

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

FELIPE CUBAS DE SOUZA

A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DOS CONTRATOS DE TRANSPORTE COMO
FERRAMENTA PARA GARANTIR A QUALIDADE DOS SERVIÇOS PRESTADOS
NA TERCEIRIZAÇÃO DE OPERADORES LOGÍSTICOS.

CURITIBA
2016

FELIPE CUBAS DE SOUZA

A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DOS CONTRATOS DE TRANSPORTE COMO
FERRAMENTA PARA GARANTIR A QUALIDADE DOS SERVIÇOS PRESTADOS
NA TERCEIRIZAÇÃO DE OPERADORES LOGÍSTICOS.

Projeto Técnico apresentado ao Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gerência de Sistemas Logísticos.

Orientador: Prof. Dr. Gustavo Abib

CURITIBA
2016

RESUMO

Neste trabalho, tem-se como objetivo analisar os motivos pelos quais as transportadoras terceirizadas não conseguem cumprir os prazos de entregas acordados com a ABC logística filial São José dos Pinhais/PR. A ABC logística é um operador logístico e sua unidade de São José dos Pinhais/PR vem passando por problemas relacionados aos prazos de entregas, os quais estão gerando descontentamento comercial no principal cliente de transporte da unidade. Trata-se de um estudo com base em dados coletados no operador logístico e informações de conhecimentos do autor, que serão analisados para elencar os principais problemas e sugerir propostas de ações corretivas para tal. Após levantamento das evidências causadoras dos não cumprimentos dos prazos de entregas, tais como: os prazos de entregas contratados pelo cliente estarem, supostamente, desfasados em relação a operação atual do operador logístico e, falta de contrato de prestação de serviços entre a ABC Logística e os transportadores terceiros contratados. A logística é uma área preponderante das organizações e a atividade do transporte é altamente estratégica, pois, os consumidores atuais, querem comprar e receber em sua casa com o menor tempo possível. Portanto, ele pode agregar valor ao produto do cliente, porém, são necessários alguns alinhamentos entre cliente x operador x fornecedor para que as operações sejam cumpridas adequadamente e, saudáveis financeiramente. O descontentamento por qualquer uma das partes quebra o ciclo, prejudicando as relações comerciais.

PALAVRAS-CHAVES: logística, transporte, prazo de entrega.

Abstract

The purpose of this paper is to analyze the reasons why outsourced carriers can not meet the delivery deadlines agreed with ABC logistics branch São José dos Pinhais / PR. ABC logistics is a logistics operator and its São José dos Pinhais / PR unit has been experiencing problems related to delivery times, which are generating commercial discontent in the unit's main transportation customer. It is a study based on data collected in the logistic operator and information of the author's knowledge, which will be analyzed to list the main problems and suggest corrective actions proposals. After collecting evidence of non-delivery deadlines, such as: delivery deadlines contracted by the customer are supposedly out of time in relation to the logistics operator's current operation, and lack of a service contract between ABC Logística and Contracted third-party carriers. Logistics is a preponderant area of organizations and transportation activity is highly strategic. In this way current consumers want to buy and receive in their home with the shortest possible time, therefore, it can add value to the product of the customer, however, some alignments between customer x operator x supplier are necessary for the operations to be fulfilled properly and financially healthy. Discontent by either parts breaks the cycle, harming trade relations.

KEYWORDS: logistics, transport, deadline

LISTA DE SIGLAS

BO – Boletim de Ocorrência

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística.

ILOS – Instituto de Logística e *Supply*.

PAS - Pesquisa Anual de Serviços.

SAC - Serviço de Atendimento ao Cliente

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio as Micros e Pequenas Empresas

TMS - *Transportation Management System*

WMS – *Warehouse Management System*

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	6
1.1 APRESENTAÇÃO/PROBLEMÁTICA	6
1.2 OBJETIVO GERAL DO TRABALHO	7
1.3 JUSTIFICATIVAS DO OBJETIVO	7
2. REVISÃO TEÓRICO-EMPÍRICA.....	10
2.1 LOGÍSTICA	10
2.1.1 TRANSPORTE.....	11
2.1.2 OPERADOR LOGÍSTICO	11
2.2 TERCEIRIZAÇÃO	12
2.2.1. TERCEIRIZAÇÃO NA LOGÍSTICA.....	13
2.3 INDICADORES DE DESEMPENHO	15
3. METODOLOGIA.....	17
4. A ORGANIZAÇÃO	18
4.1 DESCRIÇÃO GERAL	18
4.2 DIAGNÓSTICOS DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	19
5. PROPOSTA	26
5.1 DESENVOLVIMENTO DE PROPOSTA	27
5.1.1.1 PLANO DE IMPLANTAÇÃO.....	28
5.1.1.2 RECURSOS	29
5.1.1.3 RESULTADOS ESPERADOS.....	29
5.1.1.4 RISCOS OU PROBLEMAS ESPERADOS E MEDIDAS PREVENTIVO-CORRETIVAS	29
5.1.2.1 PLANO DE IMPLANTAÇÃO	31
5.1.2.2 – RECURSOS	32
5.1.2.3 - RESULTADOS ESPERADOS	32
5.1.1.4 - RISCOS OU PROBLEMAS ESPERADOS E MEDIDAS PREVENTIVO-CORRETIVAS	32
6. CONCLUSÃO	34
7. REFERÊNCIAS	36

1. INTRODUÇÃO

1.1 APRESENTAÇÃO/PROBLEMÁTICA

O cumprimento de prazos é, sem dúvidas, um dos mais importantes fatores de sucesso de uma organização, independente do seu ramo de atuação. Tratando de uma empresa logística é o principal fator, é o mínimo que o cliente espera ao contratar os serviços.

A empresa ABC Logística (filial Paraná), localizada no município de São José dos Pinhais/PR, prestadora de serviços de armazenagem, transporte e gestão integrada da cadeia logística, opera de forma a terceirizar as transportadoras para execução de parte seus serviços de transporte. No último ano, enfrentou muitos problemas devido ao não cumprimento dos prazos de entregas ocasionados por alguns terceirizados. Tais atrasos refletem negativamente na imagem da empresa, uma vez que a mesma não consegue atender a necessidade básica do seu principal cliente, que é o cumprimento dos prazos de entregas acordados.

Mensalmente acontece uma reunião de cumprimento do *Service Level Agreement (SLA)* que são os acordos de nível de serviço contratados pelo cliente, onde são apresentados dentre estes, o resultado do serviço prestado em transporte no mês anterior. Nesta reunião é explanado o desempenho por mesorregião brasileira (norte, nordeste, centro-oeste, sudeste e sul) e, nas regiões onde o mínimo não foi alcançado, é analisado o real motivo por estado/cidade, sendo aberto pelo cliente um plano de ação para a resolução do problema. Nos meses subsequentes este plano é acompanhado. Também é aplicada uma multa a contratada, que consiste em um percentual sobre o valor das notas que foram entregues fora do prazo. O descontentamento por parte do cliente acontece, quando uma determinada região vem apresentando um mau desempenho e as ações que foram elaboradas não surtem efeito.

Diante do exposto, o presente trabalho busca analisar o impacto comercial desses atrasos, identificar os motivos pelos quais as transportadoras terceirizadas

não conseguem cumprir com os prazos acordados e propor melhorias para a gestão da empresa ABC logística.

1.2 OBJETIVO GERAL DO TRABALHO

Analisar os motivos pelos quais as transportadoras terceirizadas não conseguem cumprir com os prazos acordados com o operador logístico ABC contratante.

1.2.1 Objetivos específicos do trabalho

- Identificar os principais motivos do não cumprimento dos prazos de entregas acordados entre julho de 2015 e julho de 2016.

- Analisar o impacto comercial na relação terceirizado → operador logístico → cliente.

- Propor melhorias visando o cumprimento dos prazos de entrega.

