

4

Contratantes

O presente capítulo objetiva apresentar as indústrias contratantes estudadas no Grande Rio, as suas particularidades logísticas, a visão da empresa com relação à terceirização logística, as atividades terceirizadas hoje, as vantagens e desvantagens da terceirização, os obstáculos na contratação, os casos de sucesso, assim como as atividades que desejam terceirizar no futuro.

4.1. Empresa Contratante A - ECA

A empresa contratante A é uma empresa de cosméticos com sede na França, fundada no Rio de Janeiro em 1969. O site RJ tem uma capacidade produtiva de 150 milhões de unidades/ano e uma capacidade de armazenagem de 11.000 paletes, em uma área de 30.000 m². O site SP tem uma capacidade produtiva de 400 milhões de unidades/ano e uma capacidade de armazenagem de 18.000 paletes, em uma área de 143.000 m².

É uma empresa de bens de consumo com foco principal no aumento do *marketshare*, porém mantendo o respeito de cada marca. Atualmente, a parcela de mercado atingida pelas marcas dessa empresa é bastante significativa, visto que a mesma encontra-se entre as cinco maiores empresas do segmento químico-cosmético do Brasil.

A contratante é parcialmente responsável pelos seus serviços logísticos e iniciou o processo de contratação de parte dos seus serviços no início de 2000 sob o conceito *Supply Chain Management* (SCM). Nesse momento todas as áreas da empresa foram reestruturadas para o conceito SCM, compras, logística, produção, marketing, assim como as áreas de apoio à cadeia, qualidade, finanças, desenvolvimento, segurança e meio ambiente e tecnologia da informação. A terceirização dos serviços logísticos da empresa foi marcada por dificuldades dos colaboradores em aceitar a transferência das atividades logísticas, e também pela resistência cultural da diretoria da empresa no Brasil.

A necessidade da contratação dos serviços surgiu a partir de um problema de armazenagem, sem a possibilidade de expansão territorial da empresa. Segundo a ECA esse problema ocorreu por dois motivos:

- O crescimento da demanda dos clientes a partir do ano de 2000;
- A necessidade de aumentar a cobertura de estoque dos insumos estratégicos, frente à renegociação realizada pela área de compras.

A empresa relatou ainda outros motivadores para a terceirização dos serviços:

- Foco no *core business*;
- Reduzir os ativos da empresa, uma vez que a empresa não tinha interesse em se especializar em equipamentos e *softwares* logísticos;
- Flexibilidade da produção;
- Regulamentação do transporte;
- Redução de custo.

O processo de contratação não foi realizado formalmente com o preenchimento de RFI e RFQ. A seleção dos PSLs inicialmente foi feita a partir de um convite feito a alguns prestadores de serviço com bom desempenho no mercado nos segmentos industriais químicos e farmacêuticos, uma vez que esses segmentos são extremamente exigentes no que diz respeito à qualidade e manuseio, assim como a indústria cosmética. Posteriormente, realizou-se uma pesquisa de preço presencial, seguida de visitas técnicas e auditorias de logística, qualidade (sanitária), fiscal, recursos humanos, avaliando tecnicamente cada empresa candidata. No final do processo, foram selecionados dois PSLs, que atenderam as necessidades especificadas pela contratante e que obtiveram o melhor preço com base no *target*, valor médio estabelecido no mercado.

A empresa delegou o volume excedente para cada empresa escolhida (50% para cada uma).

Uma vez estabelecidas todas as cláusulas e indicadores de desempenho necessários por parte da área de Logística, as áreas de compras e jurídica se

responsabilizaram efetivamente pelo contrato. O contrato foi firmado inicialmente com duração de um ano, e hoje é renovável automaticamente ao início de cada ano, salvo se existir a necessidade de incluir alguma cláusula, serviço ou ajuste de preço. A rescisão do contrato também é prevista numa cláusula contratual e pode ser requerida por ambos.

Os indicadores de desempenho monitorados pela área de Logística e Compras são: pontualidade na entrega e precisão, Inventário de Obsoletos, Nível de serviço de classificação de inventário, ruptura de produto.

As atividades terceirizadas hoje pela empresa são: transporte, gestão de estoque e armazenagem.

Por uma questão cultural a empresa não tem interesse em delegar outras atividades aos PSLs, já que a mesma possui uma estrutura corporativa que faz a gestão de todas as melhorias logísticas e de todos os novos projetos.

