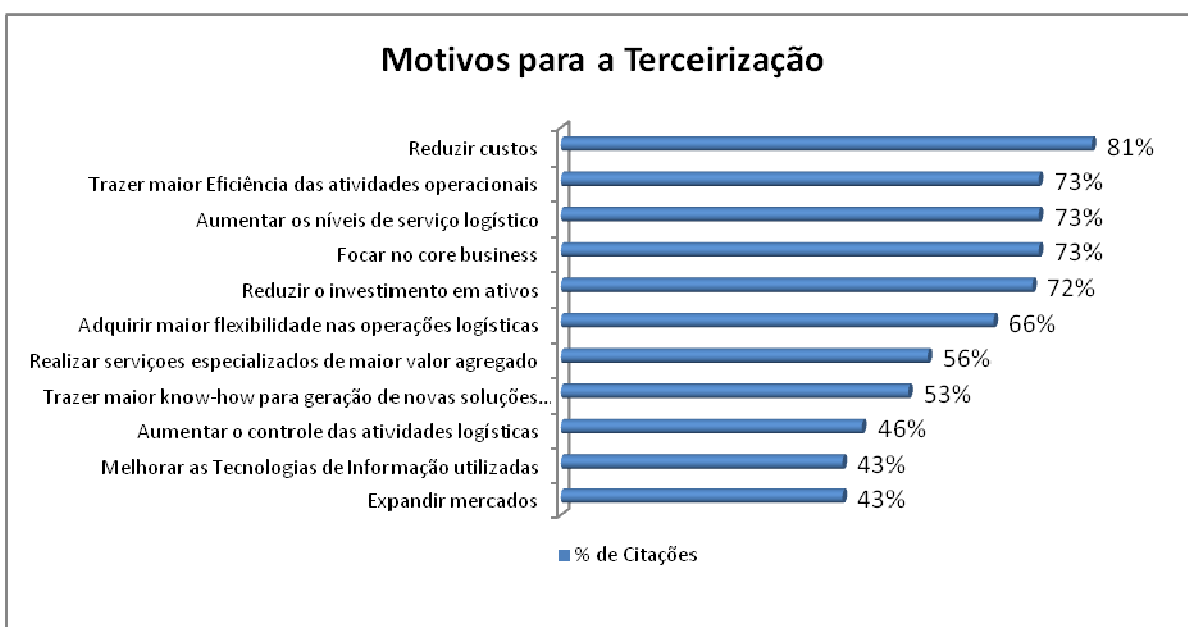


Gráfico 2. Motivos para terceirizar
Fonte: Coppead/UFRJ (2006).

Novaes (2007) também destaca a utilização mais intensa da tecnologia de comunicação e informação na operacionalização de sistemas logísticos pelos PSLs, por meio de investimento em *softwares* e *hardwares* que auxiliam na redução dos custos logísticos e no nível de serviço oferecido.

2.2.1 A terceirização como estratégia para a cadeia de valor

Segundo pesquisa realizada pela Fundação Dom Cabral (1998), uma das questões mais debatidas no meio empresarial é a qualidade da atuação das

empresas em sua cadeia de valor e, conseqüentemente, o seu posicionamento nessa cadeia.

Historicamente, as empresas, sempre procuraram controlar totalmente as principais ações que levam os produtos e serviços dos pontos de produção aos pontos de consumo. No entanto, pressões constantes sempre foram exercidas para que tais empresas voltassem para as suas competências essenciais. (Fundação Dom Cabral, 1998)

Com a nova ordem de mercado, de acordo com a qual a redução do custo e o nível de serviço se tornam fatores prioritários para a obtenção dos resultados, a estratégia de concentração de todas as atividades inerentes ao produto ou serviço de uma empresa passa por questionamentos, uma vez que nem todas essas atividades fazem parte da atividade-fim (*core competence*), e com isso, geram uma grande dispersão nos esforços empreendidos. Por conseguinte, a tendência com o passar do tempo é que as empresas se voltem para os seus esforços centrais.

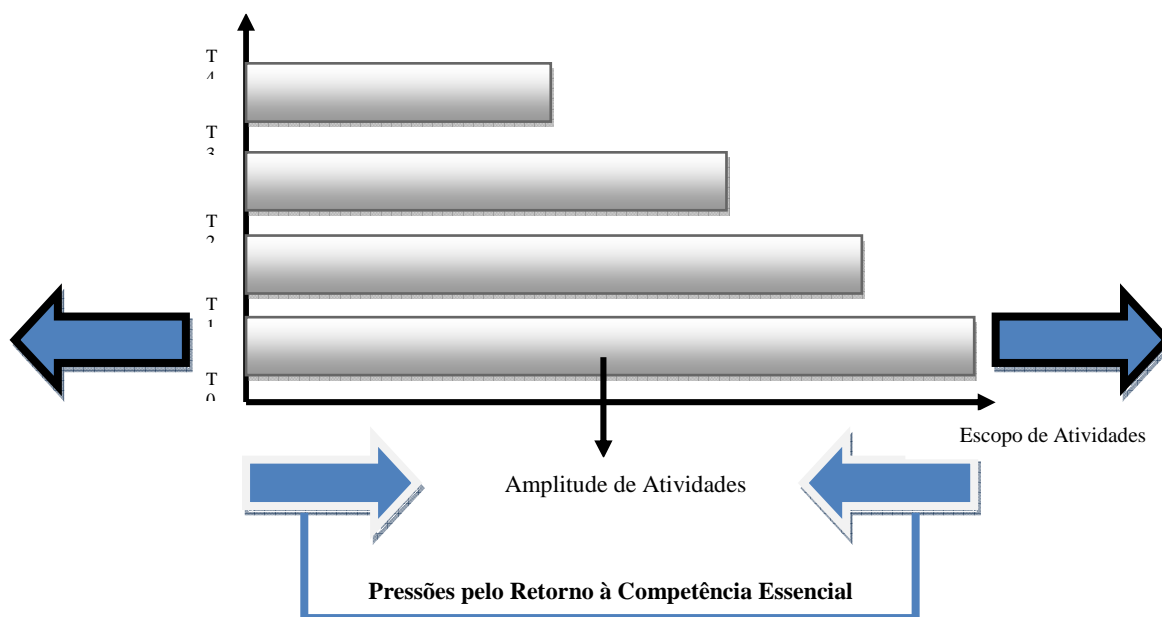


Figura 3. Movimentos de reposicionamentos na cadeia de valor
Fonte: Caderno de Ideias CI 0106 (2001), pág. 1.

O foco na atividade-fim, através de reposicionamento nas cadeias de valor, é o início do desenvolvimento e evolução dos processos. Com isso, a empresa define novas estratégias e busca por parcerias na terceirização para que possa

então focalizar no que realmente pode e sabe fazer de melhor. Esse processo de reestruturação tem como base a atividade principal da empresa e a remodelagem das demais operações como coadjuvantes dessa atividade – operações essas que devem necessariamente ir ao encontro da nova realidade, do movimento estratégico da empresa e de seus valores e objetivos.