1.3 JUSTIFICATIVAS DO OBJETIVO

Conforme o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), em 2013 existiam 173.286 mil empresas abertas que prestavam serviços relacionados a transporte, com clientes cada vez mais exigentes em relação à rastreabilidade da sua carga, com o prazo de entrega sendo um diferencial pela preferência do consumidor no ato da compra e, em um mercado tão concorrido, a ABC Logística enfrenta um grande desafio, manter a qualidade dos serviços prestados e buscar a satisfação dos seus clientes para garantir a manutenção dos seus contratos, desenvolver novas contas e manter a boa imagem da empresa no mercado.

A ABC logística é um operador logístico que não possui uma operação de transporte própria, sendo todo este serviço terceirizado pela mesma. Basicamente, ela contrata transportadoras para realizar o serviço de transporte, atendendo assim, a demanda de seus clientes. A gestão, contratação e elaboração de indicadores destes fornecedores de transporte (terceirizados) são todos feitos pela operadora ABC logística, cabendo ao cliente cobrar apenas o operador logístico sobre os acordos de SLA elencados no seu contrato.

As transportadoras contratadas são empresas que lucram com a quantidade de cargas carregadas em seus clientes, essa política de gestão, em um mercado de grande concorrência, faz com que muitas empresas foquem apenas no volume comprometendo a qualidade do serviço prestado.

Outra situação que impacta diretamente na operação destas transportadoras é a sazonalidade, quando as empresas vêm de baixo volume de vendas e, próximo às datas festivas - com exemplos, dia das mães e natal - há um aumento significativo no volume de trabalho. Esses fatores afetam diretamente os seus clientes, pois, geralmente os prazos de entrega são aumentados para conseguir atender o crescimento da demanda.

Quando ocorre alguma anormalidade em seus fornecedores de transporte, que irá impactar no aumento do prazo de entrega, para a ABC é um problema, pois, o contrato com o seu principal cliente esta assinado, com os prazos acordados e assegurados por uma multa contratual aplicada em percentagem sobre o valor da nota fiscal de venda. Comercialmente a relação entre ABC x Cliente é considerada boa, baseando-se nas notas apresentadas pelo cliente nas pesquisas de satisfação que a empresa aplica anualmente, porém, sempre é pontuada a questão do não cumprimento dos prazos de entregas e demora nas ações tomadas pela ABC Logística.

Este trabalho se torna importante no momento em que o cliente não está satisfeito, pois, suas cargas não estão sendo entregues no prazo acordado. A insatisfação gerada afeta tanto o cliente da ABC quanto a própria ABC Logística, ambos estão criando uma imagem ruim no seu mercado devido aos atrasos frequentes, o que pode levar os seus clientes a uma troca de fornecedor. Além disso, para a ABC Logística o impacto negativo é ainda maior, pois, o cliente ao

contratá-la como seu operador logístico espera que o serviço seja prestado com excelência, e, busca ter sua logística como um diferencial diante da concorrência, o que não está acontecendo.

Logo, o conhecimento, aprofundamento e discussão do tema terceirização e nível de serviço, bem como o impacto nas relações comerciais é de suma importância para garantir a sobrevivência e lucratividade das empresas em um momento de mercado globalizado e de forte concorrência.

2. REVISÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

Independente da situação econômica do país e do tamanho da organização, sempre houve e haverá a necessidade de se gerir adequadamente para garantir a sua sobrevivência e o seu crescimento. Não há como se falar em gestão adequada sem citar o planejamento estratégico e, entre os itens que devem ser analisados durante sua formulação podemos destacar a logística, pois atualmente para uma organização manter-se competitiva a mesma deve atender com qualidade o seu mercado consumidor. Há mais de 10 anos Novaes já citava que a Logística era um dos elementos-chave na estratégia competitiva das empresas (NOVAES, 2001).

2.1 LOGÍSTICA

Logística é o processo que visa atender o consumidor da origem do produto até o seu ponto de consumo, engloba o processo de planejar, implementar e controlar de maneira eficiente o fluxo e a armazenagem de produtos, bem como os serviços e informações associados (NOVAES, 2001).

A partir da citação acima, podemos verificar a amplitude de atividades englobadas pela logística, a armazenagem, a separação, a gestão de informações, a movimentação, o transporte, entre outras. Nota-se que todas as atividades são voltadas para atender adequadamente o consumidor, logo, uma boa logística garante a satisfação do cliente e pode, ainda, ser um diferencial, uma vantagem competitiva perante a concorrência. Para Ronald Ballou (1993), a Logística é o processo de planejamento do fluxo de materiais otimizando recursos e aumentando a qualidade dos serviços.

Por absorver quantias consideráveis do orçamento da organização, é de suma importância que a logística seja muito bem planejada e gerida, visando otimizar os recursos, reduzir os custos e aumentar a qualidade.

2.1.1 Transporte

Um dos ramos da logística é a Logística de Abastecimento que, conforme Razzolini Filho (2009) administra o transporte dos bens abastecendo a cadeia logística. O transporte é a base para as atividades de uma organização, ele está presente desde a aquisição da matéria-prima até a entrega ao consumidor final.

Para uma operação logística satisfatória, as empresas dependem de um sistema de transporte eficiente para transportar matéria-prima do fornecedor até a fábrica e desta para o cliente. Sem um sistema de transporte eficiente a cadeia logística de uma empresa estará completamente comprometida por conta dos altos custos que terão para o escoamento da produção (PAURA, 2012, p. 69).

O transporte é dividido em vários tipos, os chamados Modais de Transporte, sendo os principais: Aéreo, Dutoviário, Ferroviário, Hidroviário e Rodoviário.

Devido a flexibilidade de acesso a diferentes pontos de uma região, atualmente, no Brasil, o principal modal utilizado é o Rodoviário, onde o transporte é feito por carros, caminhões e carretas. Conforme Paura (2012, p.67) “no Brasil, o modal rodoviário representa mais de 80% das cargas transportadas”.

2.1.2 Operador Logístico

Há alguns anos, com o desenvolvimento da economia, a globalização e o crescimento do empreendedorismo no Brasil, a concorrência no mercado tem se tornado maior e mais acirrada, levando as organizações a buscar maneiras de reduzir custos e, ao mesmo tempo, garantir a satisfação de seus clientes. Uma das formas de conseguir isso, tem sido contratar outras empresas para desempenhar as atividades secundárias, seja para melhorar a relação custo x benefício, seja para garantir uma maior qualidade na sua execução.

Neste cenário, muitas indústrias e empresas comerciais – onde as atividades principais são produção e comercialização – vêm buscando empresas especializadas para executar suas atividades logísticas, sejam elas, prestadores de

serviços logísticos tradicionais, que prestam apenas um tipo de serviço - como o transporte, ou a armazenagem, por exemplo - ou Operadores Logísticos.

Conforme Zamcopé et al (2010 apud LUNA, 2007), o operador logístico é o prestador de serviços que tem competência reconhecida em atividades logísticas, desempenhando funções que podem englobar todo o processo logístico ou somente parte dele.

De acordo com a definição do Suplemento da Revista Tecnológica - Edição de Fevereiro/99 – Operador Logístico é o fornecedor de serviços logísticos, especializado em gerenciar e executar todas ou parte das atividades logísticas nas várias fases da cadeia de abastecimento de seus clientes, agregando valor aos produtos dos mesmos, e que tenha competência para, no mínimo, prestar simultaneamente serviços nas três atividades básicas de controle de estoques, armazenagem e gestão de transportes. (BORGES; FERREIRA, [ca. 2000])

Os operadores logísticos desenvolvem uma ampla gama de serviços que incluem: transporte, armazenagem, gerenciamento de estoques, atividades relacionadas à informação, montagem e instalação de produtos, gerenciamento da cadeia de abastecimento entre outros (LIMA, 2004, p. 50).