A ECA funciona há um ano com um único PSL, pois o segundo PSL selecionado foi desqualificado. Essa desqualificação ocorreu por diversos episódios que comprometeram o funcionamento da cadeia de suprimentos, como: falha no inventário, produto avariado, notas fiscais emitidas com erros, devoluções consecutivas ora pelo exportador ora pelo cliente final.

A empresa está satisfeita com o prestador de serviço atual e considera essa parceria um caso de sucesso. Além disso, tem a expectativa de delegar mais volume ao PSL ativo, porém enfatiza a necessidade de selecionar uma 2ª opção de prestador de serviço, a fim de minimizar os riscos à cadeia de suprimentos. A contratante não tem nenhuma expectativa de voltar a realizar as atividades terceirizadas.

A ECA relatou que a terceirização dos serviços foi feita de forma satisfatória, porém identificou como obstáculo o suporte organizacional por parte dos dois prestadores de serviço selecionados. Hoje, a ECA classifica esse tipo de obstáculo como pontual e administrável, e afirma que não ocasionou problemas ao funcionamento da cadeia de suprimentos.

A empresa contratante tem a expectativa que os PSLs no futuro tenham uma maior visão de mercado, com foco no investimento de novos *softwares* e em equipamentos e recursos, com colaboradores mais qualificados. Os PSLs precisam promover maior agilidade nas atividades e na gestão das informações, fornecendo soluções ainda mais inovadoras. A empresa classifica como um problema futuro a

falta de uma solução sistêmica entre PSL e a contratante, a fim de criar uma solução tecnológica, para disponibilizar informações e indicadores diários em tempo real.

4.2. Empresa Contratante B – ECB

É uma empresa de óleos lubrificantes com sites em todo o mundo. Fundada em 1957 na cidade do Rio de Janeiro, foi um dos primeiros fabricantes a lançar óleos em recipientes plásticos no país e o primeiro a oferecer lubrificantes sintéticos de alta *performance* em 1992. O site fabril está localizado no Rio de Janeiro e sua Sede em São Paulo. A fábrica tem capacidade de 6 milhões de litros e 92 tanques e o seu estoque tem capacidade para armazenar 1,5 milhão de litros de produto acabado, em uma área de 20.000 m². Os lubrificantes produzidos são utilizados em veículos a gasolina, álcool, diesel e GNV, em motocicletas, e em motores de máquinas industriais. O portfólio também inclui as graxas e os fluídos para diversas finalidades.

A empresa é parcialmente responsável pelos serviços logísticos, e terceiriza esses serviços desde 1990. Os fatores que motivaram a terceirização dos serviços logísticos são: a regulamentação do transporte, foco no *Core Business*, redução de ativos da empresa, redução de custos e foco na eficiência, conforme preconizado em Lewis e Talalayevsky (2000).

O processo de contratação procedeu da seguinte forma: identificou-se os PSLs aptos a participar do processo, considerando as pesquisas de mercado e as recomendações dos clientes ativos. Foi enviada uma RFI acompanhada de um *template* com as informações necessárias à ECB, realizou-se visitas técnicas, posteriormente a ECB enviou uma RFQ com todas as informações pertinentes aos serviços objetos da contratação, e então a ECB avaliou toda a documentação, incluindo o preço enviado por cada PSL participante.

A empresa contratante estabeleceu todos os seus objetivos em contrato, e hoje acompanha mensalmente os seus indicadores de desempenho, a pontualidade na entrega, a classificação do inventário e a taxa de atendimento.

As atividades terceirizadas hoje pela empresa são: transporte e armazenagem.

Por uma questão cultural e de segurança, a empresa contratante não tem expectativa de terceirizar novas atividades. De acordo com a empresa isso só acontecerá se for necessário fazer alguma reestruturação dos processos internos.

A terceirização da atividade armazenagem ocorreu de forma satisfatória, e os problemas ocorridos não foram classificados como obstáculos à terceirização.

A terceirização do transporte foi feita com muita cautela, pois a empresa contratada no momento da execução das atividades, mesmo com todas as etapas envolvidas no processo da escolha, identificou algumas dúvidas quanto ao manuseio e horários para efetuar o transporte dos produtos. Foi necessário treinar e acompanhar de perto a movimentação, a fim de garantir que os produtos transitassem nas vias e rodovias nos horários estabelecidos na legislação.

A empresa não tem expectativa de voltar a ser IPL, pois os processos terceirizados são muito específicos e requerem muito conhecimento e dedicação. Para a empresa já é muito trabalhoso fazer a gestão das informações e acompanhar as atividades que os prestadores de serviços estão realizando.