Tendo como base essa premissa de foco na atividade-fim, a Fundação Dom Cabral (1998), remete a conceitos previamente desenvolvidos por outros autores, como Michael Porter (1989) e Robert Handfield e Ernest Nichols Jr. (1999). Porter (1989) apresenta o conceito de competitividade sustentada, segundo o qual as empresas tomam decisões estratégicas com o objetivo de atingir determinados patamares competitivos, o que necessariamente passa pela busca da competência essencial (*core competence*). Sendo assim, ao terem como foco sua atividade-fim, as empresas tendem para os processos de terceirização ou de agregação de atividades: as operações passam então por análises para redefinição do que deve ser efetivamente controlado/executado e do que deve ser terceirizado tendo em vista a sua estratégia corporativa. Para Handfield e Nichols Jr. (1999), esse processo de terceirização das atividades e, conseqüentemente, o desenvolvimento de parceiros requerem uma definição clara e objetiva que venha a igualar os interesses de ambas as partes e permita a concretização dos objetivos estabelecidos. Nesse sentido, precisa-se ter como parte integrante desse processo a meta de aumentar o nível de excelência fora da organização. Sendo assim, apresenta-se a seguinte figura:

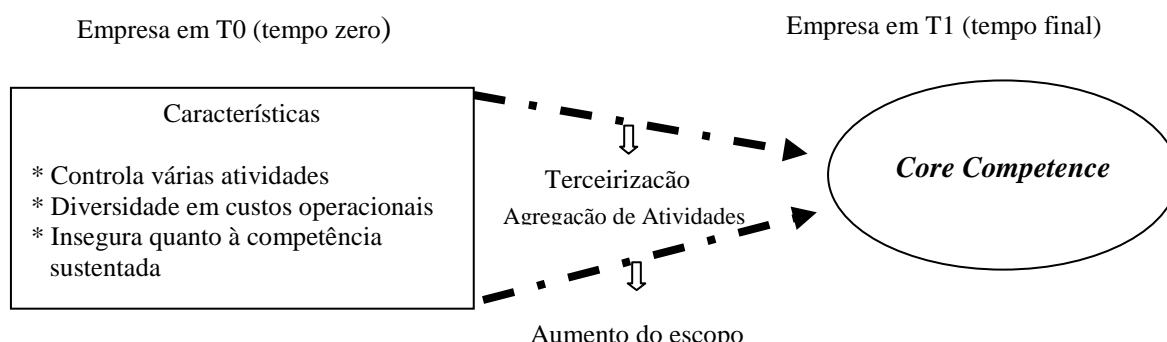


Figura 4. Agregação de atividades e desenvolvimento de competência essencial (*core competence*)
 Fonte: Caderno de Ideias CI 0106 (2001), pág. 3.

Tendo como referência os movimentos de T0 a T1 da FIG. 4, a base teórica apresentada por Fundação Dom Cabral (1998) sugere os seguintes movimentos:

- Todas as empresas devem buscar a sua competência essencial através do aumento ou da redução do escopo de atividades totalmente controladas;
- A terceirização deve visar à redução do escopo de atividades totalmente controladas, resultando em redução de custos (mesmo que em um segundo momento) e aumento da especialização; e
- A busca da competência essencial é feita através de alianças que permitem a manutenção de níveis ideais da qualidade de todos os processos na cadeia de valor.

2.2.2 A terceirização baseada na competência e no número de fornecedores

No ambiente do gerenciamento das cadeias de suprimentos, existe uma frase que está se tornando obrigatória em qualquer evento relacionado ao assunto, qual seja: Fundamental é atender ao cliente naquilo que ele mais deseja. No entanto, mais importante que essa citação é saber dar as dimensões adequadas ao intercâmbio de informações, de modo tal que o resultado seja tangível e inerente ao planejamento estratégico das empresas. Sob esse ponto de vista, observa-se que uma forma eficaz de se traduzir em receitas otimizadas as expectativas dos clientes é justamente o uso da informação de demanda, do valor do processo de compra e do grau de controle da qualidade para o cálculo do número ótimo de fornecedores. A FIG. 5 a seguir apresenta a dimensão exata dos parâmetros e das tendências na busca da otimização no número desses fornecedores.

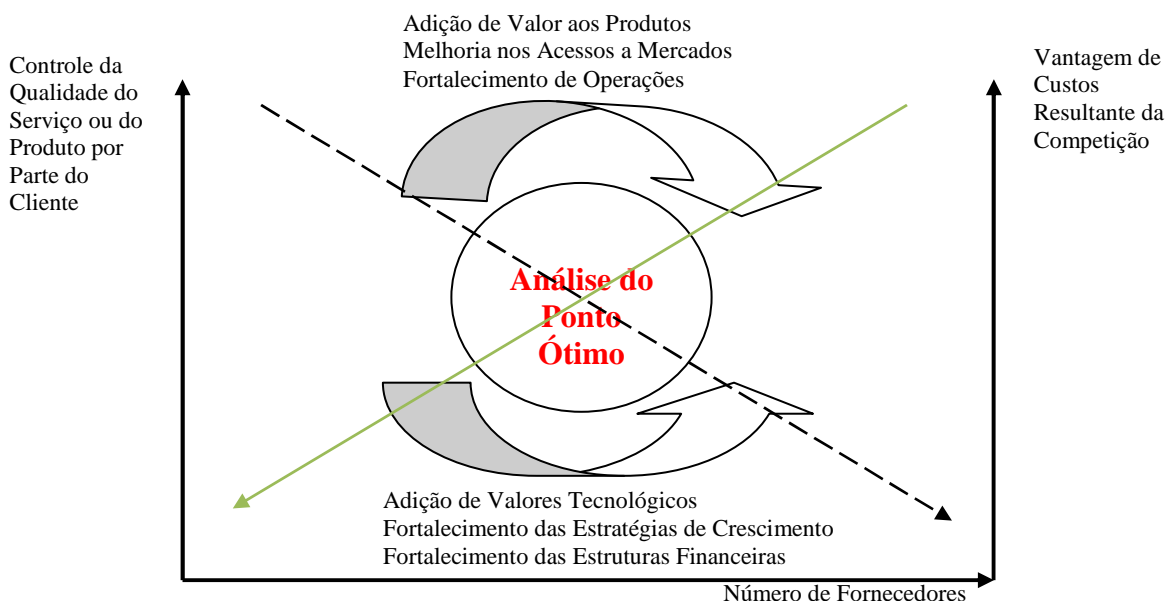


Figura 5. Parâmetros e tendências para a otimização do número de fornecedores
Fonte: Resende (2003, pág. 43).

De um lado, tem-se que o controle efetivo da qualidade do transporte por parte do comprador ou cliente diminui à medida que o número de fornecedores aumenta. Em outras palavras, quando se tem, por exemplo, um elevado número de empresas transportando os produtos de uma dada organização, o controle da qualidade desse transporte fica prejudicado pela pulverização dos pedidos, pela dispersão espacial dos fornecedores, pelos diferenciais tecnológicos entre eles, pela dificuldade de investimento em equipamentos melhores e pela diferente capacitação da mão de obra, dentre outros fatores. Consoante Resende (2003), quando se tem potencial, geralmente criado por grandes volumes de compras, o cliente (a empresa) reduz o número de fornecedores (os transportadores) sem, contudo, aumentar o risco de perda da qualidade dos serviços.

Por outro lado, destaca-se outra variável incorporada ao processo de definição de fornecimento. Essa variável é definida pelas vantagens no processo de aquisição dos serviços de transporte – vantagens essas resultantes do jogo de benefícios ao cliente provocado pela competição entre fornecedores. Quanto menor o número de fornecedores, mais reduzida a gama de benefícios, já que o ambiente da negociação se caracteriza pelo grau de exclusividade no fornecimento. A questão prioritária então passa a ser a definição do número ideal de fornecedores, a qual pode ser facilitada pelo poder da informação. A localização do ponto (número) ideal vai variar de acordo com a agilidade e a eficiência que o cliente tem em analisar os dados sobre a demanda dos seus produtos, fazendo com que a informação, traduzida em necessidades de transportes, flua no sentido inverso na cadeia de valor. Portanto, para Resende (2003), a chave para a otimização no número de fornecedores está no controle dos canais de distribuição, refletido em coeficientes maiores de previsão de demanda.

Conclui-se então que a otimização no número de fornecedores de transportes será facilitada pela coleta, tradução e filtragem das informações de consumo, o que leva, indubitavelmente, a um melhor atendimento de pedidos nos canais de distribuição. Se tal situação de eficiência ocorrer, então se obtém uma boa gestão de logística, fazendo com que a cadeia de suprimentos seja eficiente, principalmente no que tange aos custos de aquisição de serviços de transportes.

