

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

ISMAR ALEXANDRE DA SILVA

**ANÁLISE DOS PROCESSOS LOGÍSTICOS EM UMA TRANSPORTADORA
RODOVIÁRIA DE CARGAS VINCULADA A MULTIMODALIDADE**

Maceió
2020

ISMAR ALEXANDRE DA SILVA

**ANÁLISE DOS PROCESSOS LOGÍSTICOS EM UMA TRANSPORTADORA
RODOVIÁRIA DE CARGAS VINCULADA A MULTIMODALIDADE**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Andrew B. Finger.

Maceió
2020



ATA DE APRESENTAÇÃO DO TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO – TCC

Declaramos que, **ISMAR ALEXANDRE DA SILVA**, Matrícula nº **10211439**, aluno do Curso de Administração, concluiu e apresentou o TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO, com carga horária de 80 horas, sob o título de: "ANÁLISE DOS PROCESSOS LOGÍSTICOS EM UMA TRANSPORTADORA RODOVIÁRIA DE CARGAS VINCULADA A MULTIMODALIDADE", sob orientação do Prof. Dr. Andrew Finger, obtendo a nota final 9,5 (Nove e meio), conforme avaliação da Banca Examinadora abaixo:

BANCA EXAMINADORA	NOTA
1. Prof. Dr. Andrew Finger (orientador)	9,5
2. Prof. Dra. Claudia Maria Milito	9,5
3. Prof. Me. Diego da Guia dos Santos	9,5
NOTA FINAL	9,5

BANCA EXAMINADORA – ASSINATURAS

- Andrew Finger Presidente/Orientador.
- Claudia Milito Membro.
- Diego da Guia Santos Membro.

Maceió, 08 de junho de 2020.

Profa. Dra. Adriana Alvarenga Marques
Coordenadora do Curso de Administração

RESERVADO À COORDENAÇÃO	
NO SISTEMA EM	ASSINATURA
___/___/___	

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por ter proporcionado a experiência da vida, sendo a fonte de energia que sustenta o significado do que não conheço.

Aos meus pais, José Alexandre da Silva Filho (in memória) e Irene Maria da Conceição, por contribuírem direta e indiretamente na formação de meu caráter, me conduzindo e me orientando por meio dos princípios do bem. Agradeço a minha esposa, Beatriz Verçosa, que aceitou o desafio de compor uma família comigo e tem caminhado junto nas “acontecências” da vida. Ao meu pequeno filho, Benjamin Alexandre, que tem sido meu combustível e, de forma inconsciente, tem me ensinado com sua essência e me incentivado a buscar cada vez mais.

Ao meu orientador, Professor Dr. Andrew Finger, que configurou um mestre no sentido literal da palavra, ao compartilhar seu vasto conhecimento, tanto na disseminação do conteúdo das diversas disciplinas durante o curso, quanto na elucidação dos contornos necessários para confecção de um trabalho científico.

Aos proprietários e profissionais que compõem a empresa Transnicação, por cederem seu tempo, conhecimento e espaço, a fim de tornar possível a produção desse trabalho com a análise da empresa.

Enfim, a todos, dentre professores, familiares e amigos que contribuíram para o fechamento deste ciclo.

“ Só se pode alcançar um grande êxito quando nos mantemos fiéis a nós mesmos.”

Friedrich Nietzsche

RESUMO

Este trabalho objetiva analisar a configuração dos processos logísticos em uma empresa transportadora rodoviária de cargas vinculada ao modal aéreo no estado de Alagoas. Teoricamente se fundamenta na exposição de conceitos próprios do processo logístico, abordando temas relacionados à administração de transportes ora refletidos sobre o caso em análise, possibilitando o confronto entre teoria e prática ao expor os padrões adotados na transportadora, que adere o artifício, ainda incipiente, da multimodalidade como diferencial. Quanto a metodologia foram utilizadas entrevistas semiestruturadas aplicadas aos funcionários da organização, bem como análises documental e bibliográfica, onde, junto ao conhecimento do observador, serviram de fontes para coleta e exame dos dados. A apreciação do caso se mostrou satisfatória, uma vez que seus objetivos foram alcançados ao evidenciar, por meio de seus resultados, as consequências da estratégia adotada, o nível de planejamento logístico da empresa e as etapas do processo de distribuição física. A análise esclarece vantagens e desvantagens na definição estratégica, aponta para a necessidade de planejamentos e observa os procedimentos da empresa, fornecendo informações para a elaboração de uma gestão planejada e integrada, evitando possíveis percalços no processo sinérgico, como: entraves na comunicação e retrabalho no fluxo logístico, ensejando perda de eficiência. O desafio recai em se desenvolver um planejamento interno, elaborado sobre as bases da estratégia de terceirização, para introduzir ferramentas de gestão sem, contudo, comprometer o formato multimodal, para não interferir na cadeia de suprimentos associada, pois toda a cadeia será prejudicada se uma das partes estiver desconexa a meta da cadeia.

Palavras-chave: Logística de transporte, Multimodalidade, Integração interna e externa, Comunicação Interna e externa.

ABSTRACT

This work aims to analyze the configuration of the logistic processes in a road cargo transport company linked to air transport in the state of Alagoas. Theoretically, it is based on the exposition of concepts specific to the logistical process, addressing issues related to transport administration now reflected on the case under analysis, enabling the confrontation between theory and practice when exposing the standards adopted by the carrier, which adheres to the artifice, still incipient, multimodality as a differential. As for the methodology, semi-structured interviews were applied to the organization's employees, as well as documentary and bibliographic analyzes, where, together with the observer's knowledge, they served as sources for data collection and examination. The appreciation of the case proved to be satisfactory, since its objectives were achieved by showing, through its results, the consequences of the adopted strategy, the company's level of logistical planning and the stages of the physical distribution process. The analysis clarifies advantages and disadvantages in the strategic definition, points to the need for planning and observes the company's procedures, providing information for the elaboration of a planned and integrated management, avoiding possible obstacles in the synergistic process, such as: communication barriers and rework in the logistical flow, leading to loss of efficiency. The challenge is to develop an internal planning, elaborated on the basis of the outsourcing strategy, to introduce management tools without, however, compromising the multimodal format, so as not to interfere in the associated supply chain, as the entire chain will be harmed if one of the parties is disconnected from the chain goal.

Keyword: Transport logistics, Multimodality, Internal and external integration, Internal and external communication

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 -	Fluxo de operações.....	16
Figura 2 -	Elementos básicos da logística.....	17
Figura 3 -	Cadeia de suprimento imediata da empresa.....	19
Figura 4 -	A evolução da logística para a cadeia de suprimento.....	20
Figura 5 -	Visão geral do plano estratégico funcional para um plano estratégico corporativo.....	22
Figura 6 -	Níveis possíveis de sinergia em um relacionamento.....	26
Figura 7 -	Avaliação do nível de motivação do embarcador para formação de parceria...26	
Figura 8 -	Elementos da cadeia de abastecimento segundo o <i>Supply Chain Council</i>	28
Figura 9 -	Triângulo do planejamento em relação às principais atividades de logística/gerenciamento da cadeia de suprimento.....	29
Figura 10 -	Fluxo de expedição ou despacho.....	31
Figura 11 -	Distribuição dos custos logísticos entre as operações.....	32
Figura 12 -	Instalações da empresa Transnicação.....	43
Figura 13 -	Frota da empresa Transnicação.....	43
Figura 14 -	Estrutura organizacional da Transnicação Ag. e Serv. De cargas Ltda.....	44
Figura 15 -	Configuração multimodal aero-rodoviário.....	46
Figura 16 -	Fluxo de operações internas da Transnicação.....	49

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 -	Motivos para terceirizar.....	24
Tabela 2 -	Crêterios para sele�o do PSL.....	24

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	11
1.1	Problema de Pesquisa.....	13
1.2	Objetivos.....	14
1.2.1	Objetivo Geral.....	14
1.2.2	Objetivos Específicos.....	14
1.3	Justificativas.....	14
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	16
2.1	Conceitos Logísticos.....	16
2.2	Evolução da Logística.....	18
2.3	Estratégias Logísticas.....	21
2.4	Planejamento Logístico.....	27
2.5	Logística de transportes.....	30
2.5.1	Processos de transportes.....	30
2.5.2	Modais de transporte.....	33
2.5.3	Intermodalidade e Multimodalidade.....	36
2.6	Ferramentas de qualidade aplicadas aos processos de expedição.....	37
3	METODOLOGIA.....	38
3.1	Caracterização da Pesquisa.....	38
3.2	Delimitação de Pesquisa.....	39
3.3	Técnicas e Instrumentos de Pesquisa.....	40
3.4	Técnicas de Análise de Dados.....	41
4	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	42
4.1	Descrição da Transnicação Agenciamento e Serviços de cargas Ltda.....	42
4.2	Logística da Transnicação Agenciamentos.....	45
4.3	Análise e comparação com a literatura.....	53
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	58
	REFERÊNCIAS.....	60
	APÊNDICE A – Roteiro de Entrevista.....	62

1 INTRODUÇÃO

A logística é reconhecida como um conjunto de atividades operacionais. Elementos que se inter-relacionam a fim de obter um termo de eficiência e sincronismo. Por vezes analisados de forma complementar, os itens da logística são tidos como artefatos de um todo que, por sua vez, concentra boa parte da atenção da empresa. As organizações utilizam da flexibilidade que a logística proporciona para elaborar um arranjo estratégico de operações que hoje permeiam cerca de 90% das empresas brasileiras e vem concentrando cada vez mais investimentos, a fim de atingir metas e objetivos através das operações (FIGUEIREDO et al, 2006).

