

### **3**

## **Estudo de caso**

### **3.1.**

#### **Introdução**

Este capítulo descreve como foi realizado o estudo de caso de seleção e contratação de um PSL para a Infoglobo.

Este capítulo começa com um breve histórico da imprensa e dos jornais impressos no Brasil, passando depois pelo histórico da Infoglobo.

No item 3.4 será explicada a metodologia, o tipo da pesquisa, como foi feita a coleta e análise dos dados e, por fim, as limitações do estudo.

No item 3.5 é explicada em resumo a operação de distribuição da Infoglobo, as motivações para a contratação do operador logístico e a definição do processo de seleção e contratação. Ainda no item 3.5 o autor faz uma proposta de seleção e contratação de PSL's que consiste em nove passos.

### **3.2.**

#### **Breve História da imprensa e dos jornais impressos**

Martino e Barrozo (2002), apud Mutarelli (2004), publicaram um artigo sobre os meios de comunicação no Brasil, em que relatam que a sua história começa no dia 10 de setembro de 1808 com a criação da Gazeta do Rio de Janeiro, que mais tarde seria transformada no Diário Oficial da União. Todavia, o primeiro documento noticioso sobre o Brasil, ainda sob a forma epistolar, foi a carta escrita por Pero Vaz de Caminha, tripulante da esquadra de Pedro Álvares Cabral que chegou ao Brasil em 1500.

Durante o século XIX, a imprensa teve um caráter eminentemente panfletário, engajada politicamente contra ou a favor do governo. Sintomaticamente, o único jornal que sobreviveu desse período, sendo o mais antigo da América Latina, foi o Diário de Pernambuco, que não tratava de política, mas apenas veiculava anúncios.

As revistas brasileiras surgiram em 1812 na Bahia, o primeiro periódico literário fundado neste ano foi Variedades ou Ensaios da Literatura.

Os jornais e revistas foram, e ainda são, os mais significativos, em termos de circulação, meios impressos de comunicação no Brasil.

Na segunda metade do século XX, o jornalismo passou a ganhar uma dimensão mais profissionalizada. Até então não havia jornalistas formados, mas sim profissionais de outras áreas que atuavam como jornalistas. A criação da primeira escola de jornalismo por Cásper Libero, em 1947, deu novo impulso à profissão, que passou a ter mais importância e conhecimento.

A criação de novos meios de transmissão de notícias, como o telégrafo e o cabo submarino, contribuíram para a transformação do jornalismo de instrumento político a instrumento informativo. Exceção feita ao Jornal do Brasil (1891) e ao Estado de São Paulo (1875), todos os meios impressos que hoje têm importância no mercado nacional foram criados no século XX.

São quatro os principais jornais brasileiros: Folha de São Paulo, O Estado de São Paulo – publicados, como o nome indica, em São Paulo – O Globo e o Jornal do Brasil, no Rio de Janeiro. Como características gerais, há predominância de matérias informativas, a distribuição semelhante em cadernos regionais e a rotatividade de colunistas.

### **3.3.**

#### **Histórico da empresa**

Segue um resumo do histórico da Infoglobo: A Infoglobo S.A é a antiga Empresa Jornalística Brasileira, e é uma empresa das Organizações Globo que são um conglomerado de empresas brasileiras concentradas especificamente na área de mídia e comunicação.

A primeira iniciativa da então chamada Empresa Jornalística Brasileira foi o jornal A Noite, fundado e dirigido por Irineu Marinho, no Rio de Janeiro, então capital do Brasil. Em 1925, com o sucesso do vespertino, Irineu Marinho decide fundar um segundo jornal, O GLOBO, para concorrer com os demais como Correio da Manhã, O Paiz, Gazeta de Notícias, Diário Carioca e Jornal do Brasil

Com a morte repentina de Irineu Marinho semanas depois, seu filho Roberto Marinho herdou o jornal e passou à direção da empresa.

O endereço oficial do jornal durante dezenove anos foi no primeiro andar de uma instalação na Rua Bittencourt Silva no Largo da Carioca. Em 1954 o jornal mudou-se para o prédio próprio na Rua Irineu Marinho - em homenagem ao mesmo - localizado na Praça Onze no Centro do Rio de Janeiro. Desde então

o jornal cresceu e tornou-se um dos principais veículos de comunicação do Brasil e o mais importante no Rio de Janeiro.

Em 1952, o jornal começa uma série de grandes promoções e serviços, como fascículos e cadernos especiais e que até hoje é uma das principais características do GLOBO.

Em 1982 O GLOBO ultrapassa a marca de meio milhão de jornais em circulação, com a tiragem de 503.332 exemplares e dez anos depois, uma impressora com origem Norte Americana é inaugurada com programação e operação computadorizada, sendo que a mesma foi a primeira a ser implantada fora dos Estados Unidos.

Em 1969 foi lançado o caderno de Classificados, que é um caderno específico para anúncios e em 1974 começou o sistema de assinaturas (entregas domiciliares) com o lançamento da Agência O GLOBO e em 1975 foi inaugurado o Classifone.

No ano de 1978, foi implementada a impressão em offset que na época era o processo mais avançado do mundo.

Em 1982 houve o lançamento do primeiro jornal de bairro e em 1988 o lançamento de Clube do Assinante, que é a principal ferramenta de fidelização da Infoglobo.