2.3 Os Provedores de Serviços Logísticos no Brasil

Muitas empresas têm discutido a questão do uso de um operador logístico para as suas operações de distribuição de produtos. Diversos setores têm se apresentado para a execução dessa função, tais como: transportadoras, atacadistas, companhias aéreas ou, simplesmente, empresas recém-fundadas já com o conceito de operador logístico.

No Brasil, a proliferação de operadores logísticos é tal que se torna difícil escolher de acordo com parâmetros específicos de eficiência operacional. Nesse ambiente de demanda e de oferta, surgem oportunidades para todos os tipos de negociações e, no seu bojo, também seguem possibilidades de maus negócios.

Na teoria, a mudança da razão social para “Qualquer Razão” Logística Ltda. é simples, atraente e conveniente. Em outros termos, não se criam mais transportadoras, mas sim companhias de transporte com o nome de “Logística”; não se criam mais atacadistas, mas sim distribuidores com o nome de “Logística”. E assim prossegue a confusão resultante do momento de oportunidades e também se justifica o fato de tradicionais transportadoras estarem sendo discriminadas por não terem o termo “logístico” no nome. Por outro lado, atacadistas e companhias aéreas estão sendo contratadas para executar atividades de transporte, simplesmente por terem armazéns e, já que armazenagem é parte fundamental da logística, tais empresas são as mais convenientes.

Em síntese, tem-se um ambiente em que tanto o contratante quanto o contratado ficam muito desorientados para solucionarem o problema. Contudo, não é permissível que as empresas continuem se debatendo interna e externamente sobre os ganhos na contratação de um operador logístico. Além do mais, é inconcebível que não existam linhas de raciocínio que sirvam de guia superficial para início das negociações. Nesse ambiente, Resende (2003) aponta que a escolha de um operador logístico passa, necessariamente, pela resposta às seguintes perguntas:

- 1- Qual a posição real da sua empresa na cadeia de valor? Ou seja, as posições estratégicas da empresa são detalhadamente conhecidas e os clientes dão valor a esse posicionamento?

2- Se tiver que contratar um operador logístico para agregar valor a determinadas atividades, quais os diferenciais que ele deverá apresentar sob a óptica de valor dos clientes?

A resposta a tais perguntas envolve uma análise criteriosa daquilo que realmente aumenta a percepção de benefícios dos clientes. Muitas vezes, o que o cliente espera não é uma integração completa de atividades, com redução significativa de estoques e redução nos custos do frete, mas sim um bom percentual de faturas limpas, rapidez na entrega e ressurgimento contínuo nas gôndolas, por exemplo. Às vezes, o que o cliente espera é muito mais flexibilidade na embalagem de venda do que entregas paletizadas, que exigem retrabalhos no ponto de venda (*i.e.*, logística reversa).

Em outros casos, pode ser que uma empresa precise de transportadores que carreguem a impressão digital de sua marca, até o cliente final. Nesse âmbito, um dos maiores benefícios que um produto pode conter é a impressão digital dos processos de qualidade na fabricação, até o ponto onde o custo se transforma em valor. A razão disso é que um produto tem valor zero até que se torne acessível para o consumo, o que explica a importância do operador como, talvez, o último contato entre a empresa e os clientes/consumidores. Todavia, compete indagar qual operador logístico é capaz de percorrer a distância que separa os custos de produção dos valores de consumo, carregando com eficiência a impressão digital da marca. Tal operador deverá preencher as lacunas da especialização que a empresa possui, dado o seu real posicionamento na cadeia de valor.

No Brasil, aqueles que estão preparados para executar boas funções de transporte são os que se mostram dispostos a ser aliados estratégicos das empresas, em vez de simplesmente oferecerem economias de escala e de escopo das operações globais. Portanto, é preciso fugir tanto dos grandes operadores logísticos, que não estão preparados para as operações customizadas, quanto dos pequenos, que não têm o poder de investimento para a flexibilização e para a diversificação.

Dessa maneira, é preciso analisar a estrutura do operador tendo em vista as necessidades da empresa, e não a posição desse operador no *ranking* de faturamento do setor. É necessário investigar o grau de flexibilização das operações logísticas e os índices de desempenho adotados para a avaliação de resultados.

Finalmente, e acima de tudo, é preciso aliar-se àqueles que fazem das metas de agregação de valor da empresa as suas próprias metas de operação logística.

3 DESENVOLVIMENTO DE ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE CONSTRUÇÃO CIVIL

Neste capítulo, desenvolve-se o estudo de caso. Primeiramente, apresenta-se a empresa Precon e, em seguida, descreve-se o processo atual de distribuição dos produtos acabados voltados para produtos de material de construção. Por fim, relata-se como foi realizada a intervenção na organização e apresentam-se os resultados obtidos.

3.1 Apresentação da Empresa Precon

Criada há 47 anos, no Estado de Minas Gerais, para fabricar postes e estacas de concreto para fundações, com o objetivo de industrializar a construção, a Precon se firmou como uma empresa apta a atender aos diversos segmentos da construção civil. Hoje, os postes não fazem mais parte do portfólio da companhia, que inclui produtos como telhas de concreto e fibrocimento, argamassas, blocos de concreto celular e itens para obras pré-fabricadas, como lajes, vigas e pilares.

A estratégia da Precon vem sendo marcada por uma atuação voltada para novas soluções construtivas para seus clientes, fazendo com que seus produtos estejam presentes em várias fases da construção. Dentro dessa filosofia, a empresa investe no desenvolvimento de material e tecnologia que tragam inovação e agilidade aos clientes.

Para implantar processos produtivos e fabricar produtos sintonizados com os preceitos da construção sustentável, a Precon mantém investimentos constantes na área de pesquisa e desenvolvimento. Ao longo de seus 47 anos de atuação no mercado da construção civil, a empresa estabeleceu importantes parcerias com os meios acadêmicos e mantém uma equipe técnica cujas atribuições são pesquisar e gerar novos processos e produtos. Atualmente, a Precon mantém vínculos com seis instituições acadêmicas e científicas – Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), Universidade FUMEC (Fundação Mineira de Educação e Cultura), Universidade de Campinas (Unicamp), Universidade Federal de Ouro Preto (UFOP), Universidade Federal de Viçosa (UFV) e Laboratório de Furnas –, que, sob a

coordenação dos técnicos da empresa, estão envolvidas no desenvolvimento de seis grandes projetos de novos produtos e processos.

A determinação do empreendedor fez com que o negócio se tornasse um sucesso e a fábrica uma referência no segmento. Mas chegou um momento em que a complexidade dos processos impossibilitou que a família controlasse tudo o que ocorria na empresa. Então, há quatro anos, um executivo assumiu a vice-presidência, com o objetivo de auxiliar na transição da gestão familiar para a profissional e incrementar os resultados da Precon, sempre em linha com a política empresarial definida pelos acionistas.

A Precon decidiu adotar um modelo misto, no qual a empresa não perderia sua essência e identidade. Nesse modelo, os acionistas não estão nas decisões do dia a dia, mas cuidam para que as ações dos profissionais estejam alinhadas com os objetivos estratégicos. A Precon já colhe frutos dessa transição familiar para profissional, tendo um aumento no faturamento de 25% desde 2004.

A Precon disponibiliza seus produtos em 5.500 revendas em todo o Brasil e em clientes para obras pré-fabricadas. Cerca de 70% do faturamento da empresa refere-se a vendas efetuadas por meio de revendas de material de construção – percentual esse que tem aumentado e tende a se elevar ainda mais, segundo informações da própria empresa.

Atualmente, as fábricas que fazem parte do grupo Precon são: Precon S.A. - Pedro Leopoldo/MG, Precon S.A. - Nova Iguaçu/RJ, Precon Estiraço Ltda - Belo Horizonte/MG e Precon S.A. - Belo Horizonte/MG. O foco deste trabalho está na primeira planta, considerada matriz da empresa.