Com a evolução da logística e seu crescimento em nível de importância, suas subpartes necessitaram de um aprofundamento em se tratando de estudos e pesquisas, tentando desenvolver formatos convenientes para atender modelos de negócios específicos. Respondendo as pressões de mercado e suas forças, a exemplo da concorrência, que exige que se faça cada vez mais com menos recursos, as organizações passam a se dedicar integralmente ao seu produto, repassando todos ou alguns elementos desse conjunto logístico a terceiros – especialistas e externos a empresa. Dentre as atividades componentes da logística, encontramos o setor de transporte, abrangendo transporte de distribuição, transporte de transferência, transporte de suprimentos e gerenciamento de transporte multimodal, que por vezes têm se desacoplado das atividades da empresa para ser desenvolvida por outra empresa focada na área.

Todavia, se por um lado se percebe um distanciamento físico das operações de transportes por outro há um estreitamento nas relações por meio do enfoque sistêmico, que substitui a departamentalização pela integração, equilibrada e fluida, seja na comunicação ou nos processos, fazendo uso de tecnologias de gestão e tecnologias de informação em busca de uma comunicação satisfatória e uma linha de execução harmônica. Desta forma, um operador logístico de transporte detém a incumbência de desenvolver-se internamente, quanto a sua gestão, e externamente ao combinar-se a outros modais e/ou se combinar a qualquer elemento da cadeia de suprimentos, como a exemplo da própria empresa fabricante do produto, exigindo do prestador de serviços de transportes logísticos características como: (i) elevada flexibilidade, (ii) integração interna e externa e (iii) controle das operações para a sustentabilidade da empresa.

Sobre o enfoque integrado na gestão das operações logística, Novaes (2007) conclui:

Uma das limitações observadas nas empresas brasileiras, quanto às possibilidades de evolução em termos logísticos, é sua estrutura organizacional. A clássica divisão da empresa em setores girando em torno de atividades afins (manufatura, finanças vendas, marketing, transporte e armazenagem) não permite o tratamento sistêmico e por processo das operações logísticas (NOVAES, 2007, p. 55).

A necessidade de integração se intensifica quando, influenciadas pela Indústria 4.0, empresas usam de novas tecnologias para melhor produzir e ofertar seus produtos e serviços, requerendo, por conseguinte, um representante logístico de transporte terceirizado condizente com seu objetivo estratégico. Logo, empreendimentos de cunho logístico são estimulados a acompanhar a evolução tecnológica refletidas por seus demandantes, fazendo uso das mesmas tecnologias trazidas pela quarta revolução industrial, contribuindo significativamente para o avanço e descobertas de novas formas de se aplicar logística de transporte na cadeia de suprimentos. Conceitos como Internet das coisas, *Big data*, Internet na nuvem, Omnichannel logístico, Outsourcing, Offshoring, dentre outros, não só ganham espaço nas organizações contemporâneas, como também se tornam meios estratégicos, deveras efetivos, de se adquirir valor de mercado e diferencial competitivo.

Essa evolução insubordinou o paradigma logístico que defendia o engessamento de processos. Os terceirizados logísticos são alcançados pelas exigências da cadeia, antes apenas existentes internamente na empresa produtora, a influência da cadeia de suprimento passa a ditar os comportamentos da figura do provedor de serviço logístico, que subjuga até o antigo concorrente potencial frente à possibilidade de unir forças nos casos da multimodalidade, por exemplo. Essa situação elevou relativamente a complexidade na gestão planejada e integrada das partes de uma operação, não só do ponto de vista da empresa produtora, mais também do ponto de vista do terceirizado logístico. Dito isto, observamos o acúmulo de duas obrigações no papel do terceirizado logístico: o dever de desenvolver características que o integre aos parâmetros de seus clientes em suas respectivas cadeias de suprimentos, e a necessidade de desenvolver uma gestão integrada eficiente em seus processos internos.

Focar na eficiência das relações internas e externas agrega valor à vista dos contratantes. O estabelecimento de padrões de desempenho, sejam internos ou externos, podem reduzir, por exemplo, as inseguranças do cliente quanto ao controle da carga e danos inerentes ao processo (FIGUEIREDO et al, 2006).

Tendo em vista a complexidade de gestão trazida pela evolução tecnológica citada e o considerável crescimento do setor de transportes refletido também no estado de Alagoas, este trabalho busca entender como uma empresa que adota a estratégia de terceirização logística de transporte desenha sua gestão e planejam seus processos operacionais internos de modo a adequar-se as exigências outras nas diversas cadeias de suprimentos que atendem.

1.1 Problema de pesquisa

O setor de transporte sempre atuou como elemento fundamental na grande maioria dos processos do mercado. Antes detinha pouca atenção, porém, com o tempo, foi adquirindo posição de destaque nas organizações, concentrando boa parte dos custos inerentes aos processos organizacionais, elevando sua função de simples movimentação de cargas para operação logística. Posto este que agrega maior quantidade de funções e responsabilidades.

As mudanças no mercado revelaram consumidores mais exigentes, conscientes e seletivos. Tais mutações externas no mercado influenciaram internamente nos aspectos estratégicos e operacionais nas organizações, que passaram a direcionar sua atenção para o melhoramento do produto, desviando os serviços periféricos a execuções externas. Surge uma cadeia colaborativa de abastecimento, com estratégias de alcance definidas e repassadas aos demais elementos da cadeia, que por sua vez devem absorver tais estratégias e aglutina-las ao seu planejamento estratégico interno.

Assim como todos os elementos da cadeia de suprimentos, a distribuição, ou seja, os operadores logísticos passam a ser intensamente demandados, ampliando o aparecimento de diversos formatos de prestadores de serviços na área, que buscam se diferenciar por meio de qualificação, flexibilidade frente a possíveis combinações, conhecimento e controle de procedimentos.

Neste cenário, surge o operador logístico de transporte vinculado a multimodalidade, disposto a oferecer serviços de transporte em uma das várias etapas de todo o trajeto de entrega do produto ao cliente. Porém se estabelecer padrões de gestão e processos logísticos ao longo da cadeia de suprimento já configura grande desafio, planejar e gerir os processos na nova estratégia da multimodalidade beira o impraticável.

Conhecer a cadeia de processos logísticos, ou seja, “o que” se deve fazer na rotina ao se desempenhar as atividades básicas e em eventuais ocorrências, bem como a razão de ser ou

o “por que” e o “para que” de cada atividade facilita o planejamento e reduz a complexidade de gestão, ao tempo que constitui um ambiente de estabilidade para os membros da empresa, se tornando cogente a eliminação de procedimentos dispendiosos e desnecessários, reduzindo os gargalos na execução do trabalho – pré-requisito na busca por melhoramento de processos.

Diante deste cenário o problema desta pesquisa é: Como se configuram os processos logísticos de um provedor de serviço vinculado a multimodalidade?

1.1 Objetivos

A partir da concepção do autor, hoje funcionário da empresa, esse estudo busca os seguintes objetivos:

1.1.1 Objetivos Gerais

Analisar o processo logístico de uma empresa transportadora rodoviária de cargas.

1.1.2 Objetivos Específicos

- a) Identificar a estratégia multimodal utilizada pela empresa transportadora;
- b) Descrever o planejamento logístico da organização;
- c) Descrever as etapas do processo de distribuição;

1.2 Justificativas

O crescimento do setor de transportes é sensível. Nas décadas de 80 e 90 cresceu 400%, enquanto o PIB deste período cresceu apenas 250%. Essa elevação é fruto também da desconcentração geográfica da economia brasileira na direção Centro-oeste, Norte e Nordeste. Porém se de um lado há um considerável apelo à modernização nas organizações, com o objetivo de não perderem mercado, na contramão, há um arcabouço de impasses estruturais que comprometem a matriz de transportes, bem como a qualidade do serviço e o desenvolvimento econômico e social do país (FIGUEIREDO et al, 2006).

Sendo o Nordeste, mais especificamente Alagoas, cenário deste “êxodo” econômico, é imperativo conhecer formas, meios e técnicas consistentes para o desempenho da logística, a fim de superar os reflexos dos percalços do sistema de transporte brasileiro, situação que requer cada vez mais profissionais comprometidos com a eficácia dos processos logísticos, como também, com suas combinações estratégicas e determinantes, para atender não só aos desafios de distância e tempo, mas também a gerencia dos custos significativos que o setor abarca.

Logo o estudo se transveste de relevância, por se tratar de uma aplicação prática quando da análise logística por meio da definição do planejamento estratégico e descrição de procedimentos, revelando focos de melhoramento e constituindo um olhar sistêmico nas suas diversas áreas. A exposição aponta; a rotina da empresa transportadora, seus pontos de tensões e de decisões, a dependência entre as áreas, bem como as oportunidades de atuação.

Em suma, esse estudo de caso buscou aproximar o conhecimento das operações logísticas e gerenciais em uma transportadora vinculada a multimodalidade.