Em 1995 O GLOBO atingiu a marca histórica, que até então, jamais tinha sido alcançada por outro jornal do Rio de Janeiro, de um milhão de exemplares. Devido ao lançamento do primeiro fascículo do Atlas da História Universal – The Times.

Em 1996 a Infoglobo entra na era digital e, em 1998 é lançado o EXTRA, um jornal popular voltado para as classes B e C. O Extra é atualmente o jornal mais vendido no país aos domingos.

Foi inaugurado em dezembro de 1998 o maior Parque Gráfico da América Latina. A localização estratégica contribuiu para a escolha do local. O terreno do Parque Gráfico possui cento e vinte mil metros quadrados e está situado no município de Duque de Caxias, junto às rodovias BR-101, BR-116 e BR-040, à Linha Vermelha, à Linha Amarela e a Avenida Brasil, o que facilita a distribuição de jornal e a logística *inbound*.

No ano 2000, houve o lançamento do jornal VALOR ECONÔMICO, que é um jornal de economia em parceria com o Grupo Folha de São Paulo, e em 2001, ocorreu a aquisição do jornal DIÁRIO DE SÃO PAULO que é voltado para as classes B e C, e, é impresso e comercializado em São Paulo.

Em 2006 é lançado o EXPRESSO em formato tablóide como segmentação do nicho “jornais compactos” e é voltado para as classes C e D. O objetivo da empresa é ampliar o mercado de leitores, principalmente entre as pessoas que passam horas de seu dia em transportes coletivos para ir e voltar ao trabalho. O slogan do EXPRESSO é “*Direto ao que interessa*”.

Em 2007 o jornal EXTRA também entra na era digital.

A Infoglobo é uma das principais empresas de mídia impressa no Brasil, líder no seu segmento de mercado no Rio de Janeiro com quase 70% de participação no mesmo.

### **3.4. Metodologia**

#### **3.4.1. Pesquisa**

Esta pesquisa tem por finalidade responder a seguinte pergunta:

Como aconteceu o processo de seleção e contratação do atual prestador de serviço logístico da Infoglobo para operar suas rotas de Logística Primária, à luz da literatura pesquisada de terceirização de operações logísticas, especificamente nos itens abaixo?

- Motivadores da terceirização;
- Atributos desejados pela Infoglobo dos PSLs;
- Classificação e segmentação dos PSLs;
- Fontes de informação do processo de seleção;
- Acordos de nível de serviço e compartilhamento de ganhos e;
- Relacionamento entre embarcador e embarcado.

#### **3.4.2. Tipos de pesquisa**

Segundo Vergara (2006), há várias taxionomias de tipos de pesquisa, conforme os critérios utilizados pelos autores. São eles:

- Quanto aos fins;
- Quanto aos meios.

Quanto aos meios, esta pesquisa pode ser classificada como estudo de caso, pois possui caráter de profundidade e detalhamento, e também é restrita a poucas unidades.

Esta pesquisa também pode ser classificada quanto aos meios como pesquisa de campo, uma vez que foi realizada no local onde ocorreu o fenômeno e incluiu a vivência do pesquisador.

Esta pesquisa enquadra-se também como bibliográfica, já que é o estudo sistematizado desenvolvido em material publicado em livros, periódicos, textos legais, documentos, mídia impressa, jornais etc.

O autor desta dissertação foi o líder do projeto de Seleção e Contratação do Operador Logístico para a Infoglobo.

De um modo geral, esta pesquisa consiste em um estudo de caso.

Uma definição técnica de estudo de caso é dada por Yin (2001):

“Um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”.

### **3.4.3. Coleta e análise de dados**

Ao longo do projeto de seleção e contratação do operador logístico foram gerados pela equipe do projeto relatórios semanais que eram divulgados pelo líder do projeto aos demais membros da equipe.

Um relatório de fechamento do projeto foi gerado, onde consta no mesmo um resumo completo sobre o projeto.

Os dados foram coletados por meio dos relatórios semanais e do relatório final do projeto.

A análise dos dados foi qualitativa de uma forma estruturada, a fim de comparar a parte prática com a teórica.

Em relação aos custos das propostas enviadas pelos PSLs a análise foi quantitativa.

#### **3.4.4. Limitações do estudo**

A metodologia escolhida para a pesquisa apresenta as seguintes dificuldades e limitações:

- A pesquisa é subjetiva e não estatística, de modo que as conclusões desta pesquisa serão observadas desta forma;
- O método está limitado pelos documentos do projeto;
- Quando do tratamento dos dados coletados, há uma limitação em relação ao pesquisador de se manter neutro nas análises, uma vez que a vivência do mesmo é grande no caso e pode influir na sua interpretação.

### **3.5. Descrição do caso**

#### **3.5.1. Introdução**

O departamento de Distribuição da Infoglobo realiza a gestão de toda a distribuição dos produtos dos jornais O GLOBO e EXTRA e seus respectivos produtos agregados no Rio de Janeiro e em todo o território nacional. O EXPRESSO é distribuído somente no Rio de Janeiro.

O jornal VALOR ECONÔMICO é distribuído nos estados do Rio de Janeiro, Espírito Santo, Minas Gerais, Distrito Federal/Goiânia, parte do Nordeste e parte do Norte.

A Infoglobo também faz a distribuição dos assinantes da EDITORA GLOBO no estado do Rio de Janeiro e da NET na cidade do Rio de Janeiro e Grande Rio.

