

6

Análise e Expectativas Contratantes X Contratados

Este capítulo oferece a análise e as expectativas das empresas contratantes e contratadas com base nas informações adquiridas na pesquisa de campo objeto desse estudo sob aspectos como o amadurecimento da cadeia de suprimento e da relação contratante e contratada, as fases que envolveram a contratação, a escolha do tipo de relacionamento, o desenvolvimento da parceria, as competências necessárias requeridas aos PSLs, as vantagens e desvantagens em terceirizar as atividades, as expectativas futuras dos contratantes, a experiência dos PSLs, o desenvolvimento das competências dos PSLs ao longo do tempo, a classificação dos PSLs, os indicadores e serviços fornecidos pelos PSLs, a expectativa dos PSLs do ponto de vista do desenvolvimento das atividades logísticas no mercado e os riscos mensurados para o futuro.

6.1 Os Contratantes

De acordo com os conceitos descritos por Pires (2004) e Cox (2004), a respeito da estrutura, da gestão da cadeia de suprimentos e da integração das áreas que compõem a cadeia e seus processos, as empresas contratantes A e B caracterizam-se por apresentarem-se mais organizadas e com uma cadeia mais desenvolvida e estruturada que a empresa contratante C.

A contratação dos serviços logísticos aconteceu de maneira diferente nas três empresas contratantes. A ECA não estabeleceu um processo de contratação formal, em função da falta de visão do crescimento da demanda e das suas necessidades internas, utilizou apenas a análise do PSL no mercado com visitas técnicas e tomada de preço. Já as empresas ECB e ECC utilizaram o processo de contratação formal, com RFI e RFQ, visitas técnicas e a tomada de preço.

As empresas contratantes não definiram o perfil do PSL antes do processo

de seleção considerando as competências necessárias para promover uma integração entre as partes como a liderança, o planejamento, a tecnologia da informação e a integralização dos processos internos do PSL, conforme proposto por Bowersox et al. (2003). Elas também não utilizaram as etapas da organização interna do contratante, como a formação de uma equipe de planejamento, definição de cronogramas, especificação de objetivos e ações, formação de uma equipe de transição, a criação de um manual de procedimento e a criação de um canal de comunicação, propostas por Figueiredo et al. (2003).

Após as contratações, todas as empresas contratantes identificaram a necessidades de criar um relacionamento de parceria, alterando os contratos de curto a longo prazo. Essa modificação ocorreu em função da contratação de atividades e serviços de maior complexidade, com o envolvimento maior entre as partes, desenvolvendo uma relação de parceria. De acordo com Figueiredo et al. (2003), as parcerias descritas nesse estudo são do tipo II, pois realizam atividades de baixa e alta complexidade.

As atividades terceirizadas hoje pelas empresas contratantes estudadas são transporte, armazenagem, gestão de armazenagem e gestão de embalagem (manuseio), demonstrando a necessidade que as contratantes têm na contratação de serviços estratégicos de média e alta complexidade.

Os indicadores de desempenho utilizados demonstram que as empresas contratantes delegam as suas atividades logísticas para que as mesmas sejam realizadas de maneira mais eficiente, porém as mesmas não delegam determinadas funções de controle e gestão.

De acordo com a empresa ECA, os objetivos traçados na contratação dos serviços em relação ao atendimento ao cliente final, como pontualidade na entrega e precisão, inventário de obsoletos, nível de serviço de classificação do inventário e ruptura de produto, foram alcançados e se mantêm com o resultado esperado.

A empresa ECB mostrou-se satisfeita com os seus resultados e não tem interesse em desenvolver um novo PSL porque entende que seus produtos são complexos e que envolve um risco na sua manipulação. Desenvolver um novo PSL requer um tempo significativo para a formação do mesmo.