Diante da amplitude de serviços executados é muito comum que os Operadores Logísticos, por sua vez, terceirizem parte de suas atividades, visando cada vez mais gerar vantagens competitivas aos seus clientes/contratantes.

2.2 TERCEIRIZAÇÃO

A transferência da responsabilidade de execução de uma atividade de uma organização para outra, é uma maneira simplista de definir o processo de terceirização.

Modernamente, entende-se o termo terceirização como um processo segundo o qual uma organização entrega a uma outra, subsidiária ou contratada, uma parte de suas tarefas ou encargos, principalmente, os ligados à sua atividade-meio, visando dedicar seus recursos, com maior intensidade, à atividade fim. Geralmente, isto é feito objetivando a redução dos custos ou, dentro de uma estratégia de “horizontalização da empresa”, buscando a agilidade e a efetividade (BERGO, 2006).

Quando uma empresa terceiriza parte de suas tarefas além de conseguir dedicar-se mais as suas atividades principais, ela também pode alcançar maior

especialização na realização das tarefas terceirizadas, aumentar a competitividade, reduzir custos, diminuir desperdícios, aumentar a lucratividade, ter controles mais adequados, mais agilidade nas decisões, aumentar a eficiência e a qualidade nos serviços.

2.2.1. Terceirização na logística

Em um mercado globalizado, cada vez mais competitivo e exigente e, as operações logísticas tornando-se cada vez mais complexas, a terceirização aparece como uma saída eficiente para atender os clientes nos níveis de qualidade exigidos, a curto prazo, sem grandes investimentos em infraestrutura e pessoal.

O processo de terceirização (outsourcing) das atividades logísticas implica no aprofundamento dos relacionamentos entre as empresas e os terceiros que prestam serviços logísticos. O sucesso da terceirização está vinculado com a visão estratégica do negócio para manter a sustentabilidade e promover a competitividade da organização. Desta forma, surge a necessidade de decidir sobre a utilização de prestadores de serviços logísticos para assumir algumas ou todas as responsabilidades logísticas da organização. (REZENDE, 2008 apud FRANCISCO, 2011)

Além da visão estratégica acima citada, para que o processo de terceirização da logística funcione adequadamente, é preciso compreender que o contratante tem papel primordial nessa tarefa. Cabe ao contratante definir o que se espera da contratada, entender o processo a ser realizado, definir metas a serem cumpridas e como avaliar o serviço prestado pela contratada, é preciso que o contratante seja ativo no processo para garantir que os serviços serão executados da forma e nos padrões desejados.

Goi (2014) propõe alguns fatores que são cruciais para uma parceria de sucesso:

- Provedor Capacitado;
- Integração do provedor ao negócio;
- Equação econômica equilibrada;
- Planejamento e revisões periódicas;

- Desenvolvimento contínuo.

Ao se escolher uma empresa logística (provedor) é necessário que esta tenha conhecimentos, experiências e infraestrutura adequada para atender a demanda da contratante.

Essa empresa deverá integrar a contratante, compreender quais são as necessidades, sugerir as melhores práticas logísticas, compartilhar as experiências, visando desenvolver os melhores processos para aquele cliente.

A equação financeira deve ser conveniente para ambos os lados, deve estar adequada ao orçamento da contratante e ao mesmo tempo satisfazer as expectativas da contratada. O equilíbrio financeiro é base para uma parceria duradoura.

Manter a um contrato equilibrado em todas as esferas é um processo contínuo de planejamento e revisão das metas, dos objetivos, dos processos, dos indicadores, dos níveis de serviço. Reuniões frequentes, transparência e indicadores bem definidos são essenciais na manutenção de um contrato de terceirização na logística.

A continuidade de um contrato é benéfico para ambas as partes, contratos duradouros, quando bem administrados, proporcionam ganhos para a contratante através dos conhecimentos adquiridos na parceria e da excelência na prestação dos serviços, por exemplo. Já para a contratada, podemos citar como um exemplo de benefício, que a garantia do retorno financeiro viabiliza maiores investimentos e a possibilidade de um planejamento a médio/longo prazo, dependendo do contrato firmado.

2.2.2. Terceirização no transporte

O transporte é uma das atividades abrangidas pela logística o qual está presente em qualquer organização, pois está relacionado a armazenagem e a movimentação de produtos. Conforme Francisco (2011), o transporte é o principal

componente do sistema e da composição do custo logístico na maioria das empresas, além de ter papel preponderante na qualidade dos serviços logísticos, pois impacta no tempo de entrega, na confiabilidade e na segurança dos produtos.

Na busca por um diferencial, visando vencer a concorrência de mercado e manter-se lucrando, entender a logística como um elemento-chave na estratégia competitiva pode ser primordial. Sendo o transporte uma das principais atividades logísticas, é imprescindível que o mesmo seja gerenciado com excelência. Porém, quando a logística não é a atividade principal de uma empresa, alcançar essa excelência pode demandar muito investimento, de tempo e financeiro, tornando-se muitas vezes inviável e/ou atemporal. Logo, a terceirização pode ser uma grande saída, desde que bem planejada e gerenciada.

2.3 INDICADORES DE DESEMPENHO

Conforme acima citado, para que a terceirização na logística, seja ela em toda a cadeia ou apenas de uma atividade, tenha resultados satisfatórios para contratante e contratada é necessário um acompanhamento contínuo e, para isso uma ferramenta muito utilizada é o indicador de desempenho.

Segundo Neves [ca. 2000], “indicadores de desempenho são métricas quantitativas que refletem a performance de uma organização na realização de seus objetivos e estratégias”.

Através dos indicadores é possível medir o desempenho da organização de tal forma que todos os interessados consigam compreendê-lo. Os indicadores podem ser estratégicos, quando são de grande relevância e voltados para o planejamento estratégico da empresa, ou, simplesmente, métricos quando são focados em uma atividade específica e pretende-se apenas verificar o andamento desta. Os métricos também são de grande importância, pois através deles é possível identificar o andamento dos processos/atividades, se estão obtendo resultados satisfatórios, verificar se há algum desvio durante o processo e, se identificado algum problema, traçar um plano de ação para solucioná-lo.

É importante lembrar que um planejamento deve ser subdividido em planos, objetivos e metas e, o uso de indicadores de desempenho em todas as fases é de

suma importância para o sucesso de sua implantação, eles atuaram como balizadores durante todo o processo.

Na logística, os indicadores de desempenho podem ser aplicados em diversas áreas, as mais comuns são: custos, processos e serviços.

Existem diversos indicadores de desempenho em logística, porém, no quadro a seguir estão organizados os principais, em termos de nível de serviço e custos.

Quadro 1 - Indicadores mais representativos em termos de nível de serviço e custos