A distribuição da Infoglobo pode ser dividida em três diferentes tipos de operação:

- Urbano ou Local
- Intermunicipal
- Aéreo

A operação Urbana ou Local tem dois canais: o canal de entrega domiciliar local (EDL) e o canal da venda avulsa local (VAL). O canal de entrega domiciliar local abastece os assinantes, enquanto que o outro abastece as bancas e outros pontos alternativos de venda.

Na operação de entrega domiciliar local, a Infoglobo tem seis distribuidores, que são responsáveis pela entrega do produto ao cliente final - o assinante.

O transporte dos produtos para o interior e local era terceirizado em quatro empresas até novembro de 2006.

Distribuidores são empresas terceiras responsáveis por receber os produtos da Infoglobo em seus depósitos e levam os mesmos até aos assinantes. Esta operação se caracteriza como um hub.

O transporte do centro de distribuição dos distribuidores até ao cliente final é de responsabilidade dos distribuidores.

Todos os funcionários que realizam a entrega domiciliar ao cliente final são empregados dos distribuidores. O contrato entre o distribuidor e a Infoglobo é um contrato de exclusividade, ou seja, impede que o distribuidor realize qualquer atividade de entrega, usando a malha de distribuição do jornal para outro cliente.

Na operação de venda avulsa local, a Infoglobo disponibiliza o produto para as capatazias (é instituição que agrega um conjunto de bancas ou ponto de venda de jornal), e as mesmas retiram os produtos em um dos cinco depósitos de venda avulsa do Grande Rio.

Dentro da operação urbana, nenhum distribuidor pode exercer a função de capataz.

A operação intermunicipal realiza a distribuição dos produtos no interior do estado do Rio de Janeiro, e nos estados de São Paulo, Minas Gerais e Espírito Santo. Toda esta operação é realizada através do modal rodoviário. Esta operação também possui dois canais distintos, a entrega domiciliar do interior (EDI) e a venda avulsa do interior (VAI).

Na operação Intermunicipal a Infoglobo se responsabiliza em entregar os produtos aos distribuidores e capatazias. A entrega do produto aos assinantes e aos pontos de venda é de responsabilidade do distribuidor e do capataz, respectivamente.

O relacionamento da Infoglobo com os funcionários da entrega domiciliar do Interior é igual à relação existente com os funcionários da entrega domiciliar Local. O contrato com os distribuidores de fora do estado do Rio de Janeiro não

é um contrato de exclusividade, ou seja, permite que este utilize a malha de distribuição do jornal com outros produtos.

A operação aérea realiza a distribuição dos produtos nas capitais não atendidas pelas operações anteriores, e em algumas cidades-chaves. Toda esta operação é realizada através do modal rodoviário e aéreo. O modal rodoviário é utilizado para o transporte dos produtos do Parque Gráfico até o aeroporto, enquanto que o modal aéreo é utilizado para transportar o produto do Rio de Janeiro até as localidades de destino. Esta operação também possui dois canais distintos, a entrega domiciliar do interior (EDI) e a venda avulsa do interior (VAI).

Esta operação de transporte é de responsabilidade de um operador logístico, que é responsável por retirar o produto do Parque Gráfico, e embarcá-lo nos aviões. O operador logístico também é responsável por definir os melhores vôos a serem utilizados para que os horários de entrega sejam cumpridos.

Os distribuidores e capatazes são os responsáveis pela retirada dos produtos nas cidades de destino. Nesta operação, a maioria dos distribuidores também é responsável pela venda avulsa.

A atividade de transporte de frete primário da Infoglobo era terceirizada até novembro de 2006 com quatro empresas. A partir desse período o transporte passou a ficar concentrado em um único operador logístico.

Este trabalho se propõe a estudar a seleção desse operador logístico para serviço de frete primário no canal de entrega domiciliar local e interior, e venda avulsa local e interior.

### **3.5.2. Motivação para contratação do operador logístico**

Em 2005 a direção da Infoglobo contratou a consultoria Bozz Allen Hamilton para reestruturar o departamento de Distribuição da empresa. Uma das recomendações da consultoria foi a contratação de um operador logístico para a logística de frete primário.

Esta recomendação teve algumas razões que estão listadas a seguir:

- Foco no *core business*
- Melhoria dos indicadores de performance;
- Redução de custos;



- Necessidade de coordenação única da operação;
- Melhoria da capacitação em tecnologia da informação.

A gestão da distribuição era feita pela Infoglobo, desviando a atenção da empresa de seu *core business*; mesmo o serviço já sendo terceirizado, a Infoglobo tomava todas as decisões de planejamento e operação referentes à distribuição.

O departamento de Distribuição da Infoglobo precisava de uma melhoria nos indicadores de performance para sua operação de frete primário, devido ao pouco conhecimento do assunto na Distribuição e a não aplicabilidade dos indicadores.

A empresa tinha quatro fornecedores de transporte para o frete primário, gerando muitos problemas de coordenação das atividades operacionais e administrativas.

Os fornecedores antigos não tinham *know-how*, capacidade financeira e capacitação tecnológica para investir em novas tecnologias para melhoria da operação.

A partir desse diagnóstico feito pela consultoria e pelo entendimento dos motivadores da direção da empresa, decidiu-se pela seleção e contratação de um único operador logístico para a logística de frete primário, ou seja, da saída dos produtos do Parque Gráfico da Infoglobo até a entrega dos mesmos nos depósitos dos distribuidores da capital e nas cidades do interior do estado do Rio de Janeiro, Espírito Santo e Minas Gerais.

