

Estratégia de terceirização de serviços de transporte

Fábio Abrahão e Nilton Soares

Parte 2

Introdução

Esta é a segunda parte do artigo publicado na edição anterior. O objetivo é analisar os tópicos de estratégia de terceirização de transportes, através de aplicações desenvolvidas em experiências de consultoria feitas anteriormente pela equipe do Centro de Estudos em Logística (CEL) – Coppead/UFRJ.

Em seqüência à primeira parte deste estudo, a construção de um modelo robusto de terceirização das atividades de transporte é produto das definições estratégicas e das condições oferecidas pelo mercado de Provedores de Serviços Logísticos (PSL). Estas condições de mercado, que incluem os serviços oferecidos e as condições comerciais acordadas, são capturadas através de um processo seletivo estruturado que compreende basicamente um *long list* inicial de candidatas, RFI (*Request for Information*), RFP (*Request for Proposal*) e/ou RFQ (*Request for Quotation*) e etapas subseqüentes de negociação.

Dentre as principais questões que devem ser respondidas através da estratégia de terceirização de transporte podemos destacar as seguintes:

- Controlar o risco de dependência por parte do embarcador em relação à(s) transportadora(s) selecionada(s);
- Garantir a flexibilidade operacional e os mecanismos de contingência;
- Evitar o excesso de complexidade na gestão dos PSL
- Promover a atratividade ao mercado de transportadoras e escala mínima de operação;
- Maximizar a utilização dos ativos de transporte;
- Possibilitar o aproveitamento da especialização geográfica e de competências das transportadoras.

Exemplos de aplicação

Para ilustrar a aplicação destes conceitos com relação à definição da estratégia de terceirização de transporte, foram selecionados exemplos práticos que, embora

analisados sob a ótica dos tópicos destacados anteriormente, produziram resultados bastante distintos.

O primeiro exemplo, fruto de um projeto em uma empresa líder do setor metal-mecânico, residia na substituição de um modelo de relacionamento “ganha-perde”, de negociações freqüentes com transportadoras, para um relacionamento do tipo “ganha-ganha” que pudesse garantir a qualidade do serviço prestado, criando um ambiente de estímulo à redução de custos, através do aumento da produtividade no transporte.

O cenário encontrado era o da contratação descentralizada, no qual cada instalação estava incumbida de admitir e gerir o transporte. A principal vantagem deste modelo está no grande conhecimento local desse setor e na agilidade de ação em situações novas e emergenciais. Por outro lado, uma visão centralizada de planejamento possibilita identificar oportunidades de sinergia de fluxos e a simplificar o modelo de gestão, levando à redução os custos de transação.

Diante dessas oportunidades, foi desenhado um modelo centralizado de contratação baseado na segmentação de atuação das transportadoras por regiões de atendimento. Uma região de atendimento corresponde a um conjunto de fluxos (pares de origem-destino) que deverá ser necessariamente operado por uma mesma transportadora. Tais regiões foram constituídas buscando um balanceamento de atratividade entre elas, respeitando as restrições de conectividade viária e de oportunidades de execução de fluxos casados. A Figura 1 a seguir ilustra as condições de contorno que nortearam a configuração do modelo de contratação para se atingir cada um destes objetivos.

| | Objetivos | Condições |
|---|---|---|
| 1 | Controlar o risco de dependência por parte do embarcador em relação à(s) transportadora(s) selecionada(s) | <ul style="list-style-type: none"> • Estabelecimento de teto de 10% da conta frete ou 10% do volume por transportadora |
| 2 | Garantir flexibilidade operacional e mecanismos de contingência | <ul style="list-style-type: none"> • Definição de contrato com garantia de volume • Manutenção de, no mínimo 2 transportadoras por origem de atendimento |
| 3 | Evitar excesso de complexidade na gestão dos PSLs | <ul style="list-style-type: none"> • Centralização da contratação e gestão de transportes • Redução da base de PSLs (de 55 para 20) |
| 4 | Promover atratividade no mercado de transportadoras e escala mínima de operação | <ul style="list-style-type: none"> • Faturamento e volumes mínimos por transportadora • Balanceamento de “filé” e “osso” entre PSLs |
| 5 | Maximizar utilização dos ativos de transporte | <ul style="list-style-type: none"> • Fluxos casados ofertados em conjunto para o mesmo PSL • RFQ para verificação de oportunidades de sinergia de fluxos com outros clientes do PSL |
| 6 | Possibilitar o aproveitamento da especialização geográfica das transportadoras | <ul style="list-style-type: none"> • Seleção de transportadoras com know-how local para a atividade de distribuição |

Figura 1: Condições de contorno de modelo de contratação

1 – A primeira medida estabelece um teto de percentual da conta-frete e percentual do volume e evita uma dependência excessiva por parte do embarcador em relação a uma ou poucas transportadoras. Com isso, buscou-se equilibrar o poder de barganha do PSL, além de reduzir o impacto em serviço gerado por uma eventual ruptura contratual.