3.2 Apresentação do Processo Atual de Distribuição dos Produtos Acabados

Esta monografia foca exclusivamente na distribuição dos produtos acabados. Sendo assim, não serão aqui abordadas as fases iniciais do processo, como implantação de pedido, disponibilidade de estoque, crédito e cadastro, as quais, contudo, não são menos importantes para o processo como um todo. Passa-se então para o processo final após disponibilização do pedido, ou seja, a ponta da

operação que trata da separação e agregação dos pedidos, contratação e entrega do produto ao cliente.

O processo atual de distribuição dos produtos acabados da linha de material de construção da matriz da Precon é marcado por três modalidades distintas com relação ao frete:

- 1) Frete CIF (*cost, insurance and freight* – custo, seguro e frete), pelo qual a Precon contrata o serviço e paga o frete;
- 2) Frete FOB dirigido, pelo qual a Precon contrata o serviço e o cliente paga o frete; e
- 3) Autônomo FOB (*free on board* – livre a bordo), pelo qual o cliente contrata o serviço e paga o frete.

O GRAF. 3 a seguir apresenta o percentual de participação de cada modalidade nos anos de 2006 a 2010.

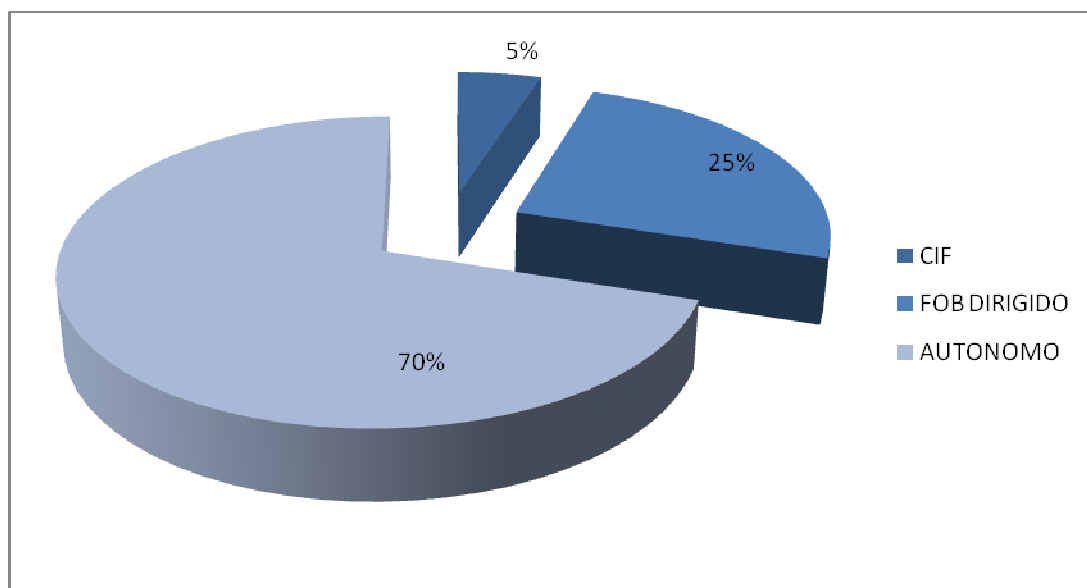


Gráfico 3. Percentual carregado por modalidade de frete (2006-2010)
Fonte: dados primários (coletados na Precon em 2010).

Conforme se pode observar, o grau de concentração na modalidade de frete autônomo é considerado alto e de extremo risco para o faturamento efetivo da Precon, a qual fica “à mercê” de o cliente efetuar sua própria operação logística para retirada do material na fábrica. Já as modalidades CIF e FOB dirigido, que estão

teoricamente sob o poder de faturamento da própria Precon, concentram-se apenas na empresa Transprecon. Esta é uma “filial” da Precon criada exclusivamente para contratação de motoristas autônomos e/ou demais transportadoras no mercado e para emissão dos documentos fiscais exigidos para tal operação, como, por exemplo, o Conhecimento de Transporte e a Carta-frete (um tipo de RPA, isto é, Recibo de Pagamento a Autônomo).

O setor de logística (Transprecon) inicialmente roteiriza os pedidos, consolida a carga e contrata o veículo para o transporte. São divididas, neste caso, duas linhas de trabalho para atendimento de duas regiões específicas, quais sejam:

- RMBH (Região Metropolitana de Belo Horizonte) – a Transprecon contrata motoristas autônomos da região e que se apresentam na recepção de motoristas da Precon para carregamento das cargas disponibilizadas. O valor praticado é regido por uma tabela prefixada.
- Interior de Minas e Outras UF (Unidades Federativas) – para tal operação de contratação, é disponibilizada uma linha gratuita (0800), por meio da qual são ofertadas as cargas roteirizadas e disponíveis para carregamento. Neste caso, os motoristas são de forma *spot* (esporádica), podendo carregar uma única vez na Precon ou carregar sempre que o motorista necessitar de carga de retorno para a região desejada da viagem.

A FIG. 6 mostra o modelo atual de distribuição dos produtos acabados da Precon. Como já mencionado, as operações são centralizadas em uma única ponta: a Transprecon, que roteiriza e contrata o transporte.

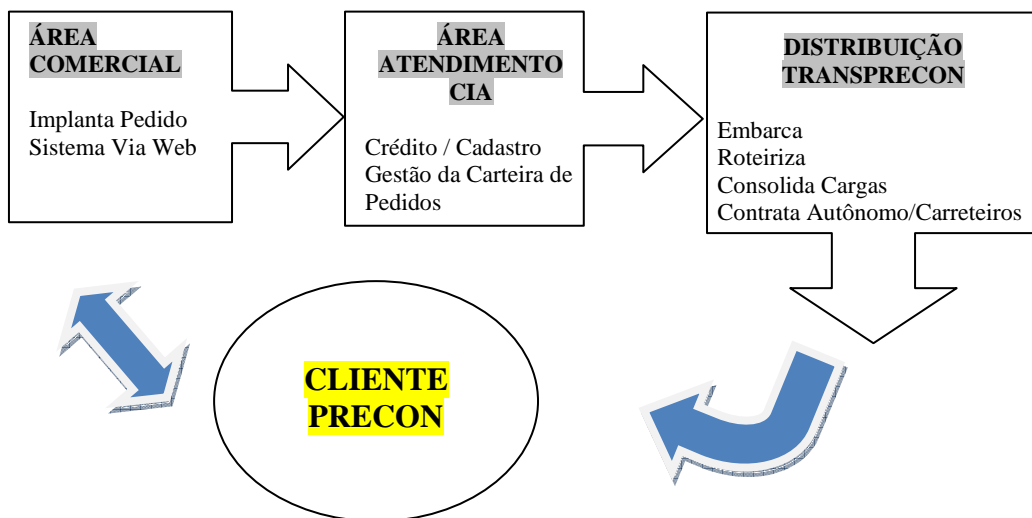


Figura 6. Organograma de distribuição da Precon
Fonte: dados primários (coletados na Precon em 2010).

Tendo como base a nova diretriz apresentada pela Diretoria em 2010 (diretriz essa que tem como objetivo o projeto de crescimento no faturamento da Precon para os próximos três anos, com abertura de capital), a estrutura logística apresentada na FIG. 6 não suporta o acréscimo de volumes e números estimados. Essa ineficiência acarretaria, no curto prazo, alto grau de insatisfação dos clientes com relação a prazos de entrega e, no médio prazo, implicaria redução de faturamento. Além disso, a Precon não disponibilizaria de recursos para o investimento em novas tecnologias ou inteligência na área logística de contratações (Transprecon), uma vez que não se trata do foco principal da empresa (embora seja parte importante do processo de comercialização dos produtos).

Nesse contexto, faz-se necessária uma nova e rápida reestruturação na área logística voltada para contratação de transportes. Entre outras providências, apontam-se:

- terceirização do processo na contratação de transportadores;
- alteração total dos pedidos para a modalidade CIF; e

- estabelecimento de tempo de entrega de acordo com cada região a ser atendida.