Indicador	Descrição
Pedido Perfeito	Mede o % de pedidos entregues no prazo negociado com o cliente, completo, sem avarias e sem problemas na documentação fiscal.
% de Entregas (ou coletas) realizadas no Prazo	Mede o % de entregas (ou coletas) realizadas dentro do prazo combinado com o cliente.
Custo de transporte como um % das vendas	Aponta a participação dos custos totais de transportes sobre a receita de vendas da empresa. Pode se trabalhar com a receita líquida ou bruta.
Custo com não-conformidades em transportes	Mede a participação de custos decorrentes de não conformidades no processo de planejamento, gestão e operação de transportes, como devoluções, re-entregas, sobre-estadias, multas por atraso em entregas, indenizações de avarias, frete premium ou carga expressa, gastos com frete aéreo não estimado.
Avarias no transporte	Mede as avarias ocorridas durante a operação de transporte.
Utilização da capacidade de carga do caminhão	Mede o aproveitamento da capacidade de carga útil dos equipamentos de transporte utilizados.
Acuracidade na Emissão do Conhec. de Transporte Rodoviário de Carga (CTRC)	Permite quantificar os erros na emissão de CTCRCs em relação aos custos totais de transporte.
Tempo do Ciclo de Logística Reversa	Mede o tempo decorrido entre a identificação do material como parte do fluxo reverso e o seu encaminhamento para estocagem, troca, conserto, descarte, etc.
Custo de Devolução como um % do Custo das Merc. Vendidas (CMV)	Mede o custo total para a operação do fluxo reverso, envolvendo gastos com embalagens, manuseio, movimentação, armazenagem e transporte, expressando-o como um percentual do CMV (Custo das Mercadorias Vendidas).
Índice de Atendimento do Pedido	Mede o % de pedidos atendidos em sua totalidade, na quantidade e na diversidade e itens, no primeiro envio ao Cliente.
Tempo de Ciclo do Pedido	Tempo decorrido entre o recebimento do pedido do Cliente e data efetiva de entrega. Também conhecido como <i>Order Cycle Time</i> .
Acuracidade do Inventário	Mede o % de acuracidade entre o estoque físico e contábil.
Prod. da Mão-de-Obra na Separação de Pedidos	Mede a produtividade da mão-de-obra na atividade de separação de pedidos.
Acuracidade no Endereçam.	Mede a acuracidade do processo de endereçamento dos materiais recebidos.
Utilização da Cap. de Estocagem	Mede o nível de utilização da capacidade de estocagem.
Tempo da Doca ao Estoque (dock-to-stock time)	Mede o tempo decorrido entre o início da descarga e a disponibilização do material para a separação de pedidos, envolvendo o lançamento da movimentação no sistema de gestão de estoques da empresa e a alocação física do material no estoque.
Custo de Armazenagem como um % das Vendas	Aponta a participação dos custos totais de movimentação e armazenagem (M&A) da empresa sobre a sua receita de vendas.
Custos Operacionais com Estoques (K factor)	Indica quantos R\$ por R\$ em estoque a empresa está gastando na movimentação e armazenagem de seus materiais.
Custo de Manutenção do Estoque	Calculado a partir do custo de oportunidade, ou seja, qual seria o retorno para a empresa caso o valor investido em estoque fosse aplicado no mercado financeiro a uma taxa livre de risco (caderneta de poupança, SELIC, fundos de renda fixa).
Custos Assoc. à Falta de Estoque de Prod. Acabados	Mede a perda na lucratividade devido à falta de estoques para o atendimento de uma demanda existente.
Cobertura do Estoque	Mede o tempo em que o estoque existente é suficiente para atender a demanda, sem a necessidade de reposição.
Giro dos Estoques	Este cálculo nos fornece o número de vezes em que os estoques foram utilizados em um determinado período.

Fonte: Neves, M. A. Oliveira, Indicadores de Desempenho em Logística.

3. METODOLOGIA

Esta monografia será realizada na empresa ABC logística localizada na cidade de São Jose dos Pinhais/PR, para o levantamento de dados e explicações sobre os fatos será feita pesquisa do tipo qualitativa, pois, compreender e interpretar os fatos se faz necessário.

Na pesquisa qualitativa, a verdade não se comprova numérica ou estaticamente, mas convence de forma detalhada, abrangente, consistente e coerente, assim como na argumentação lógica das ideias, pois os fatos em ciências sociais são significados sociais, em sua interpretação não pode ficar reduzida a qualificações frias e descontextualizadas da realidade. (MICHEL, 2009, p. 36).

Os meios que serão utilizados para realizar a pesquisa dos dados serão exploratórios, as pesquisas exploratórias buscam para Gil (1993 citado por MARIA-MICHEL, 2009) “proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torna-lo mais explícito ou a construir hipóteses. Pode-se dizer que estas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições”.

A pesquisa de estudo de caso trata de fazer um estudo de um objeto de pesquisa restrito buscando aprofundar as suas características e trazer algumas explicações sobre o caso. Será descritiva para verificar e explicar problemas que, conforme define Gil (1993 citado por MARIA-MICHEL, 2009) “As pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis”.

4. A ORGANIZAÇÃO

A unidade de análise para este trabalho será a empresa ABC Logística (filial Paraná), a qual é um operador logístico localizado no município de São José dos Pinhais/PR, prestador de serviços de armazenagem, transporte, movimentação e expedição de materiais, englobando toda a cadeia logística, denominado de Supply Chain Management.

4.1 DESCRIÇÃO GERAL

A empresa em análise é um Operador Logístico de capital aberto, que neste trabalho será chamada pelo nome fictício de ABC Logística. A mesma tem como excelência o desenvolvimento de projetos logísticos baseados no conceito *Tailor Made* (soluções customizadas para cada oportunidade e cliente), com profissionais especializados, tecnologia de sistemas de gerenciamento próprio e inovação.

Desde a sua fundação em 1998, o fundador e presidente do conselho administrativo, viu a possibilidade de ofertar as suas câmaras refrigeradas abandonadas do antigo frigorífico da família para armazenagem de margarina do seu então vizinho e assim iniciou-se a empresa com a primeira experiência no segmento logístico, e hoje a ABC Logística carrega e aplica efetivamente soluções inteligentes e customizáveis para seus clientes, atuando em 11 estados brasileiros com unidades próprias, e cerca de 94 clientes. Em números financeiros para 2016 a ABC projeta o resultado líquido de R\$17.000.000,00 e para o ano de 2017 em torno de R\$23.000.000,00.

Em armazéns possui um dos maiores centros de distribuição do Brasil com 74mil posições porta paletes, possuem a licença do seu próprio sistema de gestão WMS (*Warehouse Management System*) ou sistema de gerenciamento de armazém o que lhe permite fazer operações personalizadas para os seus clientes, gerenciando em torno de R\$1.5 bilhões em mercadorias de seus clientes.

Para o transporte, a empresa ABC Logística atua tanto com frota de agregados em torno de 6500 veículos cadastrados para as entregas de cargas fechadas (completa por veículo), e também empresas terceirizadas de transporte de entregas fracionadas nível Brasil, a ABC não possui frotas próprias de veículos,

realizando entregas em 3.536 cidades do Brasil e mais de 1,2 bilhões de entregas realizadas desde a sua fundação o sistema que gerencia toda esta cadeia é o TMS (*Transportation Management System*) e também é detentora das licenças e por este motivo consegue customizar para gerenciar todos estes agregados, transportadoras de fracionado, financeiro, controle de entregas, atendimento ao cliente e relatórios.

A filial em análise está situada no município de São José dos Pinhais/PR desde 2009, em uma estrutura de aproximadamente 4000 m² e atualmente conta com uma equipe de 20 funcionários para atender a demanda de quatro clientes, realizando em média de 1,7 mil entregas por mês com faturamento líquido anual projetado para 2016 de R\$470.000,00. A unidade está integrada a regional sul, composta pelos estados de Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Paraná, respondendo a matriz localizada em São Paulo, de onde, todas as instruções e procedimentos são originados.

O modelo de gestão da ABC Logística é centralizado na matriz, logo, todos os procedimentos e normas da empresa (matriz e filiais) são baseados neste modelo de gestão.

A empresa possui três regionais para setorizar suas operações, sendo, norte e nordeste, centro oeste e sudeste e a regional sul, onde a unidade da ABC em questão está alocada. A filial faz reporte a duas estruturas, matriz e a regional sul que fica alocada no estado do Rio Grande do Sul.

Para este estudo foi analisada apenas uma operação realizada por esta filial. A operação em questão é o principal contrato da ABC Logística filial São José dos Pinhais, trata-se de um contrato de transporte de cargas fracionadas o qual abrange todo o território nacional. O estudo baseando-se nesta operação é relevante, pois, além de ser o principal contrato da filial, o mesmo cliente possui um outro contrato de armazenagem, logo, manter este cliente satisfeito é de suma importância para garantir a manutenção de ambos os contratos.

