

5

Contratados

O presente capítulo objetiva apresentar os PSLs estudados, considerando as atividades desenvolvidas, as expectativas internas, as expectativas com relação aos seus clientes, as dificuldades encontradas no início da contratação, os indicadores de desempenho praticados hoje, como são selecionados, o que planejam quanto ao desenvolvimento no futuro e como se relacionam com cada contratante apresentado nesse estudo e com o mercado.

5.1. Prestador de Serviço Logístico 1 – PSL 1

É um operador logístico com sede no Rio de Janeiro e que iniciou suas atividades em 1953 como um grupo familiar, realizando operações logísticas voltadas para o mercado exportador de café. As atividades cresceram ao longo dos anos o que exigiu o crescimento dos investimentos, tanto em ativos, quanto em funcionários. Hoje o PSL1 apresenta 4 sites no Rio de Janeiro, 1 site em São Paulo e 1 site em Pernambuco, atendendo os segmentos farmacêuticos, químicos e alimentícios e iniciando hoje atividades no setor de Óleo & Gás.

O site 1 RJ foi estruturado e certificado pelos órgãos sanitários para recebimento de produtos da Indústria Farmacêutica, Indústria Farmoquímica e Indústria Cosmética. Esse site dispõe de 20.000 m² de área em armazéns de carga climatizada, refrigerada, congelada e seca e equipado com 15.000 posições porta paletes.

O site 2 RJ foi estruturado e certificado pelos órgãos sanitários e em conformidade com as normas de GMP (Normas de Boas Práticas) aplicáveis para o recebimento de Insumos (Não Termolábel/Material de Embalagem), Cosméticos, Saneantes, Higiene e Limpeza e afins, sendo a área total para armazenagem de 15.000 m² e é equipado com 8.000 posições porta paletes.

O site 3 RJ dispõe de uma área total de 33.000 m², sendo 17.000 m² de área construída e é equipado com 22.000 posições porta paletes para armazenagem de produtos de segmento varejista de vestuário.

O site 4 RJ totaliza uma área útil de 22.000 m² e é equipada com 20.000 posições porta paletes de produtos de carga geral.

O site de São Paulo possui uma área total de aproximadamente 8.000 m² e é equipado com 6.000 posições porta paletes. Os armazéns estão preparados para recebimento de produtos de Carga Geral como: pisos, eletroeletrônicos, insumos, dentre outros produtos.

O site de Pernambuco, situado a 25 Km do Porto de SUAPE possui uma área de armazenagem de 20.000 m², pé direito de 11 metros e dispõe de 60 docas para movimentação de mercadorias. A unidade está sendo preparada para receber produtos de carga seca e climatizada (temperatura de 15°C a 25°C), nos segmentos alimentícios, farmoquímicos, farmacêuticos, cosméticos, eletroeletrônicos, varejista de vestuário, dentre outros nos segmentos de carga geral.

Os seus principais ativos são: caminhões, empilhadeiras, armazéns, e sistemas e softwares de gestão logística, como o WMS.

A empresa oferece serviços logísticos *standard* de mercado, e atividades customizadas de acordo com a necessidade de cada cliente, tais como Gestão de transporte, Gestão de Estoque, Gestão de Armazenagem, Rastreamento e localização, Montagem e Instalação de produtos, Sistemas de informação, Consultoria, Roteirização, Transporte, Serviço ao cliente, Embalagem, Consolidação da expedição, Devolução de produtos, Atendimento de pedidos, Distribuição, Controle de qualidade, Seleção de transportadora, Gestão de frotas e operações, compras. Todos os serviços descritos são realizados integralmente pela empresa com exceção do transporte, que é subcontratado em alguns casos.

Os principais indicadores vigentes em contrato hoje são a pontualidade de entrega, a precisão e a acuracidade do inventário e a capacidade diária realizada em determinadas atividades como embalagem e montagem.

O prestador de serviço identificou casos de parcerias de sucesso com empresas de grande porte e de pequeno porte, como empresas governamentais e

empresas privadas. Segundo o PSL os motivadores dessas parcerias foram a sazonalidade da procura, a centralização logística, o crescimento das demandas dos clientes, a redução de custos e o foco na eficiência. O processo de contratação normalmente é realizado de maneira diferenciada por cada cliente, e a demanda por documentação também é bastante específica de cada segmento.