### **3.5.3.**

#### **O processo de seleção e contratação**

É um processo que visa a seleção e contratação de um único operador logístico. Este contrato irá substituir quatro outros, com o objetivo de uma coordenação única das atividades, concentração dos serviços e redução do número de prestadores de serviços.

O processo todo levou cerca de nove meses, pois foi um processo com muitas variáveis para análise, seleção, contratação e implantação.

A Infoglobo deseja um PSL com capacidade de inovação, que seja capaz de trazer para a empresa as melhores práticas do mercado e não alguém que somente replique a operação atual, pois não faz sentido terceirizar uma operação para não coletar frutos de melhorias operacionais e financeiras.'

É com esse novo prestador de serviço logístico que a Infoglobo deseja dar um salto de eficiência em qualidade e se preparar cada vez mais para competir com seus concorrentes.

Foram realizadas visitas por parte dos PSLs no Parque Gráfico da Infoglobo para conhecimento da operação.

Será exposto daqui em diante o passo a passo do processo de seleção e contratação de um único PSL realizado no projeto “Gestão de Transportes”.

#### **3.5.4. Uma proposta de seleção e contratação de PSLs: passo a passo**

Para o projeto Gestão de Transporte os atributos e competências que foram mais valorizados pela Infoglobo estão apontados abaixo:

- Garantia de atendimento dos horários definidos de entrega pela Infoglobo;
- Custo;
- Plano de contingência de transição;
- Experiência e conhecimento do negócio;
- Relacionamento com o cliente;
- Ferramentas para gestão;
- Tecnologia;
- Alinhamento de estratégia;
- Gestão de pessoal;
- Inteligência logística e;
- Infra-estrutura operacional

A Infoglobo deseja que a solicitada somente considere em sua proposta para transporte das rotas de interior a utilização de recursos próprios para a realização dos serviços, ou seja, não serão aceitas propostas baseadas em veículos agregados ou mão-de-obra de terceiros para o transporte das rotas do interior. Nas rotas locais a frota poderá ser até 30% agregada.

A posse dos ativos e a não subcontratação de mão-de-obra para a Infoglobo é vista como um diferencial de qualidade para a prestação dos serviços logísticos.

Quanto à especificação dos ativos e requisitos gerais:

- A Solicitada deverá informar os recursos operacionais necessários para os pontos de controle operacional;
- Os veículos considerados na proposta deverão ser totalmente fechados, para evitar danos aos produtos durante o transporte dos mesmos;
- Nas rotas que utilizem caminhões, especificar os equipamentos, onde é obrigatório o uso de calibrador de pneus, sendo desejável veículos com plataforma de descarga e capacidade para movimentação de cargas pela traseira e lateral do baú;
- Para o transporte das rotas do interior os veículos deverão ter no máximo dois anos de uso e para as rotas locais até 10 anos de uso;
- A Solicitada deverá informar os veículos que estão sendo considerados para cada rota. A proponente deve informar o tipo de veículo que melhor se adequar à rota e mencionar a justificativa para tal escolha.
- Descrição de planos de contingência para socorro das rotas urbanas e interurbanas, com tempo previsto para realização deste. Detalhar rota por rota do interior;
- Para início da operação todos os motoristas e ajudantes devem passar por um plano de ambientação e reconhecimento das rotas, acompanhando em veículo próprio todas as rotas operadas pela Infoglobo;
- Ajudantes e motoristas devem acompanhar operação de distribuição de jornais e recebimento de encalhe, em nossa Sede, por cinco edições, de forma a aprender como se manuseia os jornais/produtos;
- Após conhecimento das rotas, realizar simulação com carro próprio e especificado para cada rota, operação denominada rota seca, para simulação das entregas e medição de tempos;
- Veículos devem ser adequados às rotas de forma a não necessitar de reabastecimento durante as viagens;
- Funcionários Infoglobo devem ser autorizados a realizar viagens de acompanhamento nas rotas urbanas e interurbanas;
- Os ativos contratados precisam operar 365 dias no ano.

Pela experiência dos gerentes de distribuição da Infoglobo as rotas do interior são as mais críticas em relação ao nível de serviço, pois o desgaste do carro é muito grande devido ao uso diário e pela dificuldade de operação das mesmas. As rotas precisam de motoristas bem treinados e que estejam acostumados a dirigir em estradas de interior. Devido a esses fatores, houve a exigência em ativos próprios para as mesmas.

### ***Passo I: Formação da equipe***

Com a decisão tomada para a unificação dos serviços logísticos, foi montada uma equipe multifuncional para começar o projeto que foi batizado como “Gestão de Transporte”.

A equipe foi composta por:

- Um Gerente de Planejamento;
- Um Coordenador de Planejamento;
- Um Gerente de Operações e;
- Um Coordenador de Suprimentos

### ***Passo II: Pesquisa de mercado***

Duas principais fontes de informação foram utilizadas pela Infoglobo para coletar dados sobre os PSLs:

- Pesquisa de mercado e;
- RFP.

A equipe fez uma extensa pesquisa de mercado pela internet para identificar potenciais operadores logísticos para a operação. O site utilizado para a pesquisa foi o da revista Tecnológica que é uma conceituada revista de logística presente no mercado brasileiro há mais de dez anos, e que possui uma extensa pesquisa sobre operadores logísticos.