Destaca-se, a seguir, como cada uma dessas ações contribuirá para a melhoria do processo logístico da Precon.

3.2.1 Terceirização do processo na contratação de transportadores

Sendo o processo de separação e agregação dos pedidos parte estratégica do negócio, a terceirização neste contexto ficará a cargo somente das contratações de transportadores no mercado. Para isso, aborda-se, a seguir, o perfil necessário dos parceiros logísticos para o novo modelo ora proposto.

3.2.2 Alteração total dos pedidos para a modalidade CIF

A definição pela utilização da modalidade CIF em 100% das operações favorecerá a Precon principalmente nas negociações juntos aos parceiros logísticos (quanto a prazos de pagamento, assiduidade, inexistência de inadimplência etc.), haja vista que todos os valores estarão centralizados em um único contratante, a própria Precon. Essa definição também facilitará a comercialização dos produtos Precon, pois, em vez da fragmentação anterior em produto e frete, será destacado para o cliente/consumidor somente o valor final do produto, já com todos os custos incorridos (inclusive o frete). Essa fragmentação gerava questionamentos entre os clientes, favorecendo assim a modalidade FOB, já destacada anteriormente como imprópria para a alavancagem de resultados. Outro ponto a destacar são os benefícios fiscais que poderão ser pleiteados após a implantação desse sistema único de frete – para efeitos de tributos não característicos de transporte, mas que impactam no custo final, devido à sua incidência como parte da base de cálculo de impostos sendo a modalidade CIF (e.g., substituição tributária sobre o frete e IPI – Imposto sobre Produto Industrializado).

3.2.3 Estabelecimento do tempo de entrega

O tempo de entrega é, no momento, um fator de ruptura no processo, devido ao fluxo de informações desencontradas entre Precon e cliente. O atendimento é atualmente feito através de representações comerciais em todo o Brasil, sendo passível de cada um desses representantes estabelecer seu próprio prazo junto aos clientes, incorrendo em insatisfação em virtude de não cumprimento dos prazos acordados. Sendo assim, deverá ser estabelecido um prazo para cada região atendida, levando em conta o tempo de contratação e o *transit-time* da carga até o cliente, favorecendo com que a “linguagem” junto aos clientes seja a mesma, tanto para o representante quanto para a Precon.

3.3 Descrição da Proposta de Intervenção

3.3.1 Coleta de dados

Os dados foram coletados junto à Precon (planta matriz de Pedro Leopoldo) através de dados históricos registrados no sistema. Também foram levantados junto a colaboradores dados sobre o funcionamento do processo atual de contratação de transportes. Mais especificamente, foram também empregadas as seguintes técnicas:

- a) observação *in loco* junto aos colaboradores envolvidos nos processos analisados;
- b) análise de relatórios com dados históricos; e
- c) análise de *e-mail* e correspondências.

3.3.2 Organização dos dados

Para a organização dos dados coletados, adotou-se a análise qualitativa e quantitativa a fim de alcançar uma maior confiabilidade quanto à precisão dos resultados. Essa organização se deu na seguinte sequência de procedimentos:

- a) consolidação dos dados e análise inicial para a contratação de transportadores na Precon; e
- b) análise inicial para a contratação de transportadores na Precon por família de material (linha de produtos).

Esses procedimentos são explicados a seguir.

A) Análise Global

Em uma análise inicial visando à contratação de transportadores na Precon, pode-se destacar que a grande dispersão no número de pedidos e também o baixo valor dos fretes levam a Precon a selecionar claramente os seus transportadores pela localização, e não pelo volume em cada pedido. Conforme mostra o GRAF. 4 a seguir, os valores de frete são relativamente baixos, mas bastante dispersos.

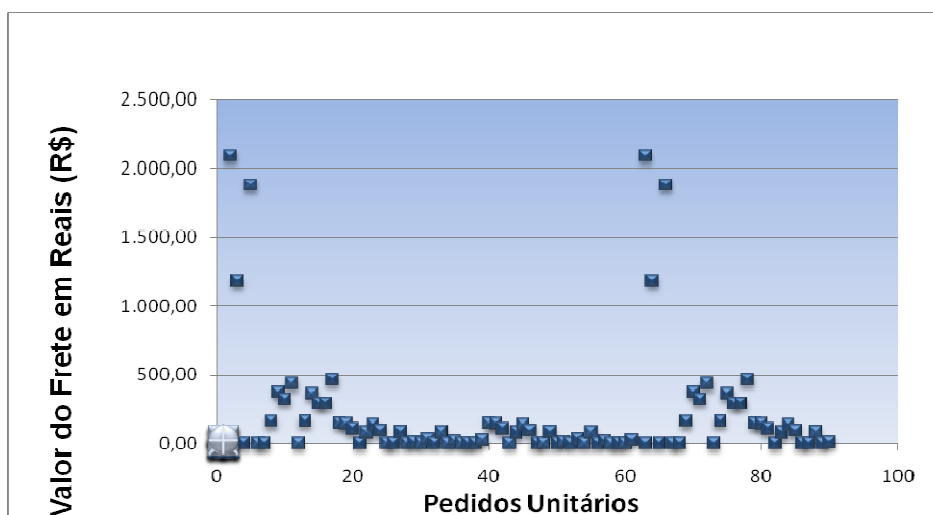


Gráfico 4. Dispersão no valor do frete da Precon (base – 01/10/2010)
Fonte: sistema da Precon (Datasul).

Essas condições levam a Precon a decidir pela contratação de serviços de transporte de algumas transportadoras que tenham capacidade de distribuição em regiões diferentes, mas com capacidade de atendimento específico para cada região. Em outras palavras, o número ótimo de fornecedores de transporte precisa ser decidido a partir da capacidade de distribuir regionalmente, e não pelo grande

volume de cargas disponibilizadas para cada transportador. Essa análise será mais detalhada nas seções seguintes.

Junto a essa dispersão nos valores dos fretes, destaca-se a pulverização física dos pedidos, o que implica lotes menores de entrega. A título de exemplo, o GRAF. 5 mostra um dia de despachos – dia esse similar a quase a totalidade dos demais dias do ano na Precon.

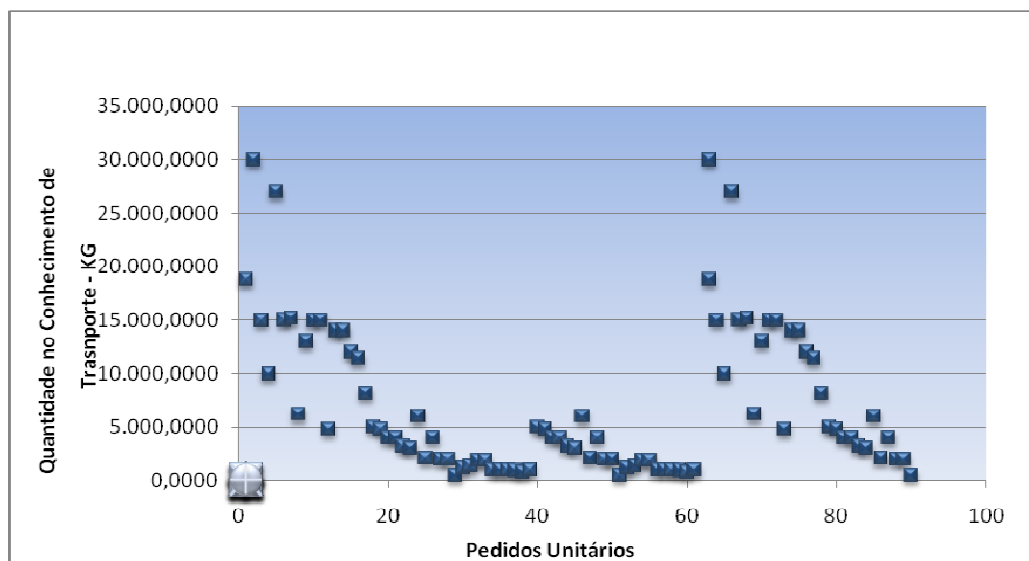


Gráfico 5. Pulverização de pedidos na Precon (base – 01/10/2010)
Fonte: sistema da Precon (Datasul).