2 – A flexibilidade operacional foi assegurada por contratos baseados em volumes associados ao aumento da escala de operação. Isto fez com que os PSLs selecionados apresentassem maior capacidade de absorção às flutuações da demanda, reduzindo a exposição ao mercado *spot*. Esta é uma garantia de serviço, com custos controlados, especialmente interessante para empresas que sofrem com a migração de frota de “carreiros”, como ocorre, por exemplo, em período de safra de grãos. Esta ação por si só já minimizou a pressão das freqüentes negociações em períodos de pico de demanda. Além disso, caso a transportadora não tenha capacidade de atendimento no prazo especificado, pode-se recorrer a outras que operem a partir da mesma origem. Para esta medida de contingência, foi definida a seleção de ao menos duas transportadoras por instalação.

3 – A simplificação do modelo de gestão começou com a centralização do relacionamento com as transportadoras. Dessa forma, ao invés de uma mesma transportadora ter que negociar com diferentes equipes em cada planta, definiu-se um único responsável pela sua conta para todo sistema, aumentando a coerência de discursos, padronizando avaliações e reduzindo o custo de controle. Adicionalmente, a definição de uma base limitada de PSL também contribuiu para com a redução dos custos de transação, uma vez que é quase que diretamente proporcional à quantidade de empresas contratadas, independentemente da escala de operação.

4 – Os volumes e /ou faturamentos por região de atendimento devem gerar uma atratividade mínima no mercado de transporte de carga. Para isso, é importante a obtenção de referências de valores que outros embarcadores estão pagando para seus PSLs, sobretudo os do mesmo setor, e do faturamento das transportadoras candidatas.

Além de cativar o mercado com escala de operação, outro objetivo foi buscar o balanceamento de atratividade entre as regiões de atendimento. Estas devem conter não somente as rotas consideradas como “filé” (elevada produção de transporte/t/km – grandes distâncias com elevado volume e fluxos com retorno), mas também o “osso” (percursos maiores, com volumes menores, fora dos eixos entre capitais e sem garantia de retorno). Uma conta-frete atrativa, associada a contratos de volume,

pode fazer com que as transportadoras reduzam suas margens nas propostas comerciais, pois terão a oportunidade de garantir o montante de faturamento pretendido, implicando em reduções de custos para o embarcador.

5 – Uma das preocupações fundamentais na criação das regiões de atendimento residiu na criação de um ambiente que estimulasse uma melhor utilização dos ativos por parte das transportadoras. Para isso, foi estabelecida a condição de que fluxos casados, tanto de *inbound-outbound*, quanto de *outbound-outbound*, fossem ofertados em conjunto.

A relevância deste tema pôde ser observada no XII Fórum Nacional de Logística do CEL/Coppead. Muitas vezes, somente em função do retorno, o custo da rota chega a ser 46% mais baixo. Segundo a pesquisa CEL-Coppead, dentre as mudanças de planejamento da rede logística e transportes, a sinergia de fluxos é a que mais ganhará espaço nos próximos três anos.

Contudo, esta condição propicia somente oportunidades de integração interna de fluxos. Fluxos casados com outros embarcadores podem aparecer no processo de RFQ, por iniciativa do próprio candidato a PSL, ofertando preços mais baixos para rotas que sejam conectadas com as de outros clientes. Um outro patamar de eficiência na gestão de transportes pode ser obtido ainda em sistema colaborativo com outros embarcadores, destacando que a adoção deste modelo de contratação cria as bases para que o próximo passo seja viável.

6 – Por último, o conhecimento das áreas de entrega tende a influenciar diretamente o nível de serviço a ser ofertado, com relação a prazos de entrega e pela infra-estrutura de apoio nas eventualidades. Esta experiência representa um diferencial e deve ser levada em conta na seleção de transportadoras. No caso em questão, em função do ativo utilizado predominantemente para esta operação ser mais genérico, este não foi um *driver* utilizado na definição das regiões de atendimento, como ocorre no exemplo seguinte.