A seleção pode ser feita por licitações, RFIs ou apenas por negociação comercial (Tomada de Preço). No caso de uma negociação comercial, são oferecidos os pacotes de serviço de mercado (*standard*) e as empresas contratam os pacotes sem nenhuma demanda customizada. Quanto ao desenvolvimento dos serviços e o funcionamento da parceria, alguns resultados foram desenhados pelos seus clientes e foram alcançados, tais como: redução de custos logísticos, melhoria dos níveis de serviço e satisfação do cliente final, redução dos investimentos em ativos, melhoria do desempenho, foco do cliente no seu core business, o processo de aprendizado com o operador logístico e a obtenção da vantagem competitiva. O PSL enfatizou alguns obstáculos observados na terceirização, como problemas no desempenho do serviço, perícia inadequada do fornecedor, a falta de controle dos fornecedores, falta de compreensão dos objetivos da contratante e a dificuldade de obtenção de suporte organizacional.

A empresa enfatizou algumas parcerias de fracasso, já dissolvidas, e relatou o funcionamento desse processo de contratação e execução. O que motivou a contratação nesses casos foi o aumento da concorrência global, o foco no *core business*, a sazonalidade na procura, a agilidade no inventário, a redução de custos, o foco na eficiência e a frequência na utilização dos serviços. O processo de negociação nesse caso foi apenas comercial, ou seja, a empresa comprou um pacote já existente e comum de mercado. Os objetivos desenhados pela contratante, tais como redução de custos logísticos, melhoria de níveis de serviço e satisfação do cliente final, satisfação dos funcionários, redução de tempo de operações, não foram alcançados e o PSL relatou que a expectativa que eles tinham com esse cliente também não foi alcançada conforme o planejado. Segundo a empresa contratante as causas de insucesso foram: problemas com relação ao desempenho do serviço, falha na compreensão dos objetivos do contratante, dificuldade de obtenção de suporte organizacional, falta de informação do cliente.

Com relação aos novos projetos desenvolvidos, as atividades podem ser sugeridas por eles ou solicitadas pelo cliente, mas na sua grande maioria são requeridas pela contratante, tornando a cadeia do cliente mais otimizada e o cliente mais satisfeito. A empresa tem a expectativa de expandir a sua cobertura geográfica e de se tornar um operador logístico ainda mais consolidado em atividades estratégicas, como consultorias.

Uma das maiores dificuldades do prestador de serviço é a agilidade nas informações por parte dos clientes, o que torna alguns processos e atividades muito lentas. O maior desafio apontado pela empresa é o de oferecer um maior suporte de softwares, apresentar soluções mais inovadoras e expandir a qualificação dos funcionários.

5.2. Prestador de Serviço Logístico 2 – PSL 2

É um operador logístico com sede no Rio de Janeiro e que iniciou suas atividades em 1999 com operações logísticas, tais como desenvolvimento de projetos, implantação de sistemas, administração de armazéns, abastecimento de produção e assistência técnica relacionada à qualidade, desenvolvimento de projetos, implantação de sistemas, administração de armazéns, abastecimento de linhas de produção e assistência técnica relacionada à qualidade. Os seus principais ativos são os seus colaboradores, pois são profissionais com longos anos de experiência em logística em empresas de grande porte ou multinacionais.

Os principais clientes são empresas automotivas, de óleo e gás, químicas e de bens de consumo. É especializado em atividades operacionais, como:

- Gestão de Estoque;
- Separação de Pedidos (*picking/packing*);
- Montagem de Kits;
- Embalagem;
- Transporte;
- Abastecimento de Produção;
- Controle de Qualidade.

Com relação às atividades estratégicas, são oferecidos os seguintes serviços:

- Planejamento e Desenvolvimento de Fluxos Logísticos;
- Controle através de Sistemas integradores;
- Projetos de Engenharia de Embalagem e Acondicionamentos;
- Otimização de Inventários;
- Consultoria.