4.2 DIAGNÓSTICOS DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

O transporte fracionado no Brasil hoje representa cerca de 54% de todas as cargas transportadas no país e a perspectiva é de crescimento deste segmento devido ao novo perfil de consumidor atual. Para Neves (2009), diretor da Tigerlog, a

redução do tempo de ciclo de pedido (tempo decorrido entre coleta e entrega) e a pontualidade na entrega são condições imperativas para competir nesse mercado e será altamente estratégico.

A atividade de contratação de transportes será cada vez mais encarada como uma atividade estratégica dentro das empresas devido ao impacto em custos e nível de serviços, e será cada vez mais comum a concentração de volumes em poucos prestadores de serviços. Os editais de concorrência serão tratados com extremo profissionalismo, o nível de exigência será cada vez maior e os embarcadores buscarão parcerias de longo prazo, atreladas a contratos. (NEVES, 2009)

Operar com transporte fracionado é muito complexo para os transportadores, considerando as rodovias brasileiras que não estão em boas condições, os limites geográficos do país que é vasto, em 2015 existiam 5.345 municípios conforme IBGE, o número de veículos nas estradas e cidades e a restrição de trânsito nas grandes capitais.

Todos os fatores já citados são os desafios encontrados pelas transportadoras para realizar as entregas dentro do prazo acordado e com um custo competitivo. As operações basicamente funcionam da seguinte forma com a ABC logística, o caminhão vai até a empresa realizar a coleta sempre entre 18 horas e 18h30 e, em média, levam 30 minutos realizando o carregamento, saindo da ABC em torno das 19 horas. Levam os produtos para as suas bases próximas e lá é realizada a separação da carga por rota de veículo de transferência, a etapa da transferência de carga consiste em transportar a carga até a base mais próxima do destino da nota fiscal, por exemplo: uma nota fiscal para a cidade de Vitória/ES saindo de São José dos Pinhais/PR a mesma será carregada na ABC Logística, chegando na base da transportadora ela será carregada para a base de Guarulhos/SP e, esta unidade irá realizar novamente um transbordo, mas, neste caso, com as demais cargas para Vitória/ES, que chegaram de outras bases, do centro-oeste ou até mesmo do Rio Grande do Sul.

Tudo deve seguir uma rigorosa sincronia, pois, caso um veículo de transbordo chegue atrasado, não será possível sair dentro do horário, o prazo de entrega no destinatário será afetado e a ABC logística não conseguirá atender o prazo acordado com seu cliente.

A meta da ABC logística é com o cliente é de 95% do total das entregas realizadas dentro do prazo e, é medida pelo prazo de entrega da nota fiscal e não

pelo total de notas expedidas dentro do mês. O cálculo é feito desta forma, pois, no final do mês teremos notas expedidas com o prazo para entrega no mês posterior.

Quando esta os prazos acordados não são cumpridos a ponto de comprometer o atingimento da meta, o cliente fica insatisfeito e a imagem da ABC Logística fica comprometida.

Nos meses de Dezembro/2015, Janeiro/2016 e Maio/2016 não foram atingidos os percentuais mínimos das entregas no prazo com responsabilidade da ABC logística, o que ocasionou um grande descontentamento no cliente.

Abaixo está uma tabela com as ocorrências identificadas nas entregas, das quais se percebe que a principal foi a demora no redespacho da transportadora (terceirizada), esta ocorrência foi responsável por mais de 50% dos atrasos em todos os meses em que a meta não foi atingida.

Tabela 1 - Ocorrências com entregas

Descrição da Ocorrência	Dezembro 2015	Janeiro 2016	Maio 2016
DEMORA NO REDESPACHO TRANSPORTADORA	64	23	43
PRODUTO OU EMBALAGEM DANIFICAD	3	0	1
EXTRAVIO PARCIAL DA MERC, NAO LOCALIZADA	1	1	0
PROBLEMAS COM VEICULOS DA TRAN	1	0	0
PROBLEMAS COM DOCUMENTACAO	10	1	0
FALTA DE MERCADORIA DENTRO DA EMBALAGEM	1	0	0
ERRO DE EXPEDICAO	2	2	0
EXTRAVIO DE MERCADORIA (LOCALIZADA POST)	0	3	1
ENTREGA PREJUDICADA PELO HORARIO (FALTA TEMPO)	0	5	3
PRAZO AGV EM DESACORDO COM TABELA TRANSP	0	6	26
Totais	82	41	74

Fonte: o autor

A contratação dos serviços de transporte fracionado, para toda a empresa ABC logística, é realizada pela matriz, sendo distribuídas para as unidades. No caso deste contrato em estudo, existem alguns aspectos importantes: o cliente é antigo na unidade - desde 2009 – em 2014 as negociações com os fornecedores de transporte (terceirizados) que eram realizadas pela filial, passaram a ser negociadas pela matriz e, houve a implantação de novos processos para contratação dos

fornecedores, com isso houve alterações nos prazos de pagamento de 21 dias para 45 dias, nos prazos de entrega, entre outras. Essas alterações acabaram refletindo negativamente na relação comercial com os terceirizados, e a qualidade dos serviços foi afetada.

Atualmente já estão definidos e alinhados com a matriz os fornecedores que atendem a unidade, existem quatro realizando as entregas via rodoviário e um nos modais aéreo e rodo aéreo.

Estando designados para atender por região de especialização, a seleção e contratação são realizadas utilizando por critério a região, geralmente os fornecedores atendem com qualidade determinado local.

O processo de seleção das transportadoras funciona da seguinte forma: primeiramente é solicitada a tabela de prazos de entrega para análise e comparativo com os prazos acordados com o cliente da ABC Logística, neste momento alguns fornecedores já são desqualificados devido aos prazos incompatíveis. Os prazos estando de acordo, a próxima etapa é a análise do custo, que deve ser menor em relação ao cobrado do cliente - visando a lucratividade do contrato - no caso da margem de lucro ficar negativa, o fornecedor sai do processo ou é solicitada uma revisão da tabela. A penúltima fase antes da entrada do fornecedor é elaboração e assinatura do contrato e da tabela de custos. Até esta fase, todo o processo ocorre na matriz. A última etapa antes de iniciar os transportes ocorre na filial da ABC Logística: acontece uma reunião operacional onde são alinhados os horário de coleta, as pessoas de contato para acompanhamento das entregas, chamado de SAC (Serviço de Atendimento ao Cliente), o tipo de veículo para as entregas e também é apresentado o tipo de produto a ser transportado, é mostrado como funciona o negócio do cliente, com o objetivo do fornecedor entender e compreender a complexidade e importância do negócio.

No momento da reunião da unidade com o transportador contratado, em muitos casos, já foram detectados problemas relacionados as informações passadas pela matriz no ato da negociação inicial, por exemplo:

Foi aceito pela matriz um prazo para uma determinada cidade que não estava dentro do acordado com o cliente, pois a mesma considerou que, com base

no total das entregas o fornecedor irá realizar a maioria das entregas no prazo, atendendo desempenho de 95%, porém, uma determinada cidade sempre irá ficar abaixo da meta, gerando insatisfações ao cliente da filial. Neste caso a unidade reporta estas informações para a matriz e, o retorno é sempre moroso, ou, como na maioria dos casos, a transportadora se compromete a realizar estas cidades dentro do prazo da ABC Logística, alegando que irão movimentar o operacional com o objetivo da entrega ocorrer dentro do desejado.

Após os devidos alinhamentos, inicia-se o processo de embarques diários pelas transportadoras pelo período de um ano e, chegando ao término do contrato, iniciam-se novas negociações, podendo ocorrer substituição há qualquer momento desde que o fornecedor não esteja atendendo as necessidades da ABC.