Nesta pesquisa foram pré-selecionados dez PSLs e a Infoglobo procurou observar os seguintes pontos:

- Origem da empresa;
- Tempo de mercado;
- Receita anual;
- Origem dos serviços prestados;
- Número de funcionários;
- Certificações de qualidade;
- Número de clientes;
- Três principais clientes;
- Raio de atuação;
- Frota própria ou terceira;
- Se a empresa realiza serviço de distribuição;
- Se o PSL realiza serviço de logística reversa;
- Se o operador logístico desenvolve projetos logísticos e;
- Se o operador possui tecnologias como: roteirizador, rádios, satélites e etc;

***Passo III: Análise da Pesquisa e pré-seleção para apresentação do projeto***

Após o detalhamento e análise qualitativa desses pontos em uma planilha excel, conforme tabela 3, oito empresas foram selecionadas para iniciar os contatos telefônicos visando explanação preliminar do projeto ao executivo número um desses PSLs.

**PERFIL OPERADORES LOGÍSTICOS**  
**Empresas Participantes do Projeto Gestão de Transportes**

Empresas	A	B	C
<b>Informações Gerais</b>			
Matriz	SP	SP	RJ
Tempo Mercado Brasil	12 anos	35 anos	33 anos
Receita Anual Brasil em MM	550	450	Não Fornecido
Origem Serviço	Operador Logístico	Transportadora	Transportadora
Nº Funcionários Brasil	5200	8500	630
Nº Clientes Brasil	26	100	NF
Raio Atuação	Todo Território	Todo Território	RIO-MG
Três Principais Clientes	A, B e C	E, F e G	H, I e J
<b>Informações Logísticas</b>			
Distribuição	SIM	SIM	SIM
Logística Reversa - Encalhe	SIM	SIM	SIM
Desenvolvimento Projetos	SIM	SIM	SIM
Frota Própria	SIM	SIM	SIM
Certificações de Qualidade	SIM	SIM	SIM
Equipe de Projetos	SIM	SIM	NÃO

Dados Fictícios por motivo de confidencialidade

Tabela 3 – Perfil das empresas participantes do projeto Gestão de Transportes

Nesta fase foi observado o despreparo do pessoal de algumas empresas selecionadas. A equipe ao ligar para algumas empresas percebeu o despreparo de alguns atendentes telefônicos. Os mesmos não tinham o bom senso de direcionar a ligação para o correto departamento da empresa, sendo que em alguns casos a equipe não conseguiu falar com nenhum executivo tomador de decisão. O resultado desse despreparo para os PSLs é que alguns deles podem perder bons negócios por um simples entendimento errado.

***Passo IV: Apresentação do projeto para os PSLs***

Após os contatos telefônicos com os principais executivos dessas oito empresas, três delas foram selecionadas para participar de uma reunião para explicação de todo o projeto “Gestão de Transportes”.

A reunião consistia em:

- Apresentação da Infoglobo e seus negócios;
- Apresentação do projeto “Gestão de Transportes” e;
- Apresentação do PSL e seus negócios.

#### ***Passo V: Decisão da participação no projeto***

Após as formalizações acima, o PSL decidia no exato momento se almejava participar do processo de seleção. Caso a resposta fosse positiva o mesmo recebia em seu escritório um termo de confidencialidade para assinatura com uma multa, caso as informações da futura Contratante fossem utilizadas indevidamente.

#### ***Passo VI: Assinatura do termo de confidencialidade e entrega da RFP***

Uma RFP é um documento produzido por uma empresa que está procurando produtos ou serviços no mercado. Este documento é distribuído a fornecedores em prospecção que então apresentam suas propostas baseadas nos critérios especificados na RFP.

Após a assinatura do termo de confidencialidade a Infoglobo enviou aos PSLs pré-selecionados uma RFP. A mesma solicitava informações dos candidatos e explanava sobre a operação de logística primária, e tinha por objetivo coletar e informar as solicitadas as seguintes informações:

1. Objetivo da proposta:
  - 1.1. Obtenção de uma proposta técnica-comercial para as rotas especificadas nos anexos da RFP, com uma visão de otimização dos serviços;
2. Visão geral do projeto:
  - 2.1. Reestruturar a gestão de transporte da Infoglobo direcionando a Distribuição para seu *core business*;
3. Objetivos do projeto:
  - 3.1. Obter eficiência em custos e melhoria da qualidade do serviço