O PSL utiliza como indicadores de desempenho a pontualidade de entrega e precisão, taxa de atendimento, inventário de obsoletos, ruptura de produto, porém não para todos os clientes, uma vez que cada cliente necessita de serviços customizados. Normalmente, algumas empresas contratantes solicitam indicadores de desempenho específicos, que atendem aos seus negócios.

O que motivou a parceria estabelecida foi: a sazonalidade na procura, a centralização da logística, crescimento da demanda, redução dos custos e foco na eficiência.

Esse prestador de serviço normalmente é selecionado através do processo formal e, no que diz respeito à contratante estudada, confirma que todos os objetivos definidos em contrato foram estabelecidos, como redução de custos, redução de investimentos em logística, melhoria no desempenho, foco no *core business*. Normalmente no início os contratos são firmados com duração de 1 ano e posteriormente, com o amadurecimento da relação, passam a longo prazo, com 5 anos de duração.

Com relação à execução dos serviços pós-contrato, o PSL não identificou nenhum obstáculo significativo, apenas problemas pontuais na adaptação da relação com qualquer nova empresa em qualquer projeto que se inicia.

O prestador de serviço não identificou nenhuma parceria de fracasso, pois, normalmente, todos os clientes têm resultados positivos com relação aos custos e ao desempenho da operação.

O prestador de serviço tem uma expectativa de evoluir de forma mais consolidada para o PSL 4PL (desenvolvendo ainda mais a parte de consultoria),

ampliando sua carteira de clientes, e para isso tem a consciência que precisa estar mais perto dos mesmos, a fim de oferecer esse conceito com segurança. E ainda considera importante avançar com novos projetos na área de TI, que atendam os seus contratantes com mais agilidade, tornando esse relacionamento ainda mais vantajoso.

O prestador de serviço aponta como uma dificuldade, e desafio hoje, a prospecção de novos clientes. Ainda é muito difícil entender a necessidade real do cliente no momento da contratação, quando ele mesmo muitas vezes não as conhece. Esse é um dos principais motivos de algumas parcerias se dissolverem.

5.3. Prestador de Serviço Logístico 3 – PSL 3

O PSL3 iniciou suas atividades no ano de 2000 como uma empresa independente prestadora de serviços logísticos. Hoje é uma empresa multinacional com capital externo, realizando atividades de processo de recebimento, expedição, armazenagem e abastecimento de linha, exportação e importação de pequenos e grandes volumes.

A empresa não possui ativos fixos. É um PSL especializado em subcontratação de serviços que são gerenciados diretamente por ela.

Os serviços oferecidos atualmente incluem: gestão de transporte, gestão de estoque, gestão de armazenagem, rastreamento e localização, gestão da cadeia de suprimentos, sistemas de informação, consultoria, roteirização, gerenciamento de relacionamento 3 PL, serviço ao cliente, devoluções de produtos, atendimento de pedidos, distribuição, seleção de transportadora, gestão de frotas e operações e atividades aduaneiras.

Os principais clientes são empresas automobilísticas, de óleo e gás, química, farmacêutico, empresas de bens de consumo e de tecnologia da informação.

Os indicadores utilizados normalmente nos contratos firmados com seus contratantes são: pontualidade e precisão da entrega, taxa de atendimento, realização de pesquisas de satisfação do cliente, reclamação do cliente, vendas perdidas e ruptura de produto. Para o PSL3 as razões pelas quais as empresas

contratantes buscam a terceirização dos serviços, são: redução de custos e o foco no *core business*.

O processo de seleção que são submetidos normalmente é o processo formal com a utilização de RFQ e RFI.

Considerando o relacionamento com seus contratantes, o PSL3 relata que as parcerias de fracasso foram motivadas por uma contratação para solucionar problemas de reestruturação do cliente e não solucionar problemas logísticos.

Os novos projetos desenvolvidos pelo PSL3 são desenvolvidos a partir de uma necessidade dos clientes ou baseado em estratégias de mercado para o crescimento dos negócios e otimização de recursos. Existe no PSL3 um departamento específico de novos projetos, responsável por prospectar novas necessidades da empresa e dos seus clientes.

A empresa tem a expectativa de expandir a cobertura geográfica dos seus negócios, focar ainda mais nas necessidades dos seus clientes, prospectar novos clientes e negócios, promover melhorias tecnológicas para um atendimento mais ágil.