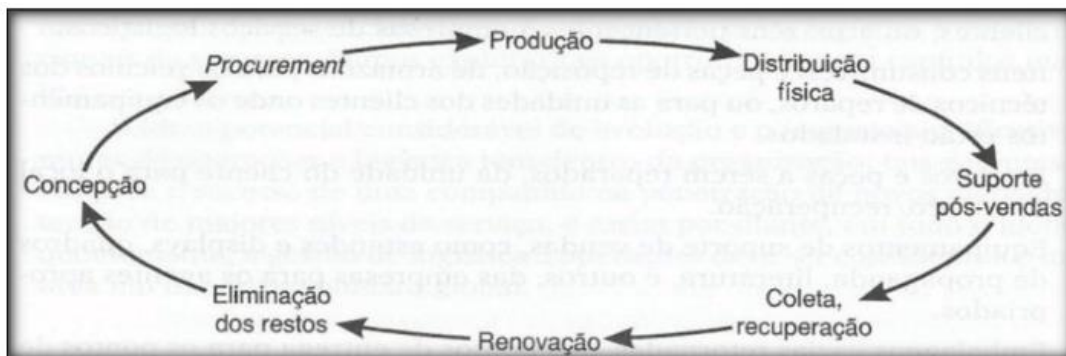
2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção expõe as principais abordagens teóricas a respeito do planejamento estratégico da Logística de transportes e sua gestão.

2.1 Conceitos Logísticos

O conceito de logística se relaciona com a capacidade de administrar as operações inerentes a entrada de insumos, transformação por agregação de recursos e saída de um produto. Na figura 1 é possível observar o fluxo de operações que a logística se propõe gerenciar por meio da própria organização ou através de provedores de serviços logísticos.

Figura 1: Fluxo de operações logística



Fonte: Dornier et al (2000, p. 40).

A Logística é o conjunto de atividades relacionadas à movimentação e armazenagem, que simplificam o fluxo de produtos (bens ou serviços) compreendido entre a matéria prima e o ponto de consumo, que juntamente com os fluxos de informação, buscam níveis de serviços adequados aos clientes, sendo proporcionados a custos admissíveis (BALLOU, 1993).

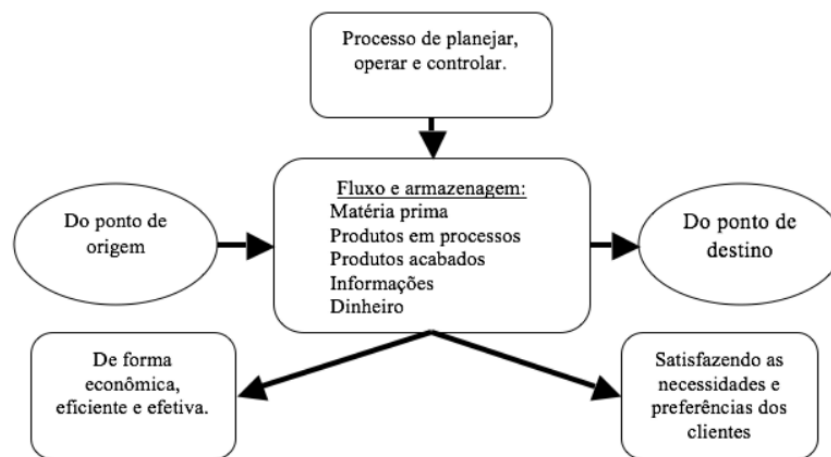
Ballou (2006) fortalece o conceito por meio da promulgação da Council of Logistics Management – (CLM), que define logística como sendo o processo de planejamento, implementação e controle do fluxo eficiente e eficaz de mercadorias, serviços e das informações relativas desde o ponto de origem até o ponto de consumo com o propósito de atender às exigências dos clientes.

Porém entregar um serviço com máxima qualidade denota custos cada vez mais elevados. E esse se torna o desafio da ciência logística; entregar serviço com máxima qualidade e menor custo possível. Em suma a logística estuda formas eficientes e eficazes de operações. A logística será considerada eficaz quando os fatores “qualidade na entrega” e “custo total” forem mais inversamente proporcionais possíveis, situação que se agrava quando a empresa passa a entregar somas consideráveis atribuídas as operações logísticas.

Para Novaes (2007), além de agregar os valores positivos como: valor de lugar, de tempo, de qualidade e de informação, a logística procura retirar do processo qualquer procedimento que não denote valor para o cliente e possa remeter a custos desnecessários. Desenvolve-se a estratégia, elabora-se o planejamento, implementa, monitora e controla, aplicando melhorias quando preciso.

A figura 2 expõe os principais elementos conceituais da logística, partindo do planejamento, passando pela operação e chegando ao controle, bem como do ponto de origem ao ponto de destino.

Figura 2: Elementos básicos da logística



Fonte: Novaes (2001, p. 36)

Um dos primeiros conceitos a respeito de logística foi relacionado ao ramo da ciência militar que lida com a obtenção, manutenção e transporte de material, pessoal e instalações (BALLOU, 2006). Essa definição remete ao campo que deu origem a matéria como ciência; o meio militar.

2.2 Evolução da Logística

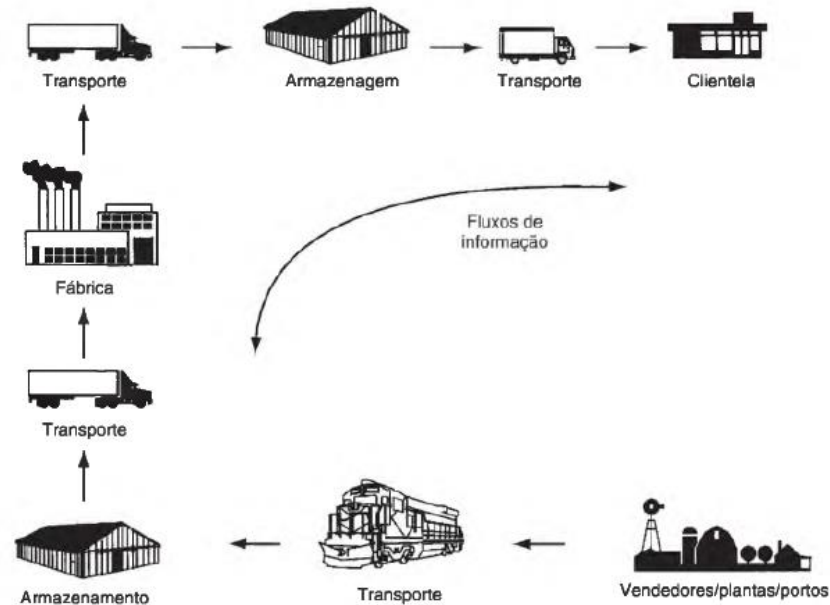
O surgimento da Logística não tem uma data determinada. Sabe-se que sua proposta de valor esteve presente inicialmente em grandes feitos revelado pela história. A construção das pirâmides exigiu elevado planejamento de recursos; obras de irrigação de civilizações antigas, entre outros. Nas épocas remotas da civilização, a produção e o consumo acontecia no mesmo lugar. As pessoas buscavam residir próximos aos locais de produção. A logística com o tempo e seu respectivo desenvolvimento contribuiu para a formação dos grandes centros urbanos, à medida que sistemas de transportes e armazenamentos foram sendo cada vez mais aprimorado (BALLOU, 2006). Até hoje a logística, e mais especificamente, o sistema de transporte, configura um indicador de desenvolvimento de uma região, se classificando proporcionalmente ao progresso de uma localidade.

De forma expressiva e primordial, teve grande importância em expedições militares. As tropas de Alexandre o grande, em 310 a.C. eram estrategicamente planejadas em matéria de mantimentos, munições e água. O exército de Napoleão, no século XIX, foi vencido pela Rússia devido à grande estratégia empregada pelo povo. E foi no campo militar que a Logística surge como ciência, mais precisamente no final da década de 30, quando da Segunda guerra mundial; evento que demandou respostas rápidas e mantimentos no lugar e tempo corretos, sendo estas as incumbências da ciência logística (PAURA, 2012).

A partir de então a importância da logística foi cada vez mais reconhecida nos diversos segmentos da humanidade e, principalmente no meio organizacional, desta feita, com intenções econômicas. Nesse novo cenário a logística perde a simplória característica de função exclusivamente de apoio e se torna atividade elementar, por que não dizer, essencial nas organizações, econômicas ou não, penetrando cada etapa do ciclo do produto (Bem ou serviço).

Na figura 3 pode-se observar a configuração básica da cadeia de suprimento, descrevendo os elementos e os fluxos de informação, podendo estes elementos ser rearranjados de modo a absorver novos elementos, suprimir alguns elementos ou haver inversão de ordem, tudo a depender da necessidade da cadeia de suprimento.

Figura 3: Cadeia de suprimento imediata da empresa



Fonte: Ballou (2006, p. 30)

Ballou (2006) revela que a globalização e a internacionalização tornaram as empresas extremamente dependentes do custo e do desempenho logístico.

O acesso à informação e a facilidade de comunicação da última década do século XX acelerou a carência de desenvolvimento do meio logístico. Nessa época houve uma alteração na estrutura e na estratégia do canal de distribuição, se direcionando para noções mais colaborativas, fomentadas pelo rápido avanço dos computadores e das tecnologias de informação, intensificadas pelo surgimento da Rede Mundial de Internet que trouxe uma nova perspectiva à área (BOWERSOX; CLOSS; COOPER, 2006).

No Brasil, além dos fatores citados, o país sofreu profundas transformações em direção a maior sofisticação logística, alterando a estrutura organizacional, as atividades operacionais, o relacionamento com os clientes, as questões financeiras e econômicas (FIGUEIREDO et al, 2006). Como exemplo das alterações no mercado e economia, podemos citar a abertura dos mercados, que interferiu significativa no varejo, ao proporcionar a entrada de produtos importados, ampliação de investimentos externos e a maior concentração de mercado nos domínios de determinadas empresas em virtude de processos de fusão e aquisição (FIGUEIREDO et al, 2006).