O acompanhamento das transportadoras contratadas pela ABC Logística é através de um único indicador, elaborado oficialmente pela matriz, o qual é extraído diretamente do sistema *TMS* e consiste em:

$$OTIF \text{ (On Time In Full)} = \frac{\text{Total de entregas} - \text{Total de ocorrências}}{\text{Total de entregas}}$$

A filial possui mais alguns indicadores para acompanhamento das entregas, além do *OTIF* geral, realizando também por cidade e, principalmente, o acompanhamento dos motivos que, geralmente são os impactantes para o não cumprimento do prazo de entrega, sendo o principal a perda de transbordo. O maior objetivo deste acompanhamento na filial é tratar as ocorrências diretamente com os fornecedores nas reuniões realizadas quinzenalmente na unidade da ABC em São José dos Pinhais/PR.

O principal cliente da filial da ABC logística – operação em estudo - atua na área de tecnologia, vendendo *software de gestão* (a parte lógica do computador) e fabricação e venda de *hardware* (parte física do computador), para qualquer tipo de negócio. Dentro do mercado brasileiro são uns dos líderes na sua área de atuação e, para se manter e crescer dentro do mercado um dos planos é a terceirização de alguns serviços como a logística, pois assim poderão focar na sua especialidade e, buscar no operador toda a inteligência e especialização para ter um diferencial, principalmente, na área de transporte. Por este motivo o cliente é muito exigente em relação ao cumprimento dos prazos de entrega, por entender que é um diferencial. O

cliente possui venda própria e distribuidores que revendem seus produtos. Os revendedores tem uma velocidade muito superior em toda a cadeia do pedido, a nota fiscal é emitida no mesmo dia da compra e o pedido liberado para transporte. Já o cliente da ABC, por se tratar de uma indústria, tem processos muitos morosos para venda fazendo com que o trâmite do pedido demore, internamente, de 2 até 4 dias, por este motivo priorizam e cobram muito o cumprimento do prazo da entrega acordado.

A operação basicamente é a mesma desde 2009 quando o contrato de transporte entre ABC e cliente foi assinado e, vem apenas sendo renovado em relação a valores e prazos de entrega. Os prazos de entrega são revistos quando conveniente ao cliente, ficando, em alguns casos, defasados e, com isso, difíceis de serem cumpridos.

No contrato está estipulado o percentual mínimo de *OTIF* entregas realizadas no prazo de 95%, existem notas fiscais não entregues no prazo, porém, existem algumas justificativas aceitas pelo cliente as quais não comprometem o resultado final. Para todas as notas que, por qualquer motivo, não tenham sido entregues dentro do prazo é aberto, no sistema da ABC Logística, um processo chamado de boletim de ocorrência (BO), as informações contidas no mesmo são repassadas pelo transportador terceirizado, pois, é ele o responsável pela entrega. Além dessas informações, cabe a ABC apontar e registrar as responsabilidades.

Após, a abertura do BO, o mesmo é comunicado o cliente para avaliação e providências, pois, existem situações cujas causas dos atrasos são de sua responsabilidade e, neste caso, não irá contar como entregue fora do prazo pelo operador. Alguns exemplos são: agendamento de entrega solicitado pelo destinatário, greve, intempéries da natureza, destinatário ausente, destinatário mudou de endereço, nota fiscal sem pedido dentre outros.

Caso não haja o atendimento do percentual mínimo de entregas no prazo há uma multa contratual, a qual é calculada aplicando 2% do valor das notas não entregues no prazo e com o BO (um por nota fiscal) sob responsabilidade da ABC. A multa já foi aplicada em três meses dentro do período em análise, Dezembro/2015 onde o resultado foi de 94,10%, Janeiro/2016 onde o resultado do mês foi 94,32% e Maio/2016 onde o resultado foi de 93,90%.

Mesmo nos meses em que a meta é atingida a ABC Logística deve levar para a reunião a apresentação de resultados, realizada mensalmente na fábrica do cliente, um plano de ação a ser realizado.

A reunião no cliente consiste na apresentação dos indicadores referentes aos resultados de armazém e transporte do mês anterior. A maior parte da reunião é dedicada à análise dos resultados de transporte, pois, mesmo que, para o cálculo da OTIF seja considerado o total das notas entregues, as notas com aberturas de ocorrência e, responsabilidade da ABC, o cliente deseja visualizar por região, cidade e cliente final. Para estes casos já devem conter um plano de ação a ser seguido. Durante o mês seguinte, as ações devem ser finalizadas e informadas por e-mail.

5. PROPOSTA

O mercado vem passando por diversas transformações em fatores como: novas exigências dos consumidores, globalização, tecnologias cada vez mais eficientes e, a busca por otimização dos recursos e redução de custos. Esse contexto faz com que as organizações mudem constantemente o direcionamento dos seus negócios e a forma como o administram. A terceirização no transporte é, hoje, uma estratégia utilizada pelas empresas com o objetivo de focar em suas atividades principais e garantir um serviço de qualidade com baixo investimento. Porém, para atingir os resultados esperados é necessário realizar o acompanhamento dos terceirizados através de indicadores bem definidos. Esses indicadores devem estar claramente descritos em um contrato bem elaborado de terceirização, para garantir o cumprimento das metas e a satisfação de ambas as partes.

No caso em estudo a empresa ABC Logística, filial São José dos Pinhais, tem enfrentado algumas dificuldades com seu principal cliente de transporte, pois, em alguns meses do período em análise, não conseguiu cumprir com a meta estabelecida em contrato. Durante o diagnóstico constatou-se que o principal motivo é a demora no redespacho da transportadora contratada pela ABC Logística.

Visando reduzir os atrasos nas entregas e, conseqüentemente, garantir a satisfação do cliente da empresa ABC Logística, serão sugeridas duas propostas de melhorias:

1ª. O realinhamento do contrato de transportes na questão dos prazos de entrega entre a ABC logística e o seu cliente;

2ª. A elaboração do contrato de prestação de serviços - entre a ABC Logística e seus fornecedores terceirizados - com a implantação de novos indicadores de desempenho.

Alterações em qualquer contrato em andamento devem ser tratadas com muita cautela. Podem gerar em uma das partes, contratante ou contratado, muitas desconfianças, principalmente quando sugerido pela contratada, pois, entende-se pela contratante que todos os pontos já haviam sido tratados durante a elaboração

do contrato. Por este motivo, é necessário um bom alinhamento com o cliente e justificativas embasadas em indicadores transparentes, levando segurança e tranquilidade para o cliente.

5.1 DESENVOLVIMENTO DE PROPOSTA

Após o diagnóstico da situação-problema, identificou-se que é muito importante para a ABC Logística desenvolver um plano de ação visando melhorar seu desempenho na operação em questão, pois, além de ser o principal cliente de transporte da filial, a imagem da ABC pode ficar comprometida diante do seu mercado.

Para isso, propõem-se abaixo duas ações principais a serem tomadas.

5.1.1 Proposta de adequação do contrato entre ABC Logística e o cliente

Esta proposta visa evitar a perda de prazos de entregas decorrentes de prazos incompatíveis com a operação atual da empresa.

Como se sugere alterações de prazos de entrega e, isto afetará diretamente o setor comercial da empresa, então, será utilizada a técnica de negociação ganha-ganha, pois, segundo o Serviço Brasileiro de Apoio as Micros e Pequenas Empresas – SEBRAE (2016), este modelo significa que “a negociação tem uma característica incomum: ninguém perde, todos ganham. É o que se pode dizer, por exemplo, da relação ideal entre uma empresa e seu fornecedor”.

Planejar será fundamental para apresentar ao cliente esta proposta da revisão do contrato de transporte no que tange os prazos de entrega, pois, há cidades com aumentos nos prazos e outras com redução, abaixo segue relação de alguns pontos importantes para se obter êxito neste tipo de negociação, baseando-se nos sete pontos apresentados pelo Sebrae (2016):

a. Forme uma equipe de colaboradores que tenha uma influência direta com seu cliente para trabalhar aspectos da relação ganha-ganha com eles.