Na opinião desse PSL, as atribuições futuras de um prestador de serviço para se manter competitivo no mercado são:

- Atuar em fase secundária no desenvolvimento e produção sem interferir no objetivo fim do cliente.
- Atuar em segmentos de suporte ao cliente, como por exemplo: manutenção, reparo e insumos.
- Atuar em serviços de rastreabilidade integral do produto, desde a fase de compra do insumo-fornecedor até a fase cliente final. Por exemplo: RFID.

Quanto às dificuldades hoje encontradas pelos prestadores de serviços, o PSL3 enfatizou a falta de investimento na infraestrutura de transporte do país, e a complexidade tributária.

O PSL3 apresenta como um desafio a melhoria na capacitação de pessoas e o desenvolvimento de uma empresa sustentável, com foco não só no retorno financeiro, mas também ambiental e social.

5.4. Síntese Prestadores de Serviços Logísticos

A partir os pontos tratados na entrevista dos PSL estudados, obteve-se uma visão estruturada para todos os PSL sob dois focos, o relacionamento com as empresas contratantes presentes nesse estudo e o relacionamento com o mercado, como ilustram as tabelas 6, 7 e 8.

Tabela 6: Resumo das características dos PSLs estudado I.

Características	PS1			PS2		PS3	
	MERCADO	ECA	ECC	MERCADO	ECA	MERCADO	ECB
Origem do Negócio	Fundação 1953 - Exportador de Café	-	-	Fundação 1999 - Operações Logísticas	-	Fundação 2000 - Prestador de Serviços Logísticos	-
Ativos	Caminhões, empilhadeiras, armazéns, e sistemas e softwares de gestão logística	-	-	Pessoas	-	Pessoas	-
Motivação para sua Contratação	Sazonalidade da procura, a centralização logística, o crescimento das demandas dos clientes, a redução de custos e o foco na eficiência.	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.	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.	Sazonalidade da procura, a centralização logística, o crescimento das demandas dos clientes, a redução de custos e o foco na eficiência.	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.	Foco do core business, redução de custos e organização estrutural do cliente	Regulamentação do Transporte, foco no core business, redução de custos e foco na eficiência.
Processo de Contratação	Formal ou Informal, depende do cliente	Informal	Formal	Formal	Informal	Formal	Formal (RFI e RFP)
Tipos de Contrato	Curto e Médio prazo	Curto Prazo (até 1 ano) Renovável automaticamente	Curto Prazo (até 1 ano) Renovável automaticamente	Médio e longo prazo	Curto Prazo (até 1 ano) Renovável automaticamente	Médio e longo prazo	Médio Prazo (até 5 anos)
Dificuldades encontradas na implementação	Perícia inadequada do fornecedor, falta de seleção ou controle adequado dos fornecedores, falta de compreensão dos objetivos do contratante e dificuldade de obtenção de suporte organizacional.	Suporte Organizacional por parte do PSL	A perda de controle sobre as funções logísticas e a falta de resposta às necessidades dos seus clientes	Falta de compreensão dos objetivos do contratante e dificuldade de obtenção de suporte organizacional.	Suporte Organizacional por parte do PSL	Não observou dificuldade do processo. Ocorreu apenas dificuldades de implementação de um novo projeto.	Transporte em função da prioridade na segurança da movimentação da carga

Tabela 7: Resumo das características dos PSLs estudado II.