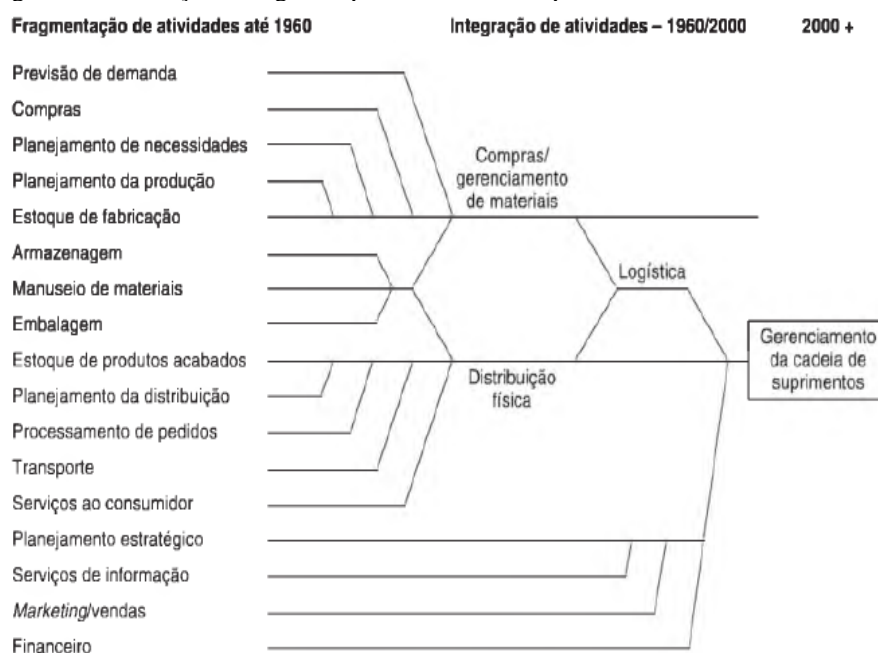
Um indicador dessa evolução é a elevação hierárquica do profissional de logística nas organizações. É nítida a percepção que o escopo das operações logísticas ultrapassou as fronteiras clássicas do transporte e da armazenagem (FIGUEIREDO et al, 2006).

A evolução da logística pode ser vista também no agrupamento de atividades que passa a pertencer à esfera de sua incumbência (FIGUEIREDO et al, 2006). Quanto mais atividades se agrupavam sob sua responsabilidade, a ciência evoluía em importância. Gestão de estoques, Armazenagem, Transporte de distribuição, Desembarço aduaneiro, Transporte de transferência, entre outras, foram se agrupando e se inter-relacionando a ponto de redirecionar consideravelmente a atenção para as ciências logísticas.

A logística tem se desenvolvido continuamente chegando à fase da integração estratégica, ou seja, a logística deixa de se relacionar com os componentes da cadeia de forma física e operacional para se inter-relacionar de forma estratégica, trocando informações, antes consideradas confidenciais. Desponta a fase do gerenciamento da cadeia de suprimentos, também conhecida como Supply Chain Management – SCM (NOVAES, 2007). No entanto, o êxito de qualquer arranjo operacional numa cadeia de suprimento estaria diretamente relacionado ao componente logístico (FIGUEIREDO et al, 2006).

O relacionamento do Gerenciamento da cadeia de suprimento com o conceito de logística é possível ser notado por meio da figura 4.

Figura 4: A evolução da logística para a cadeia de suprimento.



Fonte: Ballou (2006, p. 30)

Ballou (2006) acrescenta que:

O gerenciamento da cadeia de suprimentos (GCS) é a integração dessas atividades, mediante relacionamentos aperfeiçoados na cadeia de suprimentos, com o objetivo de conquistar uma vantagem competitiva sustentável. (BALLOU, 2006, p.28)

Bertaglia (2009) entende que a cadeia de abastecimento deve ser considerada como um fluxo coeso, que fornece vantagens competitivas ao prover serviços ou produtos para clientes, sendo prescindível sua localização.

Na fase atual, a logística está contida na rede de suprimentos. O ato de gerenciar a cadeia de suprimentos faz com que a abordagem logística passe a absorver maior quantidade de atividades, gerenciando-as de forma sistêmica. Em suma, a logística antes se resumia a atividades de movimentação e armazenagem (transporte e estoque), hoje forja o conceito de gestão coordenada com o objetivo de agregar valor a produtos e serviços, satisfazendo as necessidades do consumidor. Hoje o conceito e evolução de logística refuta a antiga caracterização de atividade de apoio, que administra as partes separadamente (BALLOU, 2006).

2.3 Estratégias Logísticas

Em Administração de empresas, falar em estratégia remete a relações que interligam os planos integrantes da organização. As estratégias deliberam a forma que a organização vai sair da sua condição atual rumo ao alcance dos objetivos que foram estabelecidos (BERTAGLIA, 2009).

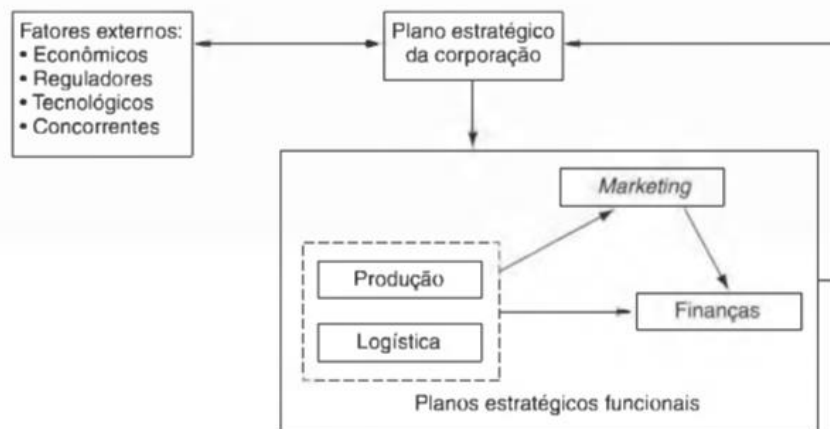
Frente a instabilidades econômicas, flutuações inflacionárias, políticas regulatórias de governo inconsistentes e concorrência elevada, as empresas recorrem ao estabelecimento de estratégias a fim de não sucumbirem às forças internas e externas de mercado.

Nas grandes empresas essas estratégias são definidas e documentadas, nas organizações menores, as estratégias são, em sua maioria, informais e administradas por deduções. A redução de custos através de cortes e reorganizações pode basear determinada estratégia, no entanto, a busca pela satisfação do cliente completa o escopo no desenvolvimento inteligente de uma estratégia (BERTAGLIA, 2009).

Nortear a empresa por meio de uma estratégia, a fim de proporcionar condições para o alcance de suas metas em termos de lucros, crescimento e participação de mercado, é pré-requisito entre as ações administrativas. Definir estratégias significa primeiramente expor uma visão clara dos objetivos da empresa, para só em um segundo momento adentrar em orientações mais específicas. A estratégia corporativa é, então, dividida em estratégias funcionais como finanças, *marketing*, produção e logística. O desenvolvimento de estratégias logísticas deve ser reflexo das estratégias organizacionais. Quando as organizações percebem que a logística – com suas vultosas requisições de custos e suas diferentes possibilidades de arranjos processuais da cadeia de suprimento – interfere diretamente no nível do serviço, passam a vincular as estratégias logísticas com as estratégias corporativas, pois entendem que essa vinculação proporciona penetração de mercado e elevação de lucros (BALLOU, 2006).

Na figura 5 é possível observar o esquema de como o plano estratégico da corporação influencia e é influenciado pelo plano funcional.

Figura 5: Visão geral do plano estratégico funcional para um plano estratégico corporativo.



Fonte: Ballou (2006, p. 49)

De acordo com Ballou (2006), a estratégia logística é composta por: clientes, fornecedores, concorrentes e a própria empresa, e detém como objetivo a redução dos custos, a redução de capital e a melhoria dos serviços.

Bertaglia (2009) concorda e entende que uma forma de melhorar os serviços aos clientes é por meio da cadeia de abastecimento, uma vez que esta cria rotas de comunicação mais eficientes entre parceiros, fornecedores, fabricantes, distribuidores e clientes. O autor

destaca sobre duas estratégias logísticas relacionadas à cadeia de abastecimento; a estratégia de canal de distribuição e a estratégia de terceirização.

A estratégia de canal de distribuição são organizações que movem produtos e serviços. Imperativas para o processo de distribuição, essas organizações buscam relacionar as características e a estrutura dos processos logísticos com suas respectivas estratégias corporativas.

Já a estratégia de terceirização consiste em atribuir certos estágios da cadeia de valor para fornecedores externos. Ainda, segundo Bertaglia (2009), essa estratégia apresenta como vantagem:

- Custo inferior;
- Melhor qualidade;
- Redução de riscos inerentes a novas tecnologias;
- Redução de tempos de ciclos;
- Aumento da velocidade na tomada de decisões;
- Concentração na essência do negócio.

Os provedores logísticos de transporte podem ser subdivididos em dois grandes grupos quanto ao tipo do serviço; os Especialistas operacionais e os Integradores. Os especialistas operacionais se responsabilizam por serviços específicos como transporte, armazenagem, consolidação ou etiquetagem. Os integradores, de forma mais complexa, oferecem soluções logísticas completas para as empresas. O grupo dos integradores sofre uma porcentagem menor de rejeição de propostas e maiores receitas por contrato e por empregado, quando comparado aos especialistas operacionais, que também detém a desvantagem da limitação das possibilidades de subcontratação (FIGUEIREDO et al, 2006).