A empresa contratante espera que o PSL atue de forma customizada, com comprometimento, flexibilidade e foco no cliente. Além disso, é necessário que o mesmo PSL ofereça custos competitivos e compartilhe a mesma visão e objetivos do contratante. O maior problema da gestão de um PSL é a comunicação, a falta de um bom canal de atendimento com os clientes e a incapacidade de adaptação dos seus processos às necessidades dos clientes.

A empresa tem uma expectativa que o PSL seja cada vez mais parceiro e que ofereça soluções e tecnologias que contribuam para o aprendizado da empresa contratante. Apesar da contratante não ter a expectativa de terceirizar novas atividades, ela espera que o PSL seja cada vez mais flexível na gestão de mudanças e que tenha um plano de negócios estruturado com uma visão estratégica do seu negócio e do mercado.

A empresa contratante relatou uma preocupação em relação à falta de investimento público nas vias logísticas brasileiras, principalmente nos modais rodoviários e ferroviários, e em relação à qualidade e disponibilidade dos portos.

4.3. Empresa Contratante C – ECC

É uma multinacional francesa que atua no segmento da saúde, através do diagnóstico *in vitro*. É responsável pela produção e venda de equipamentos, reagentes e *softwares* para diagnósticos de doenças infecciosas, câncer e doenças cardiovasculares e de reagentes utilizados na microbiologia industrial, controle de qualidade e microbiológico para indústrias de agronegócios, cosméticas e farmacêuticas. Os seus principais clientes são laboratórios, clínicas e hospitais em todo o Brasil.

No Brasil foi fundada em 1974 e está localizada no Rio de Janeiro, desenvolvendo atividade de P&D, vendas, produção, logística, controle de qualidade e assistência técnica.

A maioria dos produtos comercializados no Brasil é importado da França e dos EUA e apresentam uma validade curta, com no máximo 40 dias, sendo esse um dos principais fatores que tornam as atividades logísticas ainda mais estratégicas nesse negócio, uma vez que a operação alfandegária no Brasil é considerada crítica. O modal utilizado na importação desses produtos normalmente é o aéreo, em função do prazo de validade e do alto valor agregado dos insumos.

A empresa contratante é parcialmente responsável pelos serviços logísticos, e terceiriza parte dos serviços desde 2000. Os fatores que motivaram a terceirização dos serviços logísticos foram: a regulamentação do transporte, a redução dos ativos da empresa, os *softwares* logísticos, o crescimento da demanda dos clientes, a redução dos custos e o foco na eficiência, uma vez que o tempo é um fator de extrema importância nesse segmento da saúde.

O processo de seleção dos PSLs contemplou a análise da documentação dos PSLs, a pesquisa dos principais clientes da empresa candidata, além de auditorias para a verificação da infraestrutura e conformidade dos processos e a negociação comercial em si.

A empresa contratante define todos os seus objetivos nos indicadores mensais estabelecidos em contrato, considerando o desempenho operacional, financeiro e a satisfação dos clientes, tais como: Pontualidade na entrega e precisão, Taxa de atendimento, Reclamações do cliente e Problemas de não atendimento na cadeia de suprimentos.

As atividades hoje terceirizadas pela empresa são: transporte, embalagem (manuseio) e gestão de armazenagem. A gestão do transporte é realizada pela empresa contratante, e, de acordo com a informação da mesma, existe uma lista preferencial das transportadoras eficientes e parceiras que podem ser contratadas para uma eventual substituição temporária ou permanente. A gestão da embalagem e armazenagem é realizada por um único PSL.

Alguns dos clientes da ECC contratam os serviços do mesmo PSL, o que permite uma agilidade no atendimento, além de contribuir em negociações futuras, reduzindo custos operacionais de trajetos.

Considerando a natureza desse segmento, a empresa contratante tem a expectativa de terceirizar outras atividades logísticas em 2013, inclusive a distribuição dos seus produtos. Este projeto encontra-se na fase inicial, e a empresa já está prospectando fornecedores que participarão do processo formal de negociação.

O início da terceirização dos serviços logísticos foi marcado por alguns obstáculos, como a perda de controle sobre as funções logísticas e a falta de resposta às necessidades dos seus clientes, o que dificultou o funcionamento da empresa.

A empresa contratante apresentou um caso de parceria de fracasso, citando alguns problemas, tais como a falha no desempenho do serviço e a incapacidade para lidar com necessidades especiais do produto e circunstâncias de emergência.