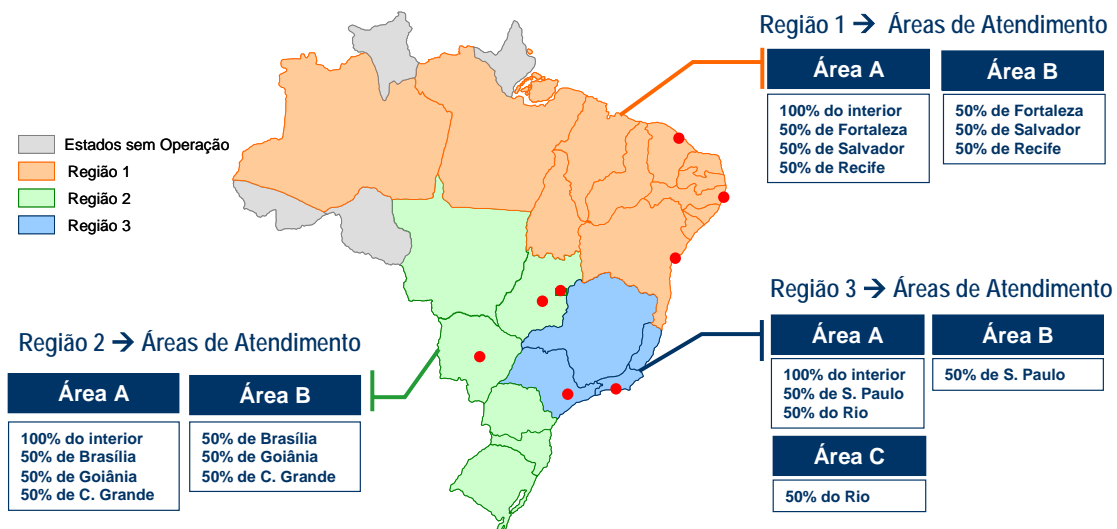
Exemplo 2 – Modelo de regiões de atendimento e áreas de concorrência para fluxos locais

Um dos resultados deste trabalho, realizado em empresas com operações intensivas de distribuição de documentos e correspondências, foi a reestruturação das regiões de atendimento por PSL e a avaliação e seleção de transportadoras para operá-las.

A operação em questão caracteriza-se por ser bastante estável, com rotinas regulares, utilização de carros leves, fluxos curtos, predominantemente em áreas urbanas e atendendo a janelas programadas de chegada e saída das instalações. Neste caso, é possível definir áreas de atendimento entre transportadoras com base unicamente nos municípios de demanda, visto que as localidades de origem e destino estão no mesmo município ou nas proximidades.

O modelo operacional desenvolvido baseou-se nos conceitos de Regiões de Atendimento e Áreas de Concorrência e teve como objetivo uma limitação da base de transportadoras, mantendo a concorrência e a estrutura de contingenciamento. O resultado pode ser visto no mapa da Figura 2 a seguir.

Figura 2: Regiões de Atendimento e Áreas de Concorrência



Três regiões de atendimento foram definidas: Norte/Nordeste, Sudeste e Centro-Oeste/Sul, sendo cada uma delas segmentada em áreas de concorrência, para operação de somente uma transportadora. Esta configuração foi elaborada obedecendo aos critérios de oferta de transportes e escala de operação.

Em primeiro lugar, para este tipo de operação, o veículo utilizado é bastante específico, limitando a oferta no mercado de transporte de carga geral. Portanto, um amplo mapeamento da oferta de transportes se faz necessário para a criação das regiões de atendimento. Isso justifica o agrupamento das regiões Centro-Oeste e Sul, pois se observou que os PSLs com cobertura na Região Sul geralmente também operam no Centro-Oeste. Tal configuração possibilita o aproveitamento da

especialização geográfica das transportadoras, que é extremamente importante para a garantia de um bom serviço.

A escala balanceada das regiões e áreas de concorrência visou, novamente, promover atratividade no mercado de transportes, ao mesmo tempo em que limitou a base das transportadoras, reduzindo assim custos de transação e variabilidade da demanda para os PSLs. Por este motivo, as regiões Norte e Nordeste foram agrupadas.

Se a região de atendimento fosse somente o Norte não haveria escala suficiente para a operação de duas transportadoras. Para balancear a atratividade entre as regiões ofertadas, definiu-se que regiões com mais “filés” teriam um montante menor de valor de frete anual e transportadoras responsáveis por regiões com mais “ossos” teriam maior faturamento.

Neste modelo, foi estabelecida a seguinte regra de concessão: uma mesma transportadora não pode operar mais de uma área de concorrência numa mesma região de atendimento. Tal condição visa atender a dois objetivos: estímulo da competição entre as empresas, resultando em preços mais baixos no transporte; e garantia de mecanismos de contingência. Caso uma das empresas não tenha capacidade de atender sua demanda, outra empresa, da mesma região de atendimento, é imediatamente acionada.