Ainda que muitas empresas possuam ativos próprios, continuam com mais frequência fazendo uso da terceirização. Uma terceira parte de suas atividades, todavia, os serviços de transporte rodoviário, transporte aéreo e as operações de courier são preferíveis quando se trata de terceirização (FIGUEIREDO et al, 2006). Esse cenário demonstra a tendência de crescimento da indústria de terceirização, fomentada também pelo *e-commerce*, valorizando o setor dos prestadores de serviços logísticos.

O desempenho configura o fator com maior influência no meio da indústria dos provedores de serviços logísticos, porém a redução de preços está cada vez mais e mais

influenciando o setor (FIGUEIREDO et al, 2006). O que retoma o desafio logístico em apresentar melhoramento no nível de serviço frente à busca pela redução do uso de recursos.

As razões que levam uma empresa a terceirizar parte ou a totalidade de suas operações logísticas são várias. Uma pesquisa realizada pelo Centro de Estudos em Logística relacionou 10 diferentes fatores que tencionam as empresas à terceirização (FIGUEIREDO et al, 2006).

A tabela 2 agrupa os motivos da terceirização em três grupos.

Tabela 1: Motivos para terceirizar

Mais citados	
Reduzir custos	83%
Focar no <i>core business</i>	76%
Aumentar a flexibilidade	68%
Reduzir investimentos em ativos	67%
Intermediários	
Aumentar os níveis de serviço	57%
Aumentar eficiência operacional	44%
Gerar novas soluções logísticas	35%
Menos citados	
Melhorar tecnologia de informação	30%
Aumentar controle sobre a logística	29%
Expandir mercados	22%

Fonte: Figueiredo et al (2006, p. 317).

Mesmo diante de inúmeros motivos, diversas empresas brasileiras não creem que as atividades logísticas executadas pelos provedores de serviços logísticos configurem fator elementar para a satisfação das necessidades de seus clientes, panorama não corroborado com empresas do exterior (FIGUEIREDO et al, 2006).

A etapa após a decisão de terceirização é o critério da seleção. A tabela 3 descreve os requisitos que levam a seleção dos provedores logísticos de transporte.

Tabela 2: Critérios para seleção do PSL.

Mais importantes	(escala 1 a 5)
Preço cobrado	4,6
Experiência anterior na atividade sendo terceirizada	4,5
Qualidade do pessoal do PSL	4,3
Saúde financeira do PSL	4,2

Intermediários	
Qualidades das soluções propostas	4,0
Capacidade de investimento do PSL	3,9
Área geográfica de atuação	3,8
Investimento em segurança	3,8
Sofisticação tecnológica	3,6
Disponibilidade de ativos	3,6
Menos importantes	
Relacionamento prévio com PSL	3,2
Certificações (ISO etc.)	3,2
Variedade de serviços oferecidos	2,8

Fonte: Figueiredo et al (2006, p. 318).

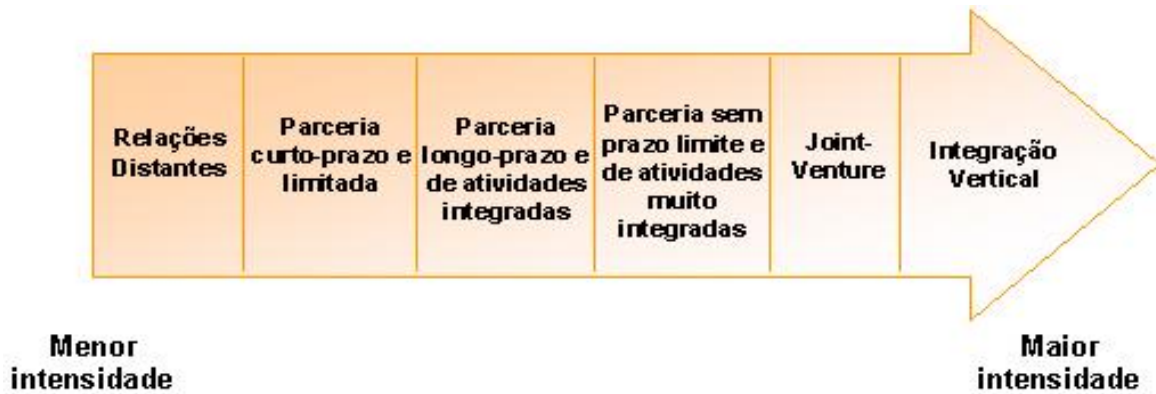
Segundo a tabela, o preço cobrado assume a liderança quanto ao critério de seleção, ainda que a permanência com determinado provedor dependa muito da *performance* do PSL. Nesse contexto destacamos a Área geográfica de atuação, que em determinadas circunstâncias ocupa a liderança, no caso de entregas em localidades de difícil acesso ou não muito desenvolvidas.

Assim como o processo de seleção nos rende informações relevantes, os motivos da substituição de um operador logístico corroboram com o que foi dito. A má qualidade dos serviços ocupa 92% dos motivos de substituição de um operador logístico. Fatores como: custos, pouca capacitação tecnológica, fragilidade financeira, problemas éticos, dificuldade de relacionamento e problemas de segurança se faz presente entre essa estatística (FIGUEIREDO et al, 2006).

Sendo um ambiente complexo o relacionamento entre empresas e prestadores de serviços logísticos exige certa preocupação. Logo, a gestão do relacionamento tem sido tema imperativo nas relações que regem as partes. A preocupação não implica na necessidade de se haver sempre um relacionamento de parceria. Em suma, o investimento na gestão do relacionamento deve apresentar em contrapartida a esperança de um retorno que abone o esforço (FIGUEIREDO et al, 2006).

A figura abaixo representa os níveis possíveis de sinergia em um relacionamento entre a empresa contratante e sua respectiva terceirizada logística.

Figura 6: Níveis possíveis de sinergia em um relacionamento.



Fonte: Figueiredo et al (2006, p. 347).

Embora os motivos envolvidos na gestão do relacionamento não sejam os mesmos, é imprescindível que tais motivos sejam identificados (FIGUEIREDO et al, 2006). Não há um tipo ideal de parceria. Pode ocorrer, por exemplo, que em determinada situação haja a necessidade de uma *Joint Venture*, de alta intensidade, porém nesta relação poder haver incompatibilidade empresarial. A definição do nível de importância de cada área auxilia no estabelecimento do nível de relacionamento necessário. O embarcador pode valorizar, por exemplo, a melhoria na capacidade de TI, porém o provedor do serviço logístico, por sua vez, atribui uma importância menor a capacidade de TI, denotando-se, nesta situação, a incompatibilidade e o nível de parceria a ser estabelecido.

A figura abaixo ilustra possíveis tópicos que, ao serem comparados os níveis de importância atribuídos as partes, resultam como produto no nível de relacionamento preterido.

Figura 7: Avaliação do nível de motivação do embarcador para formação de parceria.

ILUSTRATIVO

Motivadores	Importância dada pelo Embarcador
Obtenção de know-how de gerenciamento	5
Redução de ativos	5
Redução dos custos operacionais	3
Melhoria da qualidade do serviço	3
Aumento dos serviços oferecidos	2
Melhoria da capacitação em TI	2
Aumento da cobertura geográfica	1
TOTAL PONTOS	22
Motivação	63%

Figura 2 – Avaliação do nível de motivação do embarcador para formação da parceria

Fonte: Fonte: Figueiredo et al (2006, p. 348).

Dito isto, posto que a burocracia deva ser reduzida, o acesso à projeção do nível de sinergia futura se dá por meio: (A) da identificação do nível de sinergia atual, (B) do nível de sinergia potencial e (C) do uso de ferramentas gerenciais - mecanismos de coordenação (FIGUEIREDO et al, 2006).

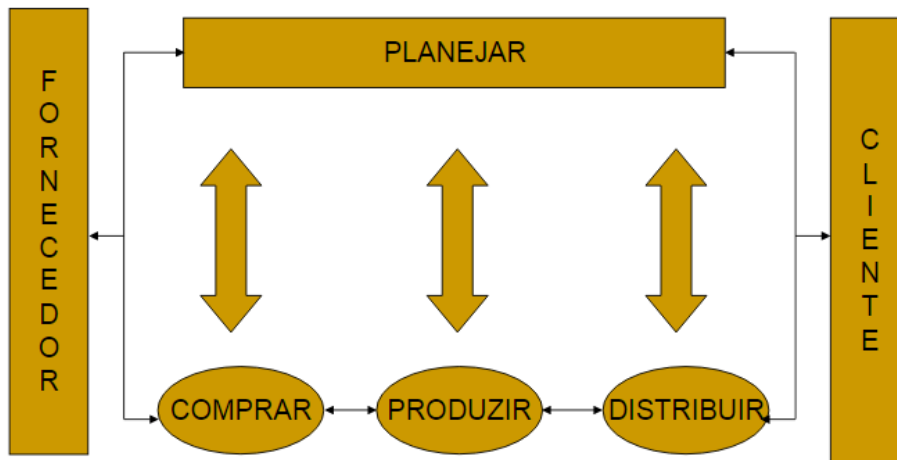
Um dos mecanismos de coordenação é o controle operacional, que busca identificar problemas nas operações. Dentre os indicadores operacionais destacamos o prazo de entrega e percentual de reclamações. Outro mecanismo de coordenação é a troca de informações, que tende a se tornar mais sofisticada ao passo que as relações se tornam mais integrada. Uma forma de se obter qualidade na troca de informações é fazendo uso de um sistema de informação que traduza dados e indicadores customizados, levando a caracterização e a otimização da troca de informações, quer sejam informações operacionais – como um rastreamento de veículos –, quer sejam informações gerenciais – como a estrutura de custos (FIGUEIREDO et al, 2006).

