

## 1. Introdução

Segundo dados do SNIC (Sindicato Nacional das Indústrias do Cimento, 2011), dada a condição continental do país, para se atingir a todos os mercados, 2/3 do cimento são distribuídos através da cadeia da revenda. O cimento, ensacado ou a granel, ocupa muito espaço, considerando seu baixo valor e por ser perecível, requer uma estocagem em condições especiais, seja nas fábricas, nos depósitos ou nas lojas, e por prazos limitados há poucos dias. Por ser um produto de baixa relação preço/peso, o cimento é bastante onerado pelo frete, na distribuição, sofrendo o impacto com os aumentos de combustíveis.

Segundo o SNIC (Sindicato Nacional da Indústria do Cimento, 2011), o peso da logística do cimento é maior do que em diversos outros segmentos de bens de consumo. São características determinantes para o escoamento da produção de cimento, segundo o SNIC (2011):

- O modal de transporte mais utilizado pela indústria é o rodoviário, com 94% do total de cimento transportado. Em média, somente para retirá-lo das fábricas, circulam diariamente em todo o Brasil mais de oito mil caminhões carregados de cimento;
- O raio de distribuição do produto atinge em média 300 a 500 quilômetros nas regiões Sudeste e Sul, podendo chegar a mais de mil quilômetros no Norte e Nordeste do país. Nestas regiões, existe a necessidade do uso do modal hidroviário;
- O sistema ferroviário adquiriu mais qualidade com a privatização, mas ainda hoje, são necessários cinco dias para levar uma carga que seria transportada em um dia em uma rodovia;
- Os principais concorrentes no transporte do cimento são o aço, os minérios e os produtos agrícolas, estes últimos são sazonais, mas a concorrência é direta ao longo do ano;
- A região Sudeste responde por aproximadamente 50% da produção nacional, o que torna a região atrativa em termos de transporte.

### **1.1. Definição do problema e delimitação**

A empresa pesquisada opera no ramo da construção civil, produzindo cimento, que é transportado ensacado e a granel e precisa estar alinhada às diretrizes e políticas de segurança rodoviária da sua matriz no exterior. Entretanto, considerando o mercado de transporte de cargas rodoviárias no Brasil, a mesma apresenta dificuldades na identificação de transportadoras aptas a atender plenamente suas diretrizes de segurança. Isto, aliado à necessidade de garantia de atendimento de volume, bem como à necessidade de controle dos custos da operação de transporte, conduz à necessidade de definição de uma estratégia de contratação de fretes.

Esta pesquisa se delimita à contratação de fretes no Sudeste, que representa mais de 80% do valor pago em transportes pela empresa pesquisada.

### **1.1. Objetivo geral**

Esta pesquisa tem como objetivo realizar um estudo de caso, para auxiliar a empresa pesquisada a definir a estratégia de contratação de fretes mais adequada, a partir da análise de diferentes cenários operacionais. Os cenários foram avaliados em função do alinhamento com as tendências do mercado de frete brasileiro, patamares de custo esperado, adequação às diretrizes de segurança e garantia de fornecimento de transporte.

### **1.2. Objetivos específicos**

A definição da estratégia de transportes pretende atingir os seguintes objetivos específicos:

- Possibilitar o aproveitamento da especialização geográfica das transportadoras;
- Garantir o atendimento do perfil de transportadora;
- Evitar dependência de uma ou poucas transportadoras;
- Garantir concorrência e flexibilidade operacional;
- Ampliar escala e reduzir a base de transportadoras;
- Promover atratividade no mercado de transporte;
- Aproveitar oportunidades de integração de fluxos.

### **1.3. Metodologia do trabalho**

Esta pesquisa baseia-se em referenciais qualitativos, via estudo de caso, conforme citado em Yin (1981) apud Roesch (1999): “O estudo de caso, de acordo com Yin (1981), é uma estratégia de pesquisa que busca examinar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto”. O uso deste método deve-se ao fato do presente objeto de estudo não dispor de muitas informações para iniciar um questionamento e permitir a geração de suposições (ROESCH, 1999, p. 155).

Será utilizada a análise intensiva de uma única organização, limitando-se a pesquisa a um estudo de caso, desenvolvida em uma empresa da indústria do cimento. Serão explorados conceitos, origens e características dos processos logísticos e de planejamento estratégico para basear nossas observações de pesquisa.

### **1.4. Estrutura do trabalho**

Com o objetivo de facilitar a compreensão do leitor, as atividades e processos foram agrupados em blocos, os quais representam também capítulos deste estudo.

O primeiro capítulo consiste na introdução, onde é apresentado o problema, a análise do mercado, bem como os objetivos, estrutura de trabalho, metodologia, com as etapas do trabalho e limitações do estudo.

O segundo capítulo faz uma revisão bibliográfica dos principais temas a serem abordados: logística de transporte, planejamento estratégico e o processo de compra estratégica.

O terceiro capítulo caracteriza a operação atual da empresa pesquisada, em termos de volume, mapeamento da operação sudeste, perfil de transporte utilizado, custos.

O quarto capítulo apresenta uma análise qualitativa do mercado de transporte rodoviário brasileiro, com base no Panorama ILOS – Transporte Rodoviário de Cargas no Brasil (2011).

O quinto capítulo traz o mapeamento da oferta de transporte, a partir dos resultados da RFI (*request for information*) enviada aos transportadores, com especial atenção aos requisitos de segurança.

No sexto capítulo é apresentado o modelo de custeio de frete proposto à empresa pesquisada, que pode possibilitar a estimativa de patamares de custos para os cenários operacionais.

O sétimo e maior capítulo, esboça a definição e análise de cenários operacionais para apoio à definição da estratégia de contratação de frete mais adequada à região.

No oitavo e último capítulo, são apresentadas as conclusões finais e propostas oportunidades de futuros trabalhos.