A empresa tem a expectativa que o PSL atue de forma customizada, com comprometimento, flexibilidade e foco no cliente, e que tenha custos competitivos e compartilhe a mesma visão do contratante. Os maiores problemas que a empresa enfrenta hoje são a falta de um bom canal de atendimento com os clientes e a incapacidade de adaptação dos seus processos às necessidades dos clientes.

A empresa espera que, no futuro, os PSLs assumam integralmente as atividades logísticas que envolvem o seu processo logístico, não só as atividades

operacionais em si, mas também a gestão logística. Para a contratante é fundamental que o PSL execute atividades com uma visão estratégica, por mais simples que ela seja. Além disso, a empresa tem a preocupação com a estrutura logística no Brasil, principalmente com a importação, portos e aeroportos. O sistema alfandegário no Brasil ainda não permite que seja feita uma logística com excelência como na Europa.

4.4 Síntese Empresas Contratantes

De acordo com os diversos casos descritos anteriormente, segue um quadro resumo com as principais características de cada empresa contratante.

Tabela 5: Resumo das Características das empresas contratantes estudadas.

Características	ECA	ECB	ECC
Processo de Contratação	Informal	Formal (RFI e RFP)	Formal (RFI e RFP)
Tipos de Contrato	Curto Prazo (até 1 ano) Renovável automaticamente	Médio Prazo (até 5 anos)	Curto Prazo (até 1 ano) Renovável automaticamente
Motivação para Contratação	Foco no core business, redução dos ativos da empresa, flexibilidade da produção, regulamentação do transporte, crescimento da demanda dos clientes e a redução de custo.	Regulamentação do Transporte, foco no core business, redução de ativos, redução de custos e foco na eficiência.	A regulamentação do transporte, a redução dos ativos da empresa, o crescimento da demanda dos clientes, a redução dos custos e o foco na eficiência.
Dificuldades encontradas na implementação	Suporte Organizacional por parte do PSL	Transporte em função da prioridade na segurança da movimentação da carga	A perda de controle sobre as funções logísticas e a falta de resposta às necessidades dos seus clientes
Nº de PSL Contratados	Dois	Um	Um
Atividades Terceirizadas	Transporte, gestão de estoque e de armazenagem	Transporte e armazenagem	Transporte, embalagem (manuseio) e gestão de armazenagem.
KPIs	Pontualidade na entrega e precisão, Inventário de Obsoletos, Nível de serviço de classificação de inventário, ruptura de produto.	Pontualidade na entrega	Pontualidade na entrega e precisão, Taxa de atendimento, Reclamações do cliente e Problemas de não atendimento na cadeia de suprimentos.
Visão de Futuro para um PSL	Os PSLs devem ter uma maior visão de mercado, com foco no investimento de novos softwares, equipamentos e recursos, com colaboradores mais qualificados. Os PSLs precisam promover maior agilidade nas atividades e na gestão das informações, fornecendo soluções ainda mais inovadoras.	Ter PSLs que ofereçam soluções inovadoras e novas tecnologias para o aprendizado da empresa contratante. Ter PSLs cada vez mais flexíveis à gestão de mudanças e que tenham um plano de negócios estruturado com uma visão estratégica do seu negócio e do mercado.	Os PSLs precisam assumir integralmente as atividades logísticas que envolvem o seu processo logístico, não só as atividades operacionais em si, mas também a gestão logística. O PSL precisa executar atividades com uma visão estratégica, por mais simples que ela seja.
Problemas para o Futuro	A Falta de uma solução sistêmica compatível entre os sistemas PSL e contratante para disponibilizar informações e indicadores diários em tempo real. O PSL não ter uma política definida de investimentos, novas aquisições e contratações de recursos humanos qualificados.	A falta de investimento público nas vias logísticas brasileiras, principalmente nos modais rodoviários e ferroviários, e a qualidade e disponibilidade dos portos.	A estrutura logística no Brasil, principalmente com a importação, portos e aeroportos. O sistema alfandegário no Brasil, ainda não permite que seja feita uma logística com excelência como na Europa.

A tabela 5 descreve o perfil das empresas contratantes no momento em que iniciaram a terceirização dos serviços logísticos, considerando os fatores que envolveram a contratação, como o processo de contratação, o contrato, a motivação, as dificuldades, atividades terceirizadas, KPIs e a visão de futuro das mesmas quanto à melhoria dos serviços logísticos e desenvolvimento das suas atividades e de mercado. As empresas contratantes terceirizaram apenas atividades operacionais, restringindo os resultados que poderiam obter de acordo com a competência dos PSLs,