2.4 Planejamento Logístico

Conforme esclarece Bertaglia (2009), uma vez feita a análise do ambiente externo e interno e desenvolvida a estratégia, segue-se com a etapa de planejamento: um elo entre o desenvolvimento de estratégia e a implementação. O processo de planejamento é o conjunto de ações que liga a visão de futuro com a condição atual. Esse planejamento não se resume a produção, compras e distribuição. Deve-se desenvolver o plano com vista a perspectivas estratégicas e globais de demanda e abastecimento. Se cada elemento da cadeia se concentrar em seu próprio plano, sem levar em conta o aspecto sistêmico, a integração entre demanda e abastecimento se torna impraticável. O processo de planejamento deve extrapolar a empresa, alcançando clientes e fornecedores, a fim de consubstanciar uma visão geral e fundamentada na tomada de decisão.

Na figura 8 encontramos a relação abarcada pelo planejamento entre fornecedor, cliente e os elementos da empresa como: compra, produção e distribuição.

Figura 8: Elementos da cadeia de abastecimento segundo o *Supply Chain Council*



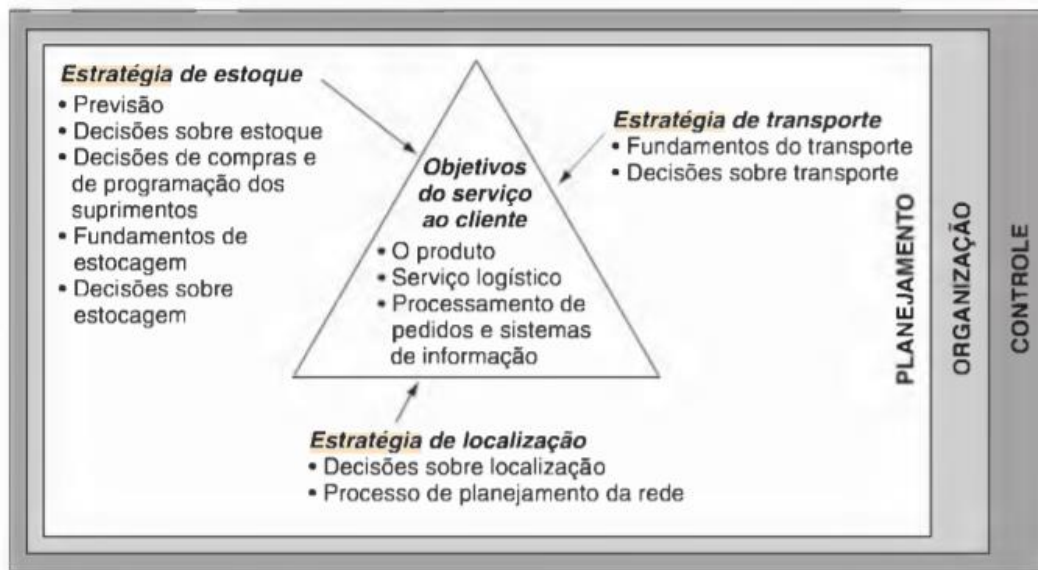
Fonte: Bertaglia (2009, p. 28)

Quando os processos de planejamento da logística e da cadeia de suprimentos eram elaborados de forma sequencial e independente, baseando-se em conjecturas e restrições isoladas, o produto era planos inconsistentes de compras, produção inventário, armazenamento e transporte. A busca do desempenho ideal requer uma crescente integração do planejamento nos processos logísticos com os processos da cadeia de suprimentos (BOWERSOX; CLOSS; COOPER, 2006).

Segundo Ballou (2006), o planejamento logístico é norteado pelo triângulo de decisão primário, composto por localização, estoque e transporte, onde o produto dessas decisões é o serviço ao cliente.

As relações intrínsecas ao triangulo do planejamento, que relaciona estoque, transporte e localização são possíveis de serem observadas na figura 9.

Figura 9: Triângulo do planejamento em relação às principais atividades de logística/gerenciamento da cadeia de suprimento.



Fonte: Ballou (2006, p. 44)

Por mais que a intenção do planejamento busque suprir eventuais lacunas nos processos, não existe planejamento eterno. O planejamento obedece a um “horizonte” ou tempo pré-definido (FIGUEIREDO apud Anthony, 2006). Logo, as ações de planejamento podem ser agrupadas em três níveis de planejamento, que podemos detalhá-los conforme abaixo;

- Planejamento de longo prazo ou estratégico: estabelecem a atuação da empresa dentro de alguns anos. Resume-se a estrutura de condições por meio do qual serão tomadas as próximas decisões. Localização da fábrica ou terminais de transportes e fontes de fornecimento está entre as decisões desse grupo.
- Planejamento de médio prazo ou tático: responde o que pode ser feito para maximizar o lucro da empresa frente à combinação entre as demandas observadas e os recursos disponíveis. Produção e vendas compõem o nível tático.
- Planejamento de curto prazo ou operacionais: trata-se da especificação de atividades para execução e controle imediatos da operação. Exigem maior grau de detalhes e acuracidade das informações.

Segundo Ballou (2006), esses níveis de planejamento buscam sempre responder às perguntas sobre o quê, quando e como, ao tempo que são responsáveis por diferentes grupos

de decisão, que por meio do triângulo de planejamento tangencia os problemas de estoque, transporte, localização das instalações e o nível de serviço ao cliente. As quatro áreas foram assim agrupadas em razão da considerável influência sobre o fluxo de caixa, lucratividade e retorno do investimento. Uma auditoria nas áreas de demanda, serviços aos clientes, características dos produtos, custos logísticos e política de precificação podem levantar necessidade de um planejamento. Bertaglia (2009) também considera a demanda um elemento sumário na elaboração do planejamento, pois esta orienta a necessidade de recursos, que por sua vez irá influenciar os diversos processos pertencentes à cadeia, não apenas a produção.

O aprimoramento da administração logística requer um bom planejamento, ao passo que este proporciona uma visão clara de todo o processo, ao ponto de conseguir enxergar os percalços e restrições dos diferentes recursos que fazem parte da cadeia (BERTAGLIA, 2009). Sistemas integrados ERP auxiliam a gestão logística e da cadeia de suprimento.

Bertaglia (2009) sintetiza que o planejamento alicerça a gestão logística, fomentando a sinergia entre os processos (obtida por meio de padronizações de processos e de políticas corporativas), e sugerindo indicadores de desempenho para o aprimoramento dessa sinergia.

2.5 Logística de transportes

O alcance da vantagem competitiva se dá, primeiramente, pelo entendimento dos processos que compõem a cadeia de abastecimento integrada, bem como a forma com que eles afetam o todo organizacional. Processos como comprar (suprir), produzir ou distribuir devem ser dirigidos para as necessidades dos clientes e orientados por meio das estratégias organizacionais (BERTAGLIA, 2009).

2.5.1 Processos de transportes

Os processos de suprimentos têm como meta o estabelecimento de ações para a aquisição de materiais necessários ao atendimento da demanda que a cadeia de abastecimento exige. Relacionamentos com fornecedores e níveis de estoque são práticas inerentes ao processo. Os processos de produção norteiam os recursos até a confecção do produto requerido pela demanda. Disponibilidade de material, níveis de estoque e disponibilidade de

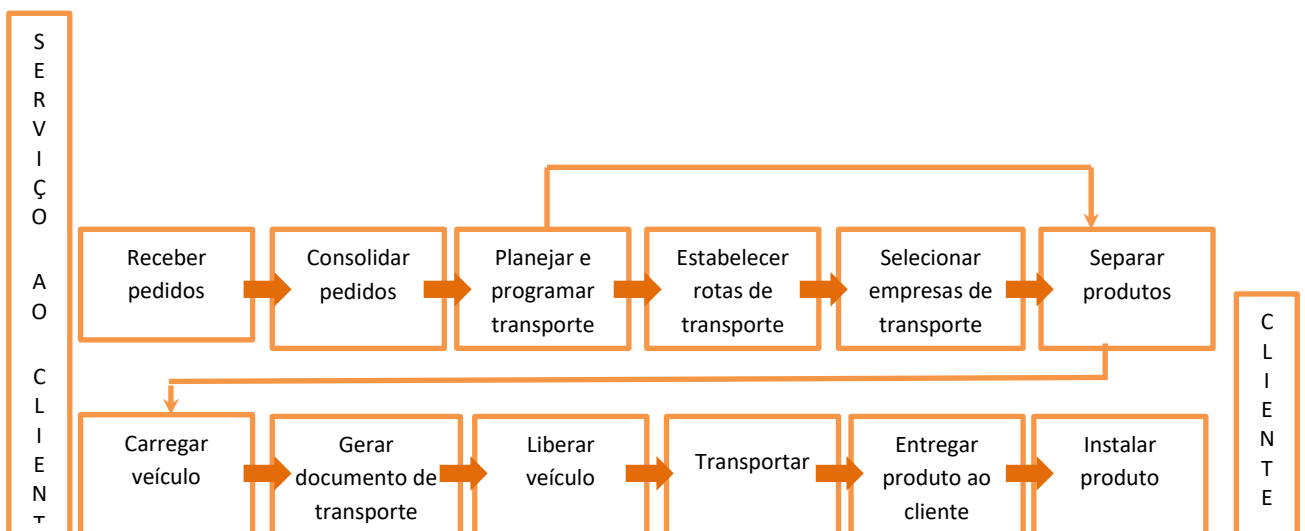
materiais estão contidos no rol de ações da produção. Já os processos de distribuição transmite a ideia de movimentação física de materiais. Tempo de ciclos de distribuição, flexibilidades, custo de estoques de produtos terminados, custo de administração dos pedidos, custos logísticos totais, precisão das estimativas de vendas e nível de atendimento dos pedidos são diretrizes a serem consideradas nos processos de distribuição (BERTAGLIA, 2009).

