8. Conclusões e recomendações futuras

Este estudo iniciou com foco na estratégia de contratação de fretes, com o objetivo de comprovar a efetiva utilização do planejamento estratégico no moderno gerenciamento da logística de transportes, na tentativa de auxiliar a empresa pesquisada a alcançar seus objetivos e estar alinhada às diretrizes de sua matriz.

Partiu-se de uma revisão bibliográfica, para alinhar os conceitos do mercado com os estudos acadêmicos e após, passou-se a analisar a situação atual da empresa pesquisada, continuando com uma análise de mercado, bem como, baseando-se nas premissas de segurança e garantia de fornecimento de transporte da mesma empresa.

Também, deve-se enfatizar que o modelo de contratação e suas premissas, em grande parte, foram baseados em trabalhos internos da área de logística e procedimentos mundiais da empresa, que de forma geral, estavam de acordo com a literatura acadêmica disponível.

8.1. Conclusões

A tendência para os próximos anos é de aumento dos custos e preços de fretes, com recomposição das margens por parte dos transportadores. A adoção da prática de contratos de longo prazo tem se tornado comum entre os embarcadores como medida para mitigar os efeitos da redução da oferta de transporte. O uso de tecnologia para controle de segurança também pode reduzir os custos para as transportadoras. Entretanto, isso ainda é oferecido como diferencial no mercado.

As exigências de segurança da empresa pesquisada são mais restritivas do que as do mercado embarcador como um todo, e ainda do que as próprias normas governamentais previstas para os próximos anos. Diante deste cenário, as estratégias criam condições para:

- Estabilização de volumes;

- Viabilização de aumento de eficiência e de poder de negociação;
- Suporte a implantação das diretrizes de segurança da empresa pesquisada.

O aumento da demanda por transporte e simultânea redução da oferta de transporte devem aumentar a concorrência com outros setores e diminuir poder de barganha da empresa pesquisada nas negociações, em adição, o aumento das exigências de segurança da empresa pesquisada devem aumentar seus custos de transporte. O mercado brasileiro não está preparado para atender a 100% das exigências de segurança da empresa pesquisada, mas estas já são percebidas e as transportadoras estão gradualmente se estruturando para tal.

A empresa pesquisada deve procurar estabelecer contratos mais longos e amarrados com as transportadoras a fim de diminuir os riscos de falta de oferta de transporte e viabilizar absorção da cultura de segurança. Porém, tornam-se necessárias avaliações periódicas do desempenho por meio de criação de indicadores de desempenho (KPI's) e níveis de serviço (SLA's), com direito a quebra de contrato. A empresa pesquisada deve garantir a previsibilidade da demanda para a transportadora em contrapartida a exigência de mix de frota. A empresa pesquisada deve identificar e selecionar as melhores transportadoras para atuar em cada corredor, priorizando manter apenas uma transportadora por corredor a fim de garantir atratividade de volume e potencializar o frete retorno.

Para garantir o nível de serviço das entregas locais, a empresa pesquisada terá de administrar um pool de autônomos. Ainda nesse contexto, a empresa pesquisada deverá atentar para as regras estabelecidas na lei no. 11.442-07 (Código Civil Brasileiro) no intuito de mitigar o risco trabalhista envolvido na contratação de autônomos.

Viabilizar o aproveitamento de variabilidades cruzadas permite um melhor planejamento da capacidade de transportes tende a reduzir frete, assim como a estabilização de volume no *inbound*. Devido à especificidade do ativo e o baixo potencial de retorno, o sistema de comodato do silo pode se tornar atrativo pela gestão compartilhada de eficiência do ativo entre embarcador e transportador, além de diminuir o risco de disponibilidade do mesmo. Porém uma avaliação financeira se torna necessária.

Mudando a forma de contratação de frete fracionado, a empresa pesquisada tem oportunidade de reduzir sua conta frete estimativa em um potencial máximo de R\$ 3,26 M. Para diminuir riscos operacionais, é necessário que a Empresa pesquisada reduza a dependência que possui atualmente com algumas transportadoras. A aplicação das estratégias já contempla tal ponto.

Devido ao fato, das ações estipuladas nas estratégias de contratação, estarem em andamento, com metas fixadas para 2016, ainda não foi possível confirmar sua eficácia. Contudo, em um ambiente estruturado e com o mercado do cimento em franca expansão, a estratégia elaborada tem tudo para dar o retorno esperado e alcançar seu objetivo.

8.2. Recomendações futuras

Para trabalhos futuros, sugere-se ampliar o estudo da gestão de contratos, entrando á fundo em sua estrutura, para garantir a mitigação de riscos contratuais para contratantes e contratados.

No que tange à avaliação de fornecedores, a introdução de metodologia com uso de critérios múltiplos de escolha, como o AHP (*Analytic Hierarchy Process*) simplificado de Leal (2008), assim, possibilitando ter valores finais de custo com base científica, e não somente no conhecimento e experiência dos atores envolvidos no processo.

Para o caso específico da empresa pesquisada, observa-se que, complementarmente à definição da estratégia de contratação de frete, tem-se a oportunidade de desenvolver outras iniciativas com largos potenciais de ganhos financeiros e operacionais, conforme abaixo:

- Decisão de abertura ou fechamento de CD's, como forma de reduzir ativos;
- Decisão sobre implementação de *transit points*, como forma de reduzir prazo de entrega;
- Gestão de estoques, como forma de reduzir o custo do mesmo, bem como a redução dos efeitos da variabilidade de demanda e produção.