- b. É interessante convidar pessoas de diversos processos que tenham influência direta na qualidade dos serviços prestados ao cliente. Assim, os critérios, os requisitos e as especificações ficarão próximos de um melhor resultado.
- d. Crie em conjunto com os colaboradores um documento que defina critérios, requisitos e especificações do fornecimento e que permita, também, avaliar os serviços prestados.
- e. Planeje como compartilhar isso com o cliente para que possam decidir, diante das necessidades, o que fica melhor para os dois lados.
- f. Execute o padrão estabelecido pelas duas partes.

5.1.1.1 Plano de implantação

Para facilitar a implantação e o aceite do cliente na alteração de prazos de entregas, o processo deve ser executado em três frentes: transportes, comercial e jurídico. Para isso, será elaborado um cronograma para acompanhamento das responsabilidades de cada um, com designação dos prazos para início e entrega das ações, o qual será apresentado para o cliente para acompanhamento do processo.

Na primeira etapa o departamento de transporte, sob responsabilidade da matriz da ABC Logística, fará a análise dos prazos do cliente, em comparação com o praticado no mercado atual e uma proposta de ampliação ou redução de prazos, no que for necessário. Não devendo gerar alterações referentes às tarifas de fretes já acordadas.

A segunda fase cabe ao departamento comercial da unidade da ABC, tratar do relacionamento, apresentando a nova proposta e negociando com o cliente o novo contrato, sendo aceita, a nova proposta irá para a última etapa, onde jurídico irá elaborar o contrato para assinatura de ambas as diretorias - do cliente e do operador.

5.1.1.2 Recursos

Serão necessários recursos para a execução deste novo contrato de transportes, como pessoas será o maior custo, pois, não teremos mudanças estruturais ou necessidades de investimentos em equipamentos, algumas despesas operacionais como Correios, para envio de documentações, ou visitas e reuniões em transportadoras, os recursos necessários estão orçados (estimativamente) conforme a tabela abaixo:

Tabela 2 – Orçamento implantação Proposta 1

Descrição	Valor	
Recursos de Pessoal	R\$	3.400,00
Despesas Operacionais	R\$	300,00
Despesas com Cartórios	R\$	150,00
Total	R\$	3.850,00

Fonte: o autor

5.1.1.3 Resultados esperados

Após a revisão contratual estima-se que o percentual de entregas realizadas no prazo fique acima de 97%, trazendo satisfação ao cliente e, com isso, melhorando a relação comercial entre o operador ABC e o seu principal cliente da unidade de São Jose dos Pinhais/PR.

5.1.1.4 Riscos ou problemas esperados e medidas preventivo-corretivas

O cliente da ABC Logística possui, assim como toda organização, alguns clientes estratégicos, e caso seja necessário aumentar os prazos de entregas para estes clientes, é grande o risco da alteração não ser aceita. Neste caso será necessário buscar alternativas junto as transportadoras terceirizadas.

Existe também o risco deste processo não ser bem conduzido pela ABC, gerando no cliente descontentamento, fazendo com que ele busque no mercado outro operador logístico. Por este motivo, todo o processo deve ser muito bem elaborado e apresentado ao cliente, com cronograma.

Os prazos das transportadoras contratadas serão comparados com os prazos de entrega vendidos pela ABC Logística, para então serem propostas as adequações necessárias ao cliente, porém, corre-se o risco das transportadoras contratadas não cumprirem com os prazos acordados, gerando vários problemas comerciais entre o cliente e o operador logístico. Para evitar este cenário, será sugerida a elaboração de um contrato entre o operador logístico e as transportadoras contratadas, com estipulação de metas e previsão de multas, caso ocorram atrasos nas entregas por parte do transportador contratado.

5.1.2 Proposta de elaborar contrato entre a ABC Logística e seus fornecedores de transporte

O operador logístico tem competência para realizar qualquer atividade ligada à logística e é uma prática comum a terceirização do transporte, pois, com o volume total das cargas movimentadas é muito mais viável negociar uma tabela de preço com melhores custos e prazos de entrega.

Para manter uma boa e duradoura relação entre fornecedor e cliente é necessário um contrato muito bem elaborado, com vantagens para ambas as partes. Porém, na filial da ABC logística em estudo, isto não acontece, pois, os fornecedores de transporte não tem contrato assinado e, assim, estão isentos, em muitos casos, do pagamento de produtos avariados, extravios e, principalmente, multas por atrasos nas entregas.

Então, sugere-se a elaboração do contrato de prestação de serviço, onde deva conter todos os acordos realizados entre a ABC Logística e a transportadora contratada. Abaixo segue uma relação dos principais pontos a serem definidos em contrato, visando melhorar o desempenho na operação em estudo.

- Planilha com o prazo de entrega acordado da origem até o destinatário;
- Indicador a ser utilizado para acompanhamento do desempenho, neste caso a OTIF;
- A meta a ser atingida: percentual mínimo, aceitável, de entregas realizadas dentro do prazo acordado (*OTIF*) - 95%;
- Multa de 2% sobre o valor das notas fiscais entregues fora do prazo designado na planilha;

- Responsabilidade de indenização do transportador em relação as cargas coletadas que sofrerem avarias ou extravios, com prazos para resolução;
- Prazo de pagamento das faturas de transporte, assim como designar o processo;
 - Firmar reuniões mensais para falar das operações, propondo planos de ações para os problemas;

Além do contrato, sugere-se também, que sejam implantados outros indicadores, não vinculados a multas contratuais, com o objetivo de acompanhamento e tomadas de decisões visando atingir o OTIF mínimo. Esses indicadores devem ser implantados juntamente com os fornecedores.

Propõe-se que sejam implantados dois indicadores, sendo um para medir diariamente as cargas que perderam transbordos nas bases dos transportadores e, o outro, para medir a participação nos custos decorrentes de avarias, extravios e cargas entregues fora do prazo.

Os objetivos dos indicadores acima são: no primeiro caso, é medir o percentual de cargas que perderam conexão para que a transportadora contratada tome as devidas providências. Já, no segundo caso, é levantar o custo com não conformidades em transportes.

5.1.2.1 Plano de implantação

Para elaboração do contrato será necessário envolver alguns departamentos da ABC Logística:

Transportes com a responsabilidade de propor esta implantação ao fornecedor e fazer o levantamento dos dados; Jurídico para elaboração do contrato; Filial em análise, para alinhamento e monitoramento das etapas de execução do contrato, os serão controlados através de um cronograma de implantação e, a realização das reuniões mensais com os fornecedores.

Já para a implantação dos indicadores de acompanhamento, a responsabilidade pelo desenvolvimento do indicador será a área de engenharia de operações da ABC logística e, a implantação e monitoramento junto ao fornecedor serão da unidade São José dos Pinhais/PR.

5.1.2.2 Recursos

Para a implantação da proposta não será necessária a designação de recursos materiais e nem de adequações nas instalações, sendo utilizado apenas recursos humanos, financeiros e despesas operacionais como reunião nos transportadores, despesas com cartórios, customização de sistema (próprio da ABC). Abaixo segue a tabela com o orçamento estimativo para implantação.

Tabela 3 – Orçamento implantação Proposta 2

Descrição	Valor	
Recursos de Pessoal	R\$	4.500,00
Despesas Operacionais	R\$	350,00
Despesas com Cartórios	R\$	150,00
	Total	R\$ 5.000,00

Fonte: o autor

5.1.2.3 Resultados esperados

Pretende-se com a elaboração do contrato trazer benefícios para ambas as partes, mas, principalmente para o cliente final, pois, com as diretrizes estabelecidas, acordadas e seguidas, qualquer desvio tem o seu respaldo legal a ser aplicado. Logo, acredita-se que todos farão os esforços necessários para atender os prazos e metas definidos.