Como se pode observar, há uma grande dispersão na quantidade em quilos por pedido. O GRAF. 5 comprova que a Precon vem passando por problemas de pulverização de pedidos e consequentes dificuldades de entregas mais frequentes, com volumes menores de carga. Por isso, é necessário que a gestão da logística na Precon seja assunto prioritário.

B) Análise por família comercial (linha de produto)

Os GRAF. 6 e 7 a seguir apresentam as dispersões por grande grupo/família de produtos (*i.e.*, argamassa e fibrocimento), o que reforça a teoria da contratação de serviços de transporte por região. Em ambos os gráficos, verificam-se desequilíbrios acentuados dos pedidos para determinadas regiões,

principalmente Belo Horizonte e outras localidades de Minas Gerais, em detrimento de demais regiões no Brasil.

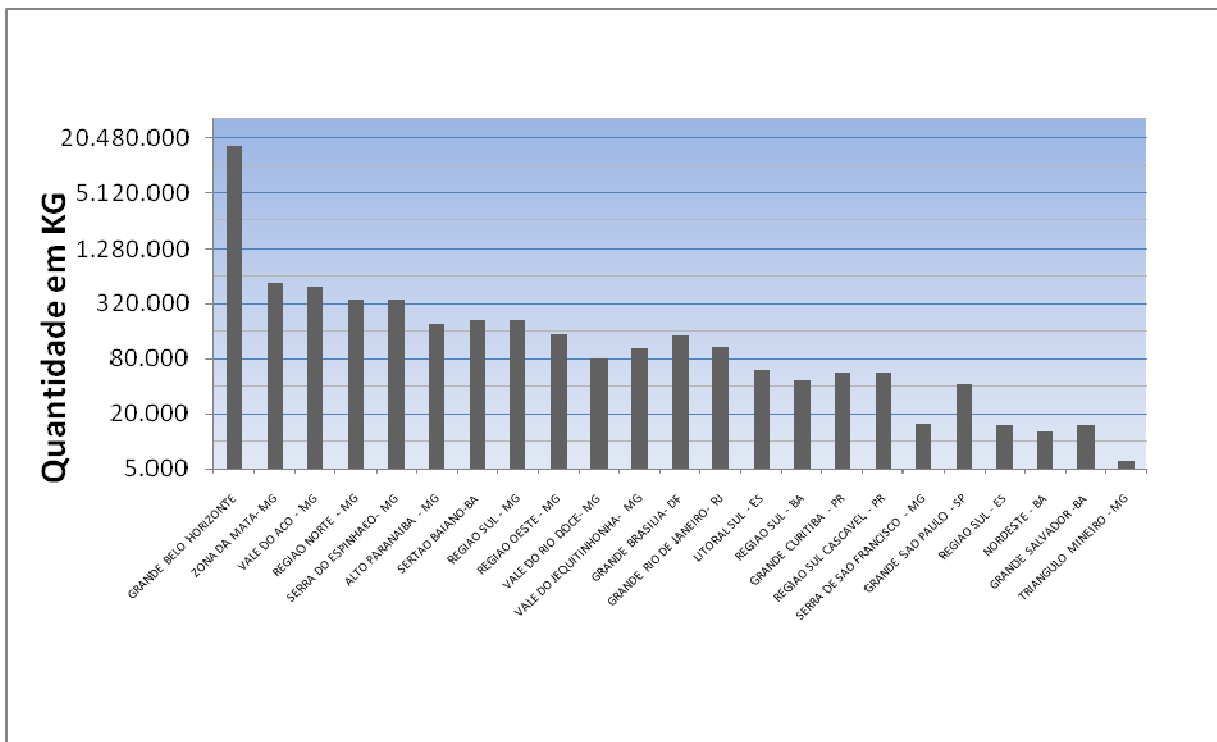


Gráfico 6. Dispersão para distribuição de argamassa
 Fonte: Precon (base de outubro de 2010).

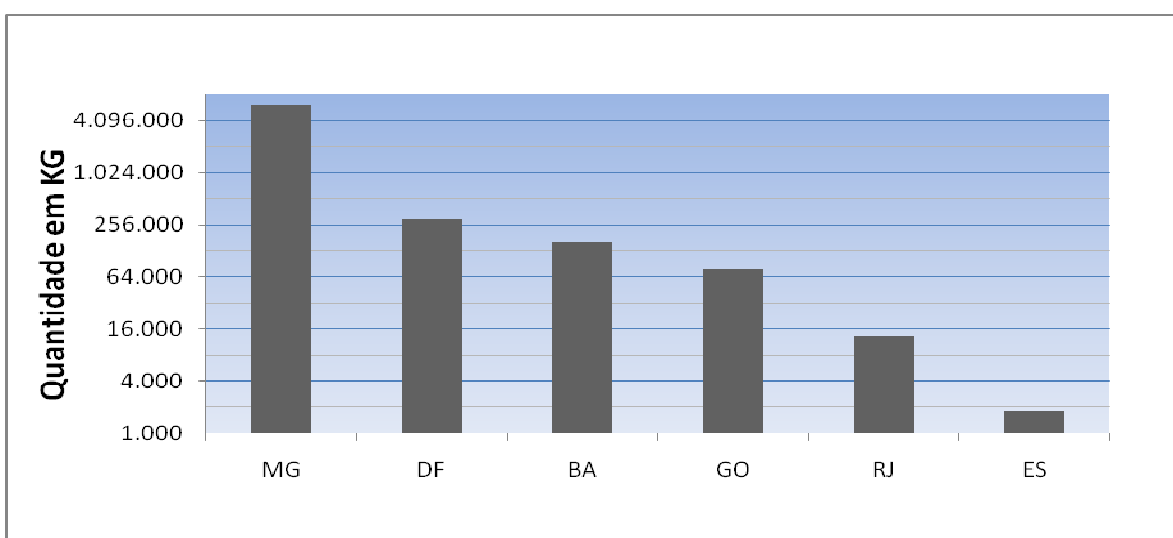


Gráfico 7. Dispersão para distribuição de fibrocimento
 Fonte: Precon (base de outubro de 2010).

Na sua linha de material de construção, a Precon possui dois tipos distintos de produtos comercializados, quais sejam: (i) argamassa (e.g., massa para revestimentos e assentamentos de pisos) e telha de fibrocimento (para cobertura de telhados). Conforme mostram os GRAF. 6 e 7, a distribuição física dos dois tipos de produtos é bastante similar com relação às regiões de entrega aos clientes (forte concentração no Estado de Minas Gerais). No entanto, verifica-se que, para a argamassa, há um maior nível de distribuição na Região Metropolitana de Belo Horizonte, o que requereria uma contratação diferenciada de transportes, inclusive em veículos com capacidade menor de carga, objetivando distribuição mais rápida e em lotes de entrega menores (diferentemente do interior de Minas Gerais e outros Estados, para os quais é possível a consolidação de cargas em veículos de grande porte e onde os clientes possuem maior flexibilidade nos prazos de entrega).

3.3.3 Gargalos identificados para o processo de terceirização

Com base nos dados anteriores e mediante o novo processo de terceirização ora proposto, pode-se considerar que merecem atenção prioritária as ações:

- * treinamento e orientação junto à Área Comercial: por ser forte o grau de envolvimento dessa área na distribuição dos produtos e tendo em vista os novos processos de terceirização a serem implantados;
- * disponibilidade financeira de fluxo de caixa da Precon: de modo a dar suporte ao impacto de pagamentos, a menor prazo, aos transportadores na modalidade CIF (Precon contrata e paga o frete), a qual servirá de base ao processo de terceirização.
- * tecnologia para processamento das informações: para disponibilização de dados e fluxo de resposta junto aos parceiros logísticos e também para controle efetivo da conferência e dos pagamentos; e
- * gestão de acompanhamento diário do processo: para garantir a eficiência do novo processo e medir o nível de resposta junto aos clientes.