A empresa ECC está satisfeita com a terceirização, e já tem um projeto iniciado de terceirizar outras atividades logísticas da sua cadeia, inclusive a distribuição, e por isso dará continuidade ao processo de contratação de serviços buscando PSLs mais competitivos. Além disso, alguns clientes da ECC utilizam o mesmo PSL, o que facilita a movimentação e a gestão dos produtos obtendo resultados positivos do ponto de vista financeiro e operacional, o que torna a cadeia de suprimentos ainda mais integrada (Christopher e Juttner, 2000).

A principal desvantagem ou caso de insucesso identificado pelas empresas contratantes aconteceu com relação ECA/PSL2. Segundo a ECA, os problemas ocasionados pelo PSL2, como não atendimento dos serviços e aumento do custo em função do retrabalho, trouxeram várias consequências negativas, como o desgaste com muitos clientes e falhas nas informações do planejamento a curto e médio prazo.

6.2 Os Contratados

A partir das informações obtidas pelas empresas contratadas pode-se definir o perfil básico de cada uma delas, considerando alguns fatores como o tipo de atividades oferecidas, a duração de contrato, os indicadores de desempenho fornecidos, descritos na tabela 1.

PSL1: Caracteriza-se por um PSL que tem ativos próprios e que desenvolve atividades operacionais e de gestão, 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 e compras. Normalmente é contratado através de um processo formal, com contratos de médio e longo prazo (até 5 anos).

Os indicadores que são fornecidos preferencialmente para seus clientes, são: a pontualidade na entrega, o estoque, o giro de estoque.

Esse PSL pode ser classificado como um operador logístico, uma vez que realiza atividades de armazenagem, gestão e execução de estoque, e, além disso, pode-se afirmar que é um 3PL pois desenvolve atividades de gestão e subcontratação de transporte. Na parceria com a ECA funciona como um PSL 3PL.

PSL2: Caracteriza-se por um PSL que não tem ativos fixos próprios e que subcontrata todas as atividades operacionais oferecidas. As principais atividades oferecidas são: 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 e compras. É normalmente contratado sob um processo formal, com contratos de médio e longo prazo (até 5 anos). Os indicadores que fornece preferencialmente são a pontualidade de entrega e precisão, taxa de atendimento, inventário de obsoletos e ruptura de produto. Esse PSL pode ser classificado como um operador logístico, pois realiza atividades subcontratadas de armazenagem, gestão e execução de estoque, e também desenvolve atividades complexas que exigem gestão, caracterizando-se como um 4PL. Esse PSL foi desqualificado a 1 ano pela ECA por falha no atendimento ao cliente, comprometendo o funcionamento da cadeia de suprimentos do contratante. Nessa parceria dissolvida, esse PSL caracterizava-se por PSL 3PL.

PSL3: Esse PSL caracteriza-se por não ter ativos fixos próprios e por subcontratar todas as atividades operacionais oferecidas. As principais atividades oferecidas são: 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. São contratados através de um processo formal, com contratos de médio e longo prazo (até 5 anos).

Os indicadores fornecidos preferencialmente são a Pontualidade de entrega e precisão, taxa de atendimento, Realização de pesquisas de satisfação ao cliente, Reclamações do cliente, Vendas Perdidas e Ruptura de Produto. Esse PSL é um operador logístico, pois realiza atividades de armazenagem, gestão e execução de estoque. Além disso, desenvolve atividades complexas que exigem gestão, caracterizando-se como um 4PL, porém na parceria em estudo nesse trabalho desenvolve uma parceria 3PL.

As três empresas contratadas apresentaram-se experientes nos serviços oferecidos às empresas contratantes estudadas, por outro lado, percebe-se que os PSLs agregaram novos serviços ao contrato à medida que conheceram o funcionamento do seu contratante e conquistaram a sua confiança. Considerando a linha de tempo proposta por Vivaldini e Pires (2010), observa-se que as três empresas encontram-se em desenvolvimento compatível com a 4ª fase, na qual os PSLs oferecem serviços cada vez mais estratégicos, customizados e integrados.