Exemplo 3 – Oi, um único PSL gerindo e executando a operação de transporte

Durante o *start-up* da Oi, braço de telefonia móvel do grupo Telemar, o principal objetivo da equipe de logística consistiu em estruturar um sistema de distribuição de aparelhos celulares que garantisse, dentro de determinados limites de custos, rapidez e consistência na entrega dos *handsets* para capitais e cidades do interior dos estados das regiões Norte e Nordeste, além de Rio de Janeiro, Minas Gerais e Espírito Santo. Esta definição estava alinhada com o momento do mercado de telefonia móvel, uma vez que a companhia foi a primeira autorizada pela Anatel a operar em sistema GSM e deveria, portanto, aproveitar o momento para expandir rapidamente a oferta de aparelhos em sua área de cobertura.

A solução proposta consistia na seleção de um único PSL, no caso a Rapidão Cometa, para a prestação de toda a gama de serviços logísticos, inclusive transporte. Tal configuração foi aplicada com sucesso e sua sustentabilidade está comprovada pelos mais de cinco anos de operação contínua.

O emprego de um único PSL foi recomendado porque os prazos para implementação eram bastante ambiciosos, o que demandaria uma curva de aprendizado acelerada por parte do PSL e da equipe da Oi. Além disso, o risco de dependência foi minimizado, uma vez que o contrato seria representativo na carteira total do PSL. A posse de uma marca a ser preservada junto ao mercado foi outro ponto de redução de risco considerado durante a definição da estratégia de terceirização, bem como a necessidade de penetração nas regiões Norte e Nordeste.

Por fim, o desenvolvimento de modelos contratuais com padrões de qualidade para a operação, metas de redução de custos e desenvolvimento de mecanismos de controle aplicados pela operadora contribuíram para a robustez da solução empregada.

Exemplo 4 – Estratégia de terceirização de serviços logísticos para a VCP

No final de 2003, a Votorantim Celulose e Papel (VCP), uma das maiores empresas do segmento no Brasil, estava envolvida com a decisão de contratar um ou mais operadores logísticos para realizar um conjunto de atividades em suas principais unidades industriais, localizadas em Jacareí e Luiz Antonio, ambas no estado de São Paulo.

A decisão de terceirizar já havia sido tomada, neste caso envolvendo não somente a atividade de transporte, como também as de armazenagem e movimentação interna. Neste momento, seria estabelecida a estratégia de terceirização, para depois ser realizado o processo de seleção das empresas.

O modelo de terceirização vigente englobava alguns prestadores de serviços logísticos que atuavam de forma restrita e bastante operacional. A base de transportadoras foi construída na medida das necessidades, algo bastante familiar para muitas empresas. Era consenso de que esses PSLs não possuíam a capacitação necessária para aplicar “inteligência” à operação, seja com melhorias nos processos ou com inovações tecnológicas.

Alguns dos questionamentos mais evidentes, que inquietavam os gestores da VCP, eram: será que o estresse provocado pelo contínuo controle de tantos PSLs será compensado pelo nível de serviço? Os custos são realmente os mais baixos do mercado em uma visão de longo prazo? Qual é o nível de sustentabilidade desta operação?

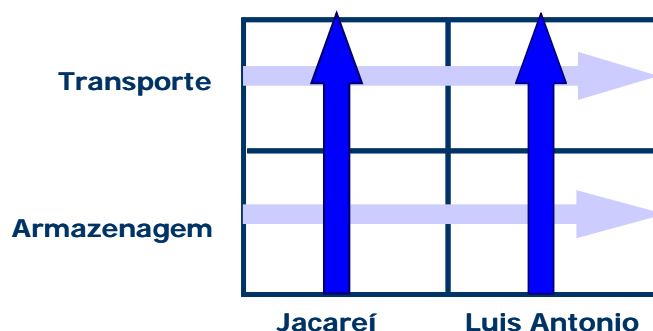
Estruturando a discussão sobre a estratégia de terceirização, as atividades a serem repassadas foram organizadas em dois grandes grupos: transporte e movimentação interna/armazenagem. Assim, foram mapeadas algumas alternativas:

- Um único operador para as duas unidades e para os dois grupos de atividades;
- Dois operadores: um para cada unidade, realizando os dois grupos de atividades;
- Dois operadores: um para cada grupo de atividades nas duas fábricas;
- Quatro operadores: dois por unidade, trabalhando nos dois grupos de atividades, separadamente.