Os processos de distribuição carecem de flexibilidade, envolvem altos custos, assumem formas diferentes para cada tipo de produto e são subdivididos em: recebimento e armazenagem, controle de estoques, administração de frotas e fretes, separação de produtos, carga de veículos, transportes, devoluções de materiais e produtos, entre outras. Neste processo a empresa pode concentrar sua vantagem competitiva (BERTAGLIA, 2009).

Para Bertaglia (2009), gerenciar o processo de distribuição não se resume na movimentação de materiais de um lugar para outro, acumula elementos como; recebimento, armazenagem e expedição, sendo, esse último o processo de separar e transportar itens armazenados com o objetivo de atender a uma demanda específica.

A figura 7 corresponde à ordem de elementos contidos em um fluxo de expedição, ainda que não configure uma estrutura rígida.

Figura 10: Fluxo de expedição ou despacho



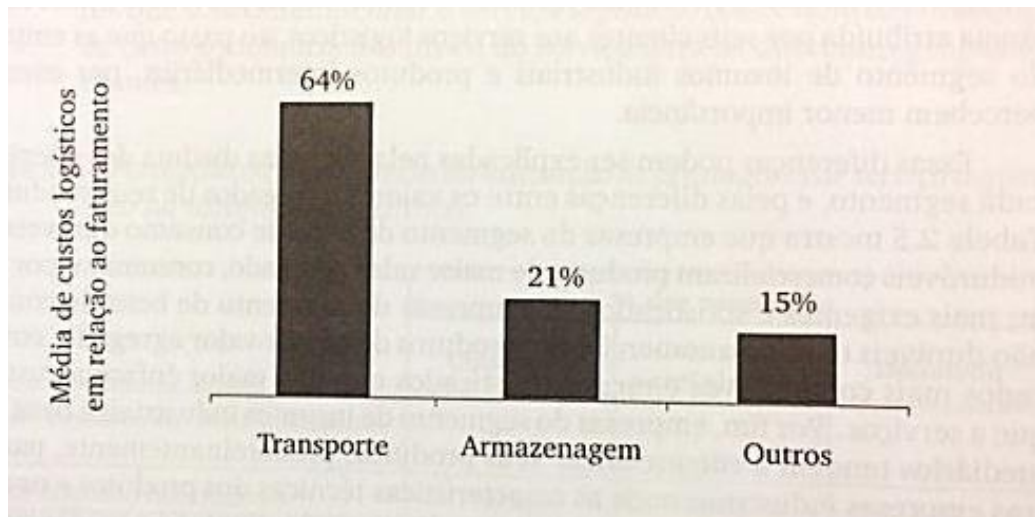
Fonte: Bertaglia (2009, p.186)

A movimentação de cargas, processo vinculado e distribuição/expedição, se sobressaem entre os demais processos logísticos, transparecendo importância interna, por

reter de um a dois terços dos custos logísticos totais, e importância externa, por influenciar diretamente a economia da região (BALLOU, 2006).

A Figura 11 expõe a distribuição dos custos logísticos em relação as operações de Transporte, Armazenagem e Outros.

Figura 11: Distribuição dos custos logísticos entre as operações.



Fonte: Wanke et al (2006, p. 53)

Segundo Ballou (2006), a oferta de serviços de transporte de fácil acesso altera a economia como um todo, relacionando a presença de um serviço de transporte eficaz ao desenvolvimento de uma região, uma vez que fomenta a competitividade na localidade em que se instala, elevando as economias de escala e contribuindo para a redução dos preços em geral. O aumento da competitividade em virtude de um sistema de transporte eficaz se dá por reduzir a importância com os custos de transportes, ou seja, o consumo não será limitado e favorecido pelo local da produção. O benefício apresentado também proporciona certa liberdade quanto ao local que a empresa produtora pretende se instalar. Outro benefício apontado é a disseminação de perecíveis, que antes eram limitados por sua sazonalidade, mas se torna possível frente à celeridade na distribuição com preços reduzidos. O transporte barato também influencia diretamente na redução dos preços do produto, por se tratar de um dos componentes da cadeia de suprimento a proporcionalidade na redução de um dos componentes provoca possibilidade de redução no produto final. Em suma, à medida que o transporte evolui a sociedade também se beneficia por meio do aprimoramento da qualidade de vida.

Bertaglia (2009) discorre sobre conceitos atinentes a composição do sistema de transporte. Tais conceitos estão detalhados abaixo;

- **Programação de transporte:** processo que detém o objetivo de definir o melhor e mais eficaz modo de realizar o transporte. Nesse processo, seleciona-se o modo e posteriormente a ou as organizações que irão realiza-lo. A seleção da empresa transportadora considera elementos como: a qualidade dos serviços, a negociação de fretes e disponibilidade de veículos, a não ser que já existam contratos firmados entre as partes. Variáveis como distância, roteiros, capacidades e características do produto são vitais na programação de transporte. Corriqueiramente empresas elevam a qualidade de sua programação de transporte ao reaproveitar veículos vazios quando retornam de suas entregas.
- **Rotas de transportes:** a determinação de rotas de transportes pondera a localização do cliente, o modo de transporte escolhido e a capacidade do veículo.
- **Documentos de transportes:** Tanto a programação de transporte como o estabelecimento de rotas de transportes enseja a necessidade de vários documentos de transporte. Os documentos de transportes são exigidos pelo governo, cliente e empresa responsável pelo transporte, que, apesar de necessário, alerta para o uso excessivo da burocracia em detrimento as atividades que de fato agregam valor. Um dos documentos utilizados nesses processos de expedição é o ANS – Advanced Shipping Notice, usado para notificar parceiros logísticos quanto à movimentação da carga.
- **Processo de entrega do produto:** O processo de entrega do produto ao cliente obedece a algumas restrições físicas em termos de capacidade de descarga e infraestrutura. A fim de evitar congestionamentos no processo de desembarque e embarque, empresas usam das mais variadas técnicas para estabelecer uma política fluida de recepção de cargas, como o agendamento prévio, por exemplo.

2.3.2 *Modais de transporte*

Numerosos polos de produção e consumo espalhados no Brasil resultam em extrema movimentação de mercadorias. Uma vez que a logística atende ao ideal de movimentação de bens e serviços entre a origem (produção) e o destino (consumo), os transportes geram os fluxos físicos desses bens ou serviços ao longo dos canais de distribuição, por meio das

diversas modalidades de transportes, seguindo os referenciais de distância e tempo. Logo, a velocidade e o preço têm determinado as bases para a escolha do modal no campo da movimentação (BERTAGLIA, 2009).

Se um dos critérios mais importantes é celeridade, exigência característica de nossa era, o modal aéreo desponta na frente (BERTAGLIA, 2009). Apesar de apresentar o dobro do valor do frete rodoviário e cerca de 16 vezes o valor do frete ferroviário, se destaca em sua velocidade de entrega, sendo seu principal diferencial. Um fator que desfavorece o modal são suas restrições em termos de capacidade de bagagem e limitações geográficas quanto ao alcance de locais diversos (BALLOU, 2006). Limitações como essa acarreta a prática do transporte combinado, por vezes, o rodoviário. Bertaglia (2009) elucida que o transporte aéreo é direcionado para produtos com alto valor, remessas urgentes e cargas complementares de baixa durabilidade, caracterizando-se por sua segurança e agilidade – ainda que esta última seja inibida pelas burocracias alfandegárias. Em suma o setor exige reestruturação, uma vez que carece de modernização nos processos aduaneiros, redução de custos aeroportuários e, conseqüentemente, um melhor nível de serviço será oferecido.

O modal ferroviário caracteriza-se por ser um modal de curso extenso e velocidade reduzida para matérias-primas e para produtos de baixo custo, sendo conveniente mover cargas completas. As ferrovias proporcionam serviços diversos, transportando tanto serviços a granel como refrigerados (BALLOU, 2006). Entre suas desvantagens citamos a dependência em preencher outros vagões para poder embarcar, bem como sua limitação geográfica, o que demonstra sua baixa flexibilidade. Até a década de 1960, esse modal prevalecia no país por falta de caminhões e infraestrutura precária. Porém, hoje o modal carece de inovação quando comparado a outros modais, ainda que acordos multilaterais estejam provocando reações no setor (BERTAGLIA, 2009).

O modal rodoviário transporta produtos semiprontos, detendo menor porte que as cargas ferroviárias. Uma das grandes vantagens do serviço rodoviário é a entrega porta-a-porta, dispensando, por vezes, a necessidade de carga e descarga. Outra vantagem é a entrega relativamente rápida, que, em relação ao ferroviário, pode partir para a entrega sem necessitar do preenchimento de outros vagões (BALLOU, 2006). Segundo Bertaglia (2009), configura o mais independente entre os modais. Apesar da alta flexibilidade, o modal apresenta custo do frete elevado, sendo está uma de suas desvantagens, que é agravada quando da cobrança de pedágios – alternativa para melhoramento das estradas.