### 3.2. Melhorar relacionamento com parceiros da cadeia de suprimentos

#### 4. Forma de remuneração:

##### 4.1. Fixa por R\$/Km

#### 5. Anexos: A RFP continha cinco anexos. Os anexos continham as seguintes informações conforme explicitado abaixo:

##### 5.1. Anexos I e II: caderno com descrição detalhada das rotas urbanas e locais, conforme um exemplo abaixo:

<b>ROTA INTERIOR VITÓRIA</b>							
<b>Origem</b>	PG						
<b>Destino Final</b>	Vitória						
<b>Sugestão Veículo</b>	Furgão						
<b>Idade da Frota Recomendável</b>	até 2 anos						
<b>Nº Paradas</b>	5						
<b>Rastreamento</b>	Sim/Não						
<b>Rádio/Celular</b>	Sim						
<b>Rampa</b>	Não						
<b>Equipado p/ Cart</b>	Não						
<b>Km ida e volta</b>	1106						
	<b>Edição</b>	<b>Edição</b>	<b>Edição</b>	<b>Edição</b>	<b>Edição</b>	<b>Edição</b>	<b>Edição</b>
<b>Informações Logísticas</b>	<b>Domingo</b>	<b>Segunda-feira</b>	<b>Terça-feira</b>	<b>Quarta-feira</b>	<b>Quinta-feira</b>	<b>Sexta-feira</b>	<b>Sábado</b>
Apresentação PG	Sábado	Domingo	Segunda-feira	Terça-feira	Quarta-feira	Quinta-feira	Sexta-feira
Horário Apresentação	18:00	22:00	22:00	22:00	22:00	21:00	21:00
Horário Médio de Saída do PG	21:30	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00
<b>Tempo Viagem (somente ida)</b>	<b>6:00</b>	<b>6:00</b>	<b>6:00</b>	<b>6:00</b>	<b>6:00</b>	<b>6:00</b>	<b>6:00</b>
Peso Mínimo kg	900	530	500	490	640	610	1070
Peso Máximo kg	1280	690	670	600	720	1300	1280
Ajudantes	0	0	0	0	0	0	0
<b>Informações das Paradas</b>		<b>Tipo Entrega</b>					
<b>Parada 01:</b>		EI / VI					
Cidade: Cachoeiro de Itapemirim							
<b>Parada 02:</b>		EI					
Cidade: Guarapari							
<b>Parada 03:</b>		VI					
Cidade: Guarapari							
<b>Parada 04:</b>		EI					
Cidade: Vitória							
<b>Parada 05:</b>		VI					
Cidade: Vitória 2							
EI - ENTREGA DOMICILIAR INTERIOR		PRODUTOS: O GLOBO					
VI - VENDA AVULSA INTERIOR		PRODUTOS: EXTRA					
EL - ENTREGA DOMICILIAR LOCAL		PRODUTOS: VALOR ECONÔMICO					
VL - VENDA AVULSA LOCAL							

Quadro 1 – Descrição detalhada de uma rota da Infoglobo.

#### 6. Anexo III: constitui-se de um caderno de respostas de informações da empresa solicitada, como:

##### 6.1.1. Constituição da empresa;

##### 6.1.2. Infra-estrutura operacional,



- 6.1.3. Principais clientes e faturamento;
- 6.1.4. Política de investimentos;
- 6.1.5. Balanço patrimonial;
- 6.1.6. Organização empresarial;
- 6.1.7. Sistemas de qualidade e;
- 6.1.8. Gestão de pessoal;

6.2. Anexo IV: Constitui-se de um anexo com uma descrição geral dos requisitos da operação, conforme exemplo abaixo:

- 6.2.1. Veículo Kombi
- 6.2.2. Capacidade de carga: 800 kg;
- 6.2.3. Iluminação: duas lâmpadas fluorescentes com controles independentes;
- 6.2.4. Celular ou rádio: necessário;
- 6.2.5. Motoristas e ajudantes (quando houver): Uniformizados e com material de EPI (Sapato Industrial, Luvas de Vaqueta, Protetor Auricular e Cinta Lombar);
- 6.2.6. Lanterna: necessário;
- 6.2.7. Prancheta e Caneta;
- 6.2.8. Passe Livre para pedágios (de acordo com cada rota);
- 6.2.9. Motorista e Ajudantes são responsáveis pela carga e descarga dos carros;
- 6.2.10. Mapas com rotas alternativas em caso de necessidade (somente rotas do interior);
- 6.2.11. Caixa de ferramenta para pequenos reparos;
- 6.2.12. Motoristas conhecedores de mecânica básica para solução de problemas durante a realização das rotas;
- 6.2.13. Motoristas das rotas locais devem conhecer a região metropolitana do RJ e os das rotas do interior serem conhecedores das rodovias da região sudeste;
- 6.2.14. Motoristas devem ser capacitados à operação com carga de horário;
- 6.2.15. Se o veículo for operar em rota interurbana não poderá ser movido a gás.

7. Anexo V: cronograma de logística reversa (encalhe)

## 8. Requisitos da operação

8.1. Será realizada sem possibilidades de falhas ou faltas nos 365 dias do ano, podendo ocorrer alterações de horário em função da necessidade de embarque, principalmente em datas especiais como Natal, Ano Novo, Carnaval, feriados nacionais, grandes eventos que serão comunicados previamente.

## 9. Indicadores de desempenho e incentivos

9.1. A Solicitada deverá apresentar uma sugestão de indicadores de performance para a operação, bem como uma proposta para acordos de níveis de serviços.

## 10. Necessidades da solicitante e condições gerais de avaliação da proposta

10.1. Garantia de atendimento dos horários definidos nos Anexos I e II: jornal é um produto altamente perecível. Esse é o item mais crítico da proposta;

10.2. Diferenciais apresentados nos índices de performance e acordos de níveis de serviços;

10.3. Relatórios gerenciais;

10.4. Abrangência dos serviços;

10.5. Metodologia de gestão e ferramentas operacionais;

10.6. Metodologia e prazo para transição dos serviços;

10.7. Metodologia adotada para treinamento;

10.8. Condições comerciais;

10.9. Modelo de gestão de transporte e prazo de entrega das propostas.

As três empresas selecionadas tiveram um prazo de um mês para a elaboração da proposta com base nos quesitos da RFP, após o recebimento do documento.

Uma semana antes de terminar o prazo para a entrega das propostas, um PSL declinou do projeto, sem maiores justificativas, ficando a análise restrita a dois operadores denominados **A** e **B**.