Já com a implantação dos indicadores de desempenho para acompanhamento, espera-se contribuir para a melhoria na gestão do transportador contratado, melhorando a efetividade dos seus processos.

5.1.1.4 Riscos ou problemas esperados e medidas preventivo-corretivas

Nesta proposta os riscos são baixos, podendo preponderar o custo para viabilização. Logo, cabe a unidade da ABC logística justificar a importância e o impacto que a elaboração deste contrato com o seu fornecedor trará para a satisfação do cliente e, para seus resultados.

Outro risco identificado é de os fornecedores atuais não aceitarem as propostas contratuais, alegando que, para assumir tais premissas, o custo do frete deverá ser alterado. Neste caso, caberá a ABC realizar a busca de outros fornecedores no mercado, os quais possam atender todas as exigências do contrato e com lucratividade.

6. CONCLUSÃO

Neste trabalho foi abordada a problemática de um operador logístico em relação aos prazos de entregas que não estão sendo cumpridos pelos fornecedores de transporte contratados.

Conclui-se que a logística é fator decisivo e preponderante para qualquer organização, sendo de fundamental importância inclusive para a sociedade. Dentro da logística temos diversos seguimentos como armazenagem, separação de pedidos, consultorias, gestão de informações e outras, mas, o abordado no trabalho é o seguimento de transporte o qual é muito significativo para as empresas por estar presente desde a chegada dos insumos para a manufatura até a entrega no cliente final. O transporte pode ser o diferencial na preferência de compra pelos consumidores modernos, logo, um serviço prestado com qualidade gera vantagem competitiva para as empresas e agrega valor aos seus produtos.

A terceirização é uma questão de estratégia para as empresas, pois, podem transferir a execução de partes das suas atividades secundárias, destinando, desta forma, mais tempo e recursos para sua atividade principal. Visando a redução de custos, principalmente com mão de obra e encargos de impostos, com maior qualidade de serviço muitas empresas tem optado por esta forma de trabalho.

Um exemplo de empresas que prestam serviços terceirizados são os operadores logísticos. São empresas que vendem soluções com inteligência, pois, conseguem proporcionar excelência em serviços secundários para os seus clientes com redução de custos, eficiência e qualidade. O cliente por sua vez utiliza-se de indicadores para fazer o monitoramento dos serviços prestados, possibilitando realizar o apontamento de qualquer desvio no processo.

Os indicadores são fundamentais e a implantação de novos indicadores junto aos fornecedores da ABC logística, com o objetivo do acompanhamento do serviço prestado, redução de custos, tempo em resolução de problemas e clareza dos resultados, foi uma das soluções encontradas para melhorar o cumprimento dos prazos de entrega e as relações comerciais.

A opção da terceirização dos fornecedores de transporte pela ABC Logística é estratégica, pois, contratando fornecedores regionais consegue-se eficiência nos serviços, redução de custos, reduções nos prazos de entregas e maior controle de todo o processo. Porém, na operação em estudo, percebeu-se que os objetivos não

estavam sendo atingidos, logo, sugeriu-se a implantação de indicadores e contratos bem elaborados. Uma parceria para ser duradoura deve ser bem gerida e financeiramente saudável, o cliente sempre quer pagar menos e com serviços de qualidade por este motivo tudo deve estar previsto contratualmente, os processos, os prazos, os reajustes, os investimentos, os indicadores, as metas e as penalidades pelo não cumprimento, pois, trarão retorno em qualidade para o próprio contratante.

Foram cumpridos todos os objetivos propostos para este trabalho, pois, foi possível identificar os principais motivos do não cumprimento do prazo de entrega tanto pelos fornecedores da ABC Logística, quanto pela própria, propostas de resolução para os problemas identificados foram elaboradas e apresentadas e, espera-se que sejam implantadas. Com as propostas colocadas em prática, espera-se que as relações comerciais fiquem mais transparentes e duradouras, as metas sejam atingidas, os custos reduzidos, os processos otimizados e a qualidade dos serviços seja ampliada.

A execução deste trabalho foi muito importante para o meu conhecimento pessoal e crescimento profissional, uma vez que atuo na unidade em estudo e pretendo apresentar a proposta para colocá-la em prática, me propôs melhor entendimento e, principalmente, deu embasamento para a justificativa do problema, permitindo mostrar para a empresa que a gestão dos fornecedores é o seu negócio, pois, eles carregam a imagem da ABC Logística até o cliente final. A empresa pode agregar valor ao produto do cliente, porém, para tanto são necessários contratos claros e sólidos, não apenas no que tange a prazos de entregas, mas, também, no todo dos serviços ofertados.

7. REFERÊNCIAS

NOVAES, G. A. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição**. 3. Ed. Campus: Rio de Janeiro, 2001.

BALLOU, Ronald. **Logística Empresarial**. São Paulo: Atlas, 1993.

PAURA, G. L. **Fundamentos da Logística**. Curitiba: Instituto Federal do Paraná, 2012. Disponível em: <http://redeetec.mec.gov.br/images/stories/pdf/proeja/fundamentos_logistica.pdf>. Acesso em 10/08/2016.

ZAMCOPÉ, F. C. et al. **Modelo para avaliar o desempenho de operadores logísticos – um estudo de caso na indústria têxtil**. Gest. Prod., 2010. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/gp/v17n4/a05v17n4>>. Acesso em 11/08/2016.

BORGES, F. J. M.; FERREIRA, J.F. **Operadores Logísticos**. [S.l.]: Techoje, [ca. 2000]. Disponível em: <http://www.techoje.com.br/site/techoje/categoria/detalhe_artigo/299>. Acesso em 15/08/2016.

LIMA, Lisandra Rosa Rodrigues de. **A Evolução dos Prestadores de Serviços Logísticos no Brasil: O surgimento dos 4PLs**. 2004. 139 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2004. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/86629/223234.pdf?sequ=1&isAllowed=y>>. Acesso em 15/08/2016.

BERGO, Gen Bda Marcio Tadeu Bettega. **Terceirização na Logística – Uma solução ou mais um problema?** Rio de Janeiro, nº 11, p. 86-91, 1º quadrim. 2006. Disponível em: <<http://servweb.eceme.ensino.eb.br/meiramattos/index.php/RMM/article/viewFile/403/352>>. Acesso em 15/08/2016.

ARAUJO, João Guilherme. **Distribuição urbana e os efeitos das restrições de circulação nas grandes cidades**. [S.l.]: Ilos, 2012. Disponível em: <<http://www.ilos.com.br/web/distribuicao-urbana-e-os-efeitos-das-restricoes-de-circulacao-nas-grandes-cidades/?print=print>>. Acesso em 12/09/2016.

NEVES, M. A. O. **Tendências no transporte rodoviário de cargas fracionadas no Brasil**. [S.l.]: Logweb, 2009. Disponível em: <<http://www.logweb.com.br/artigo/tendencias-no-transporte-rodoviario-de-cargas-fracionadas-no-brasil/>>. Acesso em 16/09/2016.

IBGE. **Pesquisa Anual de Serviços**. Brasil, 2013. Disponível em: <<http://brasilemsintese.ibge.gov.br/servicos/valor-adicionado-bruto-por-segmento-do-servico.html>>. Acesso em 12/09/2016.

SEBRAE. **O que é uma relação “ganha-ganha”?** Brasil, 2016. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/o-que-e-uma-relacao-ganha-ganha,49e3438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD>>. Acesso em 20/09/2016.

MICHEL, M. H. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais**. 2. Ed. Atlas: São Paulo, 2009.

NEVES, M. A. O. **Indicadores de desempenho em logística**. [S.l.]: Guia do TRC, [ca. 2000]. Disponível em: <http://www.guiadotrc.com.br/logistica/indicadores_desempenho_logistica.asp>. Acesso em 16/09/2016.