3.3.4 Soluções e variáveis no que diz respeito ao problema em análise

Os objetivos apresentados na Introdução deste trabalho podem ser traduzidos em duas questões:

A Precon deve ou não terceirizar as suas atividades de distribuição física? Em caso positivo, qual seria uma proposta de intervenção adequada para a identificação de como e quando deverá ser operacionalizada essa terceirização?

A resposta, baseada nos aspectos apresentados a seguir e nas observações realizadas sobre as operações da empresa é:

Sim, as atividades de distribuição física da Precon devem ser terceirizadas na sua totalidade, mesmo tratando-se de uma atividade estratégica. O modo e os prazos para essa terceirização são especificados na Seção 4.2.

Tal recomendação leva em consideração seis variáveis estratégicas, comumente observadas em empresas mundiais e nacionais. A primeira consiste na necessidade de concentração dos recursos financeiros e da atenção na competência central do negócio da Precon. Essa necessidade é imposta pela elevada competitividade do mercado, no qual toda a capacidade de inovação, de produção e de gestão deve ser voltada ao desenvolvimento de sustentação dos negócios, sendo a distribuição física totalmente passível de terceirização a parceiros de serviços previamente qualificados.

A segunda variável corresponde à tendência a complexa comoditização dos preços no mercado de atuação específico da Precon, no qual uma rentabilidade superior somente poderá ser alcançada através da disponibilização aos clientes de pacotes de serviços diferenciados da concorrência. A entrega completa, flexível, ágil e de custo baixo ou otimizado será uma das mais eficazes propostas de diferenciação de valor em cadeias de abastecimento típicas em que a Precon está inserida.

A terceira variável se refere à crescente tendência mundial pela qual se sujeita também a Precon em ampliar incansavelmente o *mix* de produtos, buscando agregar valor à sua principal matéria-prima e atender às novas necessidades do mercado através da oferta ampliada de variados tipos de produtos (*e.g.*, cores, tamanhos e pesos). Essa tendência tem levado as empresas a conviver com uma nova realidade de distribuição na formação dos pedidos, agora composta de itens variados, com baixos volumes por entregas e altamente pulverizados, não mais em lotes padrões e facilmente acondicionados em veículos de tonelagem definida. Nesse novo cenário, uma nova competência passa a ser demandada pelas empresas da base das cadeias produtivas, qual seja, a capacidade de atender demanda de consumo. Nesse caso, um exemplo extremo são as cadeias de alimentos, nas quais as grandes empresas chegam a operar com até 2.000 itens diferentes de produtos, realizando até 50 entregas por veículos, com pesos que variam de 5 kg a 27 toneladas, tendo como agravante os horários marcados para as entregas, isto é, “janelas de entrega”).

A quarta variável compreende a potencialidade na busca e na manutenção de novos mercados, principalmente aqueles de pequenos quantitativos de produtos por pedido e de altas frequências de entregas altamente pulverizadas. Esses novos mercados somente poderão ser desenvolvidos caso as operações sejam compartilhadas com outras cargas e, futuramente, inclusive com outras empresas que possuam *mix* de produtos que, na perspectiva de compra do cliente, sejam sinérgicos com os da Precon.

A quinta variável está relacionada com a oportunidade de compartilhar riscos (*e.g.*, investimentos em equipamentos e em tecnologia, bem como custos pela disponibilidade de ativos extensivos, treinamento, desenvolvimento e manutenção de colaboradores qualificados para a atividade de distribuição) com provedores de serviços logísticos que possuam estruturas tanto financeiras quanto tecnológicas. Assim, será possível potencializar as melhorias na Precon, especialmente nas atividades de distribuição física, para as quais se observa, nos últimos anos no Brasil, um expressivo nível de desenvolvimento tecnológico e operacional de alguns provedores logísticos.

Por fim, a sexta variável se pauta na perspectiva de se ter como parceiro estratégico, ou melhor, como parceiros especialistas nas atividades de gestão, controle e operação de distribuição física de produtos acabados, sob a supervisão e

coordenação da Precon. O que se tem observado no mercado mundial e brasileiro é que as atividades de distribuição física chegaram a níveis de complexidade elevados, obrigando as empresas a buscar alternativas terceirizadas, já que não possuem competência focada na especialidade necessária.

Conclui-se, assim, pela recomendação da completa terceirização das atividades de distribuição física dos produtos acabados da Precon, via a contratação de parceiros nos serviços logísticos, sendo estratégica a definição de como e quando deve ser realizada essa terceirização. Compete ressaltar, contudo, que se trata, em um primeiro momento, de um contexto de alto risco de desestruturação nas operações da empresa, caso a terceirização não seja precedida dos vários procedimentos apontados no Capítulo 4.

Cabe-se ainda destacar que, esta conclusão ora aqui apresentada, trata-se de um estudo específico e particularmente recomendado a empresa apresentada (Precon), portanto, qualquer prática similar a ser reproduzida em outra empresa, recomenda-se análises e levantamentos dos inúmeros fatores de risco, visando assim o detalhamento dos impactos na operação.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

4.1 Conclusões

O processo de terceirização das atividades de distribuição física no Brasil iniciou-se nos últimos anos de forma inexorável ante a necessidade das empresas de concentrarem suas forças na gestão estratégica dos negócios e mediante a complexidade que alcançaram essas operações. No entanto, esse processo vem se dando ainda de forma equivocada e via de regra direcionada exclusivamente para a redução de custos, ou mesmo com objetivo de repassar a um terceiro as atividades que não são de domínio da empresa. Ambas as questões (*i.e.*, foco na atividade-fim e redução de custos) têm efetivado processos de terceirização desastrosos para as empresas e seus clientes e, em alguns casos, com sequelas irreversíveis para as organizações, com vários casos de perdas irreparáveis de participação no mercado.

De um lado, persistem atuando no mercado meras transportadoras “transvestidas” de operadores logísticos e, de outro lado, há empresas que continuam buscando, incompativelmente, melhorias de *performances* logísticas que sejam concomitantes a altas reduções de custos e de despesas operativas. Em geral, contudo, acaba-se relegando a um terceiro plano uma das mais importantes e atuais estratégias de mercado: a entrega perfeita e completa, no lugar certo, na hora certa e no “tamanho” desejado. Essa estratégia pode ser traduzida na pergunta: “Do que vale um ótimo produto se ele não estiver disponível quando, onde e como o consumidor o deseja?”.

Nesse contexto, cabe ressaltar que terceirizar a distribuição é terceirizar apenas parte das atividades. Não obstante, como se trata de uma decisão estratégica para os negócios, que possui como ponto importante o contato da empresa com o cliente e que constitui em uma das últimas fronteiras de melhorias potenciais nos serviços ofertados aos consumidores, a terceirização é um assunto que deve ser objeto de discussão na mesa dos principais executivos brasileiros. Levando-se em consideração essa perspectiva, o maior ganho a ser esperado pela Precon não é a redução imediata de custos diretos sobre as operações de distribuição. Muito pelo contrário, no curto prazo e de forma absoluta, os custos, quando da completa implementação terceirizada das operações ora propostas, tendem a aumentar de forma aceitável e estimada em até 15% dos atuais gastos

incorridos com fretes (margem estimada pelo o operador logístico e/ou transportadoras parceiras). Sendo assim, os ganhos efetivos em médio prazo ocorrerão na potencialização e na busca e manutenção de novos mercados inexplorados pela Precon, principalmente daqueles formados por pequenos e médios clientes (muito mais fáceis de serem fidelizados e decididamente ávidos por serviços ágeis e flexíveis, pelos quais demonstram estar dispostos a pagar, permitindo práticas de vendas a preços médios, garantidores de satisfatórias margens aos negócios).