As propostas deveriam estar lacradas em envelope e serem entregues ao departamento de suprimentos.

### Passo VII: Organização dos dados

As propostas foram lidas, analisadas e agregadas. Foi gerada uma tabela de comparação entre os dois PSLs conforme tabela 4 . Os dados são fictícios por motivo de confidencialidade.

CRITÉRIOS	OPERADOR A	OPERADOR B
<b>Custo</b>	<b>X Mensal.</b> Frota 100% terceirizada.	<b>12% a mais em relação a A.</b> Frota própria.
<b>Experiência &amp; Conhecimento do Negócio</b>	Experiência em distribuição de jornal e revistas fora do Brasil há 25 anos. Não possui experiência no Brasil.	Não possui experiência no negócio de Mídia. Possui grandes contratos de prestação de serviços logísticos com grandes valores anuais.
<b>Relacionamento Cliente</b>	Aplica junto a seus Clientes a Pesquisa de Satisfação do Cliente Externo. Consiste em avaliar o grau de relacionamento entre A e o Cliente, capacitação em resolução de problemas, inovação, procedimentos burocráticos, qualidade dos indicadores e demais informações fornecidas pela A, entre outros.	Possui um setor de atendimento ao cliente que funciona 24 horas/dia e 365 dias no ano. O relacionamento do cliente opera em duas equipes: Ativo: que realiza pesquisas de satisfação junto ao cliente por telefone e/ou e-mail. Passivo: Recepção de contatos e monitoramento de ações.  A empresa possui um plano anual de melhoria contínua desenvolvido para cada cliente. O acompanhamento dos resultados é realizado pela diretoria e gestão corporativa junto aos participantes identificando oportunidades de melhorias e correções de possíveis falhas. Índice de satisfação do cliente = 97,0%
<b>Ferramentas para gestão</b>	Possui um plano para implementação detalhado, uma equipe de <i>start up</i> e um cronograma detalhado de 90 dias. Possui também um plano de gerenciamento e acompanhamento da mudança organizacional.	Apresentou um cronograma de implementação de 9ª semanas, onde consta contratação e treinamento dos funcionários, compra de veículos e equipamentos, elaboração de fluxos e procedimentos, testes de eficiência de rotas e início da operação como um todo na 9ª semana. Ela não descarta o aproveitamento dos colaboradores atuais, porém a exclusivo critério de <b>B</b> .
<b>Tecnologia</b>	Possui um sistema de gerenciamento de	A empresa está estudando a implantação

	transporte que faz o controle, gerenciamento e monitoramento da distribuição e das entregas. Há possibilidade de interface com SAP (Infoglobo).	de um sistema de TMS. Possui um sistema de gerenciamento de risco onde com rastreamento dos carros através de equipamentos instalados no veículo e softwares específicos. Um monitoramento via web pode ser feito verificando, em dados reais o posicionamento e condições do veículo.
<b>Alinhamento Estratégico c/ Infoglobo</b>	A empresa possui em seu planejamento estratégico, entrar no segmento de mídia no Brasil.	Não estava previsto no alinhamento estratégico da empresa investir em mídia.
<b>Idade Média da Frota</b>	10 anos rotas locais e 2 anos rotas do interior	Em média 1,5 ano. Para o projeto gestão de transportes veículos zero km.
<b>Gestão de Pessoal</b>	Uma equipe de Engenheiros e analistas estará envolvida na operação. Possui o Programa de Educação Corporativa. Possui quadro de treinamento específico para seus funcionários das categorias Horistas e Mensalistas.	Possui um plano de treinamento para todos os funcionários que seguem a regra: 25 horas per capita (operacional) 15 horas per capita (administrativo). Os cursos oferecidos estão abertos por conteúdo e são em um total de 27. Em sua sede, possui um centro de treinamento homologado pelo Detran exclusivo para a equipe operacional.
<b>Certificado de Qualidade</b>	Possui certificação “ISO” 9000 e está se preparando para obter a certificação “ISO” 14000. O órgão responsável pela certificação é a BVQI. Não possui SSMA (importante). Reconhecida no mercado logístico através de várias premiações, como Prêmio Autodata, Prêmio Volvo/ Coppead e Tecnológica.	Possui certificação “ISO” xxxx/xxxx certificado pelo órgão yyyy. Possui programas de SSMA realizados por mão de obra altamente qualificada. Esses programas são: Segurança Higiene e medicina no trabalho, equipamento e instalações; Programa de prevenção de riscos ambientais; Programa de controle médico de saúde ocupacional. Esses programas são baseados nas normas reguladoras (NR07, NR09, NR17) e são exigências dos principais clientes de <b>B</b> .

<b>Política de Investimento</b>	Tem como premissa para realização de grandes investimentos, trabalhar com as necessidades e demandas reais de clientes, investindo em equipamentos e tecnologia, ou até mesmo na construção de centros de distribuição.	Tem uma política de investimento definida e crescente para equipamentos, frota, <i>Hardware</i> , <i>software</i> e instalações.
<b>Inteligência Logística</b>	Possui um plano de melhoria contínua detalhado. Consiste em manter ativo ao menos 5 projetos de melhoria operacional com <i>follow up</i> dos mesmos e com uma apresentação mensal de um quadro resumo de status do projeto.	Possui um diretor específico para cada segmento de conta.
<b>Infra-estrutura operacional</b>	Gerencia 35 armazéns, totalizando 560.000m <sup>2</sup> . Nas atividades de transportes A trabalha com Frota Própria e de terceiros, via contratação de Transportadoras homologadas pela A.	Possui 65 filiais. 700 cavalos mecânicos, 348 <i>trucks</i> , 650 tocos, entre outros.