Para cada uma das quatro alternativas foram identificadas vantagens e desvantagens. A opção por um único operador realizando tudo chamava a atenção pela potencial dependência, embora aumentasse a facilidade de controle e a flexibilidade para alocação de recursos. Por outro lado, a seleção de um operador por atividade (em apenas uma ou nas duas unidades fabris) traria a vantagem da especialização, mas implicaria na dificuldade em separar e identificar responsabilidades, além de fazer com que os PSLs perdessem ‘a visão’ do sistema, indo na contramão do desejo de agregar mais inteligência à operação.

Ao final, a estratégia adotada foi a de seleção de um operador para cada unidade, que ficaria responsável tanto pelas atividades de movimentação interna como pelo transporte (Figura 3).

Figura 3: Opções para Estratégia de Terceirização



Em relação à alternativa de seleção de um único operador, a perda de escala de operação implicou em menor potencial de redução de custos em nome da estratégia de minimizar o risco operacional pela diversificação da base de PSLs. Em

adição, é importante lembrar que esta diversificação permitiu à VCP realizar comparações de desempenho e de custos entre os PSLs, além do intercâmbio de melhores práticas, acelerando a curva de aprendizado.

O menor potencial de redução dos custos poderia ter levado à decisão de segmentar a atividade de entrega em diferentes transportadoras. Entretanto, isto desestruturaria toda a estratégia de terceirização. A seleção de diversos PSLs comprometeria a visão de integração logística e agregação de inteligência por parte dos novos contratados. Além disso, a seleção de transportadoras por rota implicaria em manter a elevada fragmentação e, assim, a complexidade de gestão.

Conclusão

Conforme pôde ser observado ao longo dos diversos casos práticos mostrados neste artigo, embora a estrutura de análise da estratégia de seleção de transporte fosse a mesma, as soluções encontradas diferiram bastante, seja em função da característica do mercado de PSLs, do momento da empresa contratante ou do perfil da operação em questão.

Assim, enquanto no ‘Exemplo 2’ a preocupação por garantir o contingenciamento da operação e estimular a concorrência entre os PSLs selecionados apontou para a criação das regiões de atendimento subdivididas em áreas de concorrência, na operação da Oi (Exemplo 3), a decisão de desenvolver um único fornecedor mostrou-se a melhor opção, permitindo o *start-up* em curto espaço de tempo, segundo os rígidos requisitos de qualidade e metas de custos pré-estabelecidas.

Comparando os exemplos ‘1’ e ‘4’, também é possível observar soluções bastante distintas. A decisão por maximizar a eficiência do sistema de transportes fez com que a empresa do ‘Exemplo 1’ estruturasse seu grupo de transportadoras com base nos pares origem-destino, ou seja, planta-mercado consumidor. Por outro lado, a VCP optou pela organização de seus PSLs de acordo com as plantas de origem, permitindo a comparação de desempenho e aceleração da curva de aprendizado, com base na replicação das melhores práticas de cada empresa, mesmo que isto implicasse, num primeiro momento, em maiores custos operacionais e complexidade de gestão.

Sugestões de leitura

Panorama CEL/Coppead – Gestão do Transporte Rodoviário de Carga no Brasil: práticas e tendências, 2006.

ABRAHÃO, Fábio; RIBEIRO, Newton. *Estratégia de Terceirização de Serviços de Transporte – Parte 1*, Revista Tecnológica, 2006.

LACERDA, Leonardo. *Estratégia de Contratação de Prestadores de Serviços Logísticos*, Revista Tecnológica, 2004.

NAZÁRIO, Paulo; ABRAHÃO, Fábio. *Terceirização estruturada: o uso do RFI – Request For Information – como ferramenta de seleção de operadores logísticos*, Revista Tecnológica, 2002.

RAZZAQUE, Mohammed Abdur; SHENG, Chang Chen. *Logistics Outsourcing – Literature Review*, International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Volume 28, nº. 2, 1998, pp. 89-107

¹ – Fonte: apresentação “Práticas e Tendências da Gestão do Transporte Rodoviário de Cargas das Empresas no Brasil”, realizada no XII Fórum Nacional de Logística do CEL/Coppead

² – Para maiores detalhes, ver Panorama “Gestão do Transporte Rodoviário de Cargas no Brasil: práticas e tendências”, do CEL/Coppead; 2006

Fábio Almeida Abrahão
Consultor do Centro de Estudos em Logística – CEL/Coppead
fabrahão@centrodelogistica.com.br

Newton Soares
Consultor do Centro de Estudos em Logística – CEL/Coppead
newton@centrodelogistica.com.br
Tel.: (21) 2598-9812