Tem sido interessante como as tendências observadas à jusante das cadeias produtivas de bens de alto consumo, notadamente a alimentar e a do vestuário, vêm gradativamente “ganhando” espaço nas empresas mais próximas das matérias-primas, sejam elas de minério, aço, cal, cimento, algodão ou similares. Era impensável há alguns anos entregas de 50, 100, 500 e 1.000 kg, com até três, cinco ou dez itens por nota fiscal e frequências de até duas vezes por semana. De forma unilateral, esse perfil de clientes e pedidos era simplesmente recusado, por ser considerado pequeno, de difícil operação e altamente oneroso ao processo clássico de logística. No entanto, é essa a nova realidade da distribuição, com perspectivas de crescimento em níveis de exigências de serviços jamais vistos pelas empresas, requerendo competências tão específicas que será o natural no processo de terceirização aos provedores de serviços e distribuição altamente capacitados a essa nova dimensão de operações, ficando as empresas com a sua competência central de negócios.

4.2 Recomendações

Primeiramente, alerta-se para o fato de que o projeto de terceirização dever ser conduzido sob o mais completo sigilo e restrito às pessoas estratégicas da empresa, evitando assim possíveis ações de “boicote” dos atuais prestadores de serviços de transporte (e.g., autônomos, pequenas e médias transportadoras e agentes de carga). É possível que esses agentes, sentindo-se ameaçados pela potencial perda de serviços junto à Precon, possam buscar, antes da implantação do projeto, alternativas em outros tomadores de serviços, bem como prejudicar negociações futuras com os parceiros logísticos da nova operação, que, ao saberem

por via informal junto aos mesmos, podem exercer as mais diversas pressões a esse novo processo de contratação.

Nesse contexto, recomenda-se que a terceirização do processo de distribuição física observe os seguintes procedimentos:

- a) A empresa Transprecon Transportes e Comércio Ltda não deverá ter, em primeiro momento, suas atividades encerradas, tendo em vista que é recomendável uma terceirização *a priori* gradativa. Sugere-se, para tanto, que esse processo seja iniciado pelas regiões do interior de Minas Gerais e outros Estados, permanecendo a Transprecon atuando temporariamente na RMBH, onde se concentram os maiores volumes da operação. Somente quando a empresa estiver familiarizada com o novo modelo e pronta para a terceirização total, é que também haverá a terceirização das operações de transporte na RMBH, quando então será possível o encerramento das atividades da Transprecon. Essa cautela permite que a Precon possa realizar pontual e prontamente qualquer correção que se fizer necessária e mesmo reverter, caso preciso, o processo de terceirização. O tempo médio previsto para essa consolidação da terceirização é de 12 meses após iniciado processo.
- b) A Precon deve ter total domínio sobre as atuais operações de distribuição, sendo obrigatório ter o mapeamento e soluções estratégicas bem definidas para cada “gargalo” identificado na Subseção 3.3.3 deste estudo. O processo de terceirização somente deverá ser iniciado quando a empresa detiver o completo conhecimentos dessas dificuldades, além de dever estar totalmente alinhada às estratégias de *marketing*, venda, comercial e financeira da empresa.
- c) A terceirização não deverá se concentrar em apenas um provedor, sendo estratégico para a Precon o estabelecimento de dois ou mais parceiros terceirizados. Visa-se, com isso, à equalização de potenciais riscos de continuidade nas operações, além do rotineiro e constante exercício de comparabilidade de custos, desempenhos, qualidade de serviços prestados e outros indicadores. Inclusive

quanto aos custos, o ideal é que a Precon tenha negociado uma tabela única de fretes para todos os parceiros, a fim de simplificar sua forma de gestão/controlar e facilitar negociações futuras.

- d) O processo poderá ser conduzido na modalidade de carta convite e direcionado a empresas previamente avaliadas e com perfil desenhado pela Precon, especialmente com produtos/entregas/clientes similares aos da Precon e com certo nível de automatização das operações.
- e) As empresas convidadas, de posse das informações repassadas pela Precon, deverão ser orientadas a apresentar propostas comerciais de serviços na solução completa e por regiões de atuação na distribuição dos produtos. Se possível, a Precon poderá estabelecer parâmetros de tabela para todos, incluindo indicadores de desempenho, como prazos de entrega, pedidos e cargas mínimas de lotação e valores por tonelada. Essa padronização facilitará a comparabilidade e negociação entre os possíveis provedores de serviço. Após consolidação das melhores condições estabelecidas, pode-se adotá-las como parâmetro para dar uniformidade a todas as parceiras, afim de melhor obtenção e gestão dos resultados.
- f) Por fim, maior cautela deverá ser dispensada ao processo de negociação com as empresas parceiras a serem contratadas, além das questões legais pertinentes. Em particular, deve-se atentar para as seguintes questões:
- Os níveis de serviços esperados devem estar claramente descritos no contrato. Nesses instrumentos, deve estar disposto que os clientes de importâncias estratégicas distintas, categorias de produtos diferenciadas, pedidos de lotes não uniformes e de localização geográfica distintas devem ser tratados de forma específica.
 - Devem ser preestabelecidos os indicadores de desempenho para a avaliação dos serviços prestados, como, por exemplo: prazos de entrega (para avaliar o cumprimento dos prazos acordados); satisfação dos clientes (para avaliar a qualidade dos serviços prestados pelo provedor aos clientes da Precon); e *ticket* médio

por região (para avaliar os custos de distribuição frente à ação comercial de melhoria na *performance* das vendas, buscando melhor aproveitamento da consolidação de volumes de cargas).

- Devem-se definir a forma, a data, as condições e o indicador – e.g., Índice Geral de Preços do Mercado (IGPM), Índice de Preços ao Consumidor (IPC) e Índice de Preços ao Consumidor Amplo (IPCA) – a ser utilizado nas renovações contratuais da prestação de serviço.
- Devem-se estabelecer as penalidades a serem imputadas aos parceiros logísticos pelo não cumprimento dos indicadores de desempenho estabelecidos. Em geral, podem-se vincular não cumprimentos a sanções financeiras.
- Podem-se prever ganhos mútuos compartilhados, especialmente financeiro, quando da introdução de melhorias de desempenho que resultem na redução de custos tanto para a contratada como para a contratante.

Nessa seara, acredita-se que, para a Precon, o processo de terceirização da atividade logística representará um grande avanço no que diz respeito ao desenvolvimento dos seus processos internos, reduzindo custos, otimizando resultados e garantindo a excelência no atendimento e um melhor nível de serviço prestado.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BALLOU, R. H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos: planejamento, organização e logística empresarial.** Porto Alegre: Bookman, 2001.

CHRISTOPHER, M. **A logística do marketing.** São Paulo: Futura, 1999.

FUNDAÇÃO DOM CABRAL. **“Tendências do desenvolvimento das empresas: respostas a macro mudanças, movimentos estratégicos e transformações organizacionais.** Belo Horizonte: FDC / Vox Mercado, 1998. Relatório de pesquisa

HANDFIELD, R. B.; NICHOLS JR., E. L. **Introduction to supply chain management.** Rio de Janeiro: Ed. Prentice Hall do Brasil, 1999.

NOVAES, A. G. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição.** 3. ed. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 2007.

PORTER, M **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior.** 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

RESENDE, E. J. **Qualidade e preço requisitos básicos, serviços como diferencial.** 2. Ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

FLEURY, P. F. Terceirização logística no Brasil (2003).

COPPEAD. **Gestão do transporte rodoviário de carga no Brasil: práticas e tendências,** 2006.

E-Artigo: **Caderno de Ideias CI 0106** – Fundação Dom Cabral (2001)–acessado através do site www.supplychainonline.com.br/arquivos/FDC_cadeiavalorPaulo.pdf