Características	PS1			PS2		PS3	
	MERCADO	ECA	ECC	MERCADO	ECA	MERCADO	ECB
Atividades Oferecidas	Gestão de transporte, Gestão de Estoque, Gestão de Armazenagem, Rastreamento e localização, Montagem e Instalação de produtos, Sistemas de informação, Consultoria, Roteirização, Transporte, Serviço ao cliente, Embalagem, Consolidação da expedição, Devolução de produtos, Atendimento de pedidos, Distribuição, Controle de qualidade, Seleção de transportadora, Gestão de frotas e operações, compras.	transporte, gestão de estoque e armazenagem	transporte, embalagem (manuseio) e gestão de armazenagem.	Gestão de estoque, separação de pedidos, montagem de kits, embalagem, transporte, Abastecimento da produção e controle de qualidade, planejamento e desenvolvimento de fluxos logísticos, controle através de sistemas integrados, projetos de engenharia de embalagem e acondicionamento, otimização de inventário e consultoria.	transporte, gestão de estoque e armazenagem	Gestão de transporte, Gestão de Estoque, Gestão de Armazenagem, Rastreamento e localização, Sistemas de informação, Consultoria, Roteirização, Negociar e gerenciar os relacionamentos 3PL, Transporte, Serviço ao cliente, Devolução de produtos, Atendimento de pedidos, Distribuição, Importação e Exportação, Seleção de transportadora, Gestão de frotas e operações.	transporte e armazenagem
Segmentos em que atua	Químicos, Farmacêuticos, Hospitalar, Alimentício e Óleo & Gás	Químico	Médico/Hospitalar	Automotivas, óleo e gás, químico e bens de consumo.	Químico	Automobilístico, óleo e gás, químico, farmacêutico, empresas de bens de consumo e de tecnologia da informação.	Óleo e Gás
Classificação do PSL	3PL	3PL	3PL	3PL e 4 PL	3PL	3PL e 4 PL	3PL
KPIs	Pontualidade de entrega, precisão e acuracidade do inventário e capacidade diária	Pontualidade na entrega e precisão, Inventário de Obsoletos, Nível de serviço de classificação de inventário, ruptura de produto.	Pontualidade na entrega e precisão, Taxa de atendimento, Reclamações do cliente e Problemas de não atendimento na cadeia de suprimentos.	Pontualidade de entrega e precisão, taxa de atendimento, inventário de obsoletos, ruptura de produto	Pontualidade na entrega e precisão, Inventário de Obsoletos, Nível de serviço de classificação de inventário, ruptura de produto.	Pontualidade de entrega e precisão, taxa de atendimento, Realização de pesquisas de satisfação do cliente, Reclamações do cliente, Vendas Perdidas, Ruptura de Produto.	Pontualidade na entrega

Tabela 8: Resumo das características dos PSLs estudado III.

Características	PS1			PS2		PS3	
	MERCADO	ECA	ECC	MERCADO	ECA	MERCADO	ECB
Visão de Futuro	Expandir a sua cobertura geográfica e ser um operador logística com experiência em atividades estratégica, como uma consultoria.	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.	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.	O PSL precisa evoluir de forma mais consolidada para o PSL 4PL (desenvolvendo ainda mais a parte de consultoria), ampliando sua carteira de clientes, e para isso tem a consciência que precisa estar mais perto dos mesmos, a fim de oferecer esse conceito com segurança. Além disso, avançar com novos projetos na área de TI, que atendam os seus contratantes com mais agilidade, tornando o relacionamento com seus clientes mais vantajoso.	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.	Expandir a cobertura geográfica dos seus negócios, focar nas necessidades dos seus clientes e prospectar novos clientes e novos negócios. Além disso, tem como missão para o futuro: desenvolver atividades e produzir serviços sem interferir no objetivo fim do contratante, atuar em segmentos de suporte ao cliente e atuar em serviços de rastreabilidade integral do produto, como exemplo RFID.	Ter PSLs cada vez mais parceiros com suas 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.
Desafio	Oferecer um maior suporte tecnológico, em <i>softwares</i> , a fim de agilizar a troca de informações e propôr soluções inovadoras.	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 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 prospecção de novos clientes. Ainda é muito difícil entender a necessidade real do cliente no momento da contratação, quando ele mesmo muitas vezes não às conhece. Esse é um dos principais motivos de algumas parcerias se dissolverem.	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.	Falta de investimento e infra-estrutura de transporte no país e a complexidade tributária, principalmente na importação de produtos. O desenvolvimento profissional dos colaboradores desenvolvendo uma empresa sustentável com foco ambiental e social.	Falta de investimento público nas vias logísticas brasileiras, principalmente nos modais rodoviários e ferroviários, e a qualidade e disponibilidade dos portos.

Considerando os aspectos ilustrados nas tabelas 6,7 e 8, podemos verificar que os PSLs apresentam-se desenvolvidos tecnicamente de oferecer soluções para o mercado, porém nas parcerias desenvolvidas com as empresas ECA, ECB e ECC foram pouco explorados.