Tabela 4 – Tabela de comparação entre PSLs.

### **Passo VIII: Análise das propostas**

Após a análise das propostas verificou-se que a proposta de **A** estava com um custo 12% mais competitivo em relação à proposta de **B**. Isso despertou nos executivos da Infoglobo um interesse em flexibilizar a proposta inicial para a subcontratatação da frota e da mão-de-obra.

Foi solicitado que a empresa **B** fizesse uma proposta com frota e mão-de-obra terceirizada. A empresa **B** recusou, pois alegou que não é da sua filosofia trabalhar através de subcontratação.

As empresas se equivalem nos atributos, subatributos e competências, porém em alguns casos há diferenças que pendem para um lado ou para o outro conforme abaixo:

Em relação à experiência e conhecimento do negócio a empresa **A** leva vantagem sobre a empresa **B**, pois apesar de não possuir experiência no ramo de mídia impressa no Brasil, possui operações no exterior de jornais e revistas;

No item alinhamento estratégico a empresa **A** possui em seu planejamento estratégico, entrar no segmento de mídia no Brasil;

Em relação à idade média da frota a empresa **B** considera trabalhar com veículos zero km para o projeto gestão de transporte, enquanto que a empresa **A** considera os quesitos da RFP;

No item gestão de pessoal a empresa **B** detalha melhor seu plano de treinamento, mostrando que dedica mais esforços em treinamento de pessoal tanto operacional quanto administrativo;

### ***Passo IX: Tomada de decisão***

Um comitê foi formado por gerentes e coordenadores para selecionar a empresa ganhadora do projeto Gestão de Transportes de acordo com a tabela x

Os departamentos participantes foram:

- Distribuição;
- Suprimentos;
- Jurídico;
- Financeiro;
- Tributário

Após análise minuciosa da tabela de comparação foram gerados uma matriz de seleção, e um gráfico para ajudar na decisão de escolha da empresa, conforme quadro 2 e ilustração 1:

PROJETO GESTÃO DE TRANSPORTES  
 CRITÉRIOS PARA DECISÃO - COM CUSTO  
 Operadores Logísticos

CRITÉRIOS	Custo	Experiência e Conhecimento do Negócio	Relacionamento Cliente	Ferramentas para Gestão	Tecnologia	Alinhamento de Estratégia	Idade Média da Frota	Gestão de Pessoal	Certificação de Qualidade - "ISO/SASSMAQ"	Política de Investimento	Capacidade Desenvol. Projetos Inteligência Logística	Capacidade Operacional - Infraestrutura	Pontos	Classificação
PSL'S	Pesos 1, 2 ou 3	3	2	3	3	2	2	2	3	1	2	3	3	
Operador A		4,00	2,00	3,00	2,00	4,00	3,00	2,00	3,00	4,00	4,00	4,00	93,00	1
Operador B		2,00	1,00	3,00	3,00	4,00	2,00	4,00	4,00	4,00	3,00	4,00	91,00	2

Críticos de Avaliação

0 e 1 - Pouco | 2 e 3 - Médio | 4 bastante

Quadro 2 – Matriz de seleção do projeto gestão de transportes

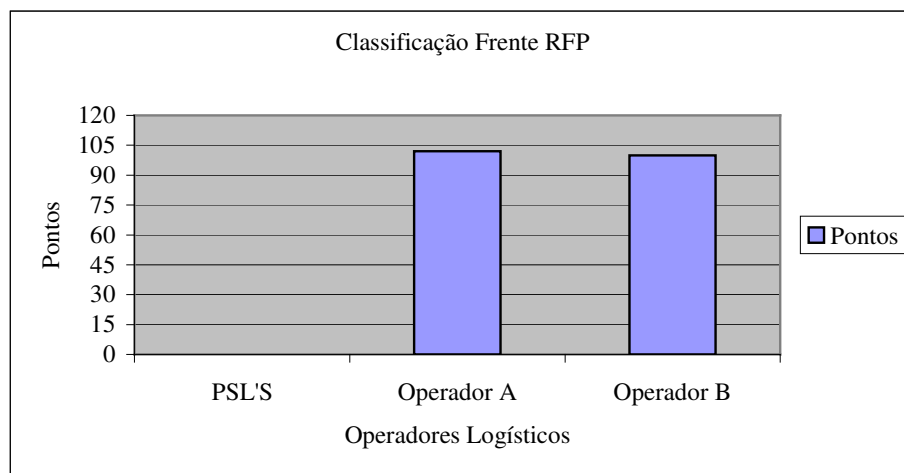


Ilustração 1 – Gráfico de comparação frente RFP

Após reuniões de alinhamento entre a Gerência Geral de Distribuição e a Diretoria de Tecnologia e Operações, foi decidido que a empresa **A** foi a vencedora do projeto Gestão de Transportes. Esta escolha motivou-se principalmente no critério custo, pois nos demais atributos, subatributos e competências os PSLs se equivaliam. Prova disso é a matriz de seleção que tinha um distanciamento de apenas dois pontos entre um e outro, e graficamente quase não se podia perceber a diferença das propostas.