O transporte aquaviário/ hidroviário é em média mais lento que o ferroviário. São reféns das condições do tempo. O modal aquaviário se relaciona com produtos de valor elevado (BALLOU, 2006). Para Bertaglia (2009), o modal hidroviário é um dos meios mais antigos que existe, sendo fomentador da formação de cidades litorâneas nas costas marítimas. Segundo o autor, esse transporte se subdivide em transporte marítimo ou oceânica e fluvial, por meio dos rios e canais de navegação. Inexistindo tecnologia de ponta e mão-de-obra qualificada, o setor eleva seus custos e atraso nas transações de exportação e importação.

A limitação aumenta quando se trata do modal dutoviário. A transferência de cargas via dutos é lenta e depende de seu local de instalação, denotando extrema limitação geográfica. A capacidade dos dutos é alta, e em relação ao seu tempo em trânsito, o serviço via dutos é o que entrega maior confiabilidade, pois quase não existem interrupções, à média que torna o fator tempo irrelevante (BALLOU, 2006). Esse modal, considerado seguro e eficiente, movimenta gases, líquidos, grãos e minérios por meio de tubulações. Pela forma de fixação dos tubos, os testes prévios e o monitoramento constante se tornam essenciais, para que não haja vazamentos e instalações ineficazes (BERTAGLIA, 2009).

Segundo Ballou (2006), cada serviço possui sua peculiaridade em termos de custo, provocando a supervalorização de um serviço em relação a outro por meio das vantagens tarifárias. Custos com combustível, mão-de-obra, manutenção, terminais de cargas e descarga, rodovias e administrativos, são agrupados entre custos fixos ou variáveis.

Além dos custos, o faturamento e o lucro atuam como indicador de importância do transporte para uma empresa, sendo possível equacionar essa importância quando o transporte representa 64% dos custos da empresa, 43% do faturamento e, por vezes, o dobro no valor do lucro. Outro aspecto relevante é a qualidade do serviço, uma vez que impacta diretamente no tempo de entrega, confiabilidade e na segurança dos produtos (FIGUEIREDO et al, 2006).

Os requisitos para a escolha dos modais devem sempre tomar como norte os critérios relacionados aos custos e às características do serviço, oferecendo uma relação proporcional nesse sentido (FIGUEIREDO et al, 2006). Essa relação de proporcionalidade da margem a opções outras que não se restringem a singularidade em se usar um único modal, criando alternativas em busca de menor custo e maior eficiência.

2.3.3 *Intermodalidade e Multimodalidade*

Para Ballou (2006), diversas combinações em torno dos cinco modais estão à disposição dos usuários de transportes que nada mais é do que a reunião de características pertinentes à execução de um serviço de movimentação de cargas. O usuário seleciona um serviço ou uma combinação de serviços que lhe atribua bons resultados em qualidade e custo. Para facilitar a escolha do serviço, aspectos como preço, tempo médio de viagem, variabilidade do tempo de trânsito e perdas e danos, devem ser considerados.

Ainda segundo Bertaglia (2009), o tema celeridade nas entregas é posto em evidência, quando as combinações de modos diferentes de transportes configuram alternativas para o alcance da velocidade e roteiro ideal. Independente onde se alicerce o aspecto econômico, as redes eficazes de transportes fundamentam as trocas de produtos entre as nações, evidenciando os tópicos custo e agilidade no atendimento.

O destaque da intermodalidade e da multimodalidade é o intercâmbio de materiais entre os diversos modais. Torna-se possível cerca de dez admissíveis combinações de modais: 1) trem-caminhão; 2) trem-navio; 3) trem-duto; 4) caminhão-avião; 5) navio-avião; 6) caminhão-navio; 7) caminhão-duto; 8) navio-duto; 9) navio-avião; 10) avião-duto (BALLOU, 2006).

Intermodalidade é a combinação de diferentes modais de transportes regidos por diferentes contratos unilaterais e com o envolvimento de distintas empresas responsáveis por um trecho do transporte total. A multimodalidade é o movimento de cargas combinando os modais ferroviário, rodoviário, aéreo, dutoviário e hidroviário (BERTAGLIA, 2009). Assim, na intermodalidade, cada empresa (modal) será responsável pelo seu trajeto, ao tempo que na multimodalidade apenas um agente se encarrega de todo o trajeto.

Ambos atuam como facilitadores nos métodos de importação e exportação, transporte como um todo. Essas alternativas retomam as premissas da logística, quando busca pela otimização de recursos de transportes nas fases físicas, de planejamento e operação (BERTAGLIA, 2009). Faz-se necessário que as engrenagens funcionem de modo sincronizado, para que todo processo de expedição transpareça qualidade para toda cadeia de suprimentos.

2.6 Ferramentas de qualidade aplicadas aos processos de expedição

A administração logística é tida como complexa por agregar partes distintas em função e conceito. Etapas de um processo que pode ser fragmentado, terceirizado e combinado, exigindo a análise contínua dos procedimentos, que busca a eficiência e eficácia.

A variabilidade está presente em qualquer serviço. E não é diferente no serviço logístico. A fim de diagnosticar, controlar e melhorar os processos que apresentem diferenças significativas quanto ao preterido à satisfação do cliente, o administrador logístico detém programas de qualidade, conhecidos como programas de qualidade total, cujo objetivo é apreciar o ciclo de atividade, o gerenciamento das incertezas, os *gaps* existentes entre a qualidade de serviço prestada pelo fornecedor e a percepção do cliente (FIGUEIREDO et al, 2006).

O autor conceitua ciclo de atividades como a unidade elementar de exame e controle dos processos logísticos, aplicável a qualquer processo logístico. Como exemplo, podemos citar o ciclo de atividades de distribuição física, que compreende o momento da transmissão do pedido até a entrega do produto ao cliente.

Logo, a gerência logística deve ser norteada a: (A) garantir a consistência dos serviços, abreviando a variabilidade dos processos e (B) reduzir a duração do ciclo de atividades ao mínimo possível. Para tanto se usa as ferramentas de qualidade total, e entre essas ferramentas encontramos o Diagrama de fluxo de processo, que se trata de uma ferramenta avançada de análise de processos, por desenhar a sequência de atividades e decisões de um ciclo de atividades, promovendo o entendimento do processo, auxiliando na identificação de oportunidades de aprimoramento e ajudando na descrição das melhorias (FIGUEIREDO et al, 2006).

Fazendo uso de fluxogramas e simbologias correlatas o gestor logístico deve observar as etapas que descrevem “espera”, “conferência” e “movimentações internas”, que agrega valor ínfimo ao cliente, porém adiciona custo à operação.

3 METODOLOGIA

A metodologia utilizada para alcançar os objetivos descritos será exposta nesse capítulo. Em um primeiro momento, a pesquisa será caracterizada e delimitada, posteriormente serão expostos técnicas e instrumentos usados na pesquisa e apreciação dos dados.

3.1 Caracterização da Pesquisa

Prodanov e Freitas (2013) consideram pesquisa uma reunião de ações, sugeridas para localizar soluções para um problema, as quais têm por base procedimentos racionais e sistemáticos, variados de acordo com seus gêneros.

Quanto a seus objetivos a pesquisa se qualifica como descritiva. Prodanov e Freitas (2013) entendem que a escolha se dá quando o objetivo é o registro, e descrição de fatos observados sem interferência do pesquisador. A pesquisa descritiva busca descrever um fenômeno ou situação em detalhes, favorecendo a exposição exata das características de um indivíduo, situação ou grupo, de forma a capturar e mostrar o cenário, sem o compromisso de explicar a situação que descreve (OLIVEIRA, 2011, p. 22).

Dependendo da forma em que o problema será abordado, a pesquisa pode assumir a forma qualitativa ou quantitativa. Para Lakatos e Marconi (2008), o método quantitativo emprega quantificações, tanto nas modalidades de coleta de informações quanto no tratamento delas através de artifícios estatísticos. O método qualitativo restringe-se em analisar aspectos mais profundos, relatando a complexidade do comportamento humano. Prodanov e Freitas (2013) concordam ao conceituar a pesquisa quantitativa como método que busca quantificar o objeto da pesquisa, e pesquisa qualitativa como método que relaciona dinamicamente o mundo real e o sujeito, tendo o ambiente natural como fonte direta para coleta de dados e seu pesquisador como instrumento-chave. Tendo em vista estes conceitos, a pesquisa em análise se enquadra como qualitativa.

Para dar início ao processo de pesquisa é preciso estabelecer a estratégia de pesquisa, ou seja, a definição da pesquisa quanto aos procedimentos. Prodanov e Freitas (2013) classificam as estratégias como: pesquisa bibliográfica, documental, experimental, levantamento, estudo de caso, *Ex-post-facto*, pesquisa-ação e participante. Dentre estas o estudo de caso se caracteriza por representar a estratégia apta para responder questões do tipo

“como” e “por que”, à medida que o pesquisador tem pouco domínio sobre os eventos e o foco decai sobre fenômenos recentes implantados em alguma situação da vida real. Para Yin (2001), o estudo de caso pode ser aplicado em diversas situações como: política, pesquisa em administração pública, sociologia, psicologia comunitária, estudos organizacionais e gerenciais, dentre outros. Ele é capaz de lidar com certa variedade de evidências como documentos, artefatos, entrevistas e observações (YIN, 1989, p.19, apud ALYRIO, 2009).

O estudo de caso foi utilizado como estratégia dessa pesquisa, buscando descrever os processos logísticos da Transportadora Transnicação Agenciamentos multimodal, detalhando as etapas pertencentes a todo o processo, da recepção da carga até o processo final de confirmação de entrega ao agente tomador do serviço.

3.2 Delimitação de Pesquisa

Como objeto de estudo, foi escolhida a Transnicação Agenciamento de Cargas Ltda, constituída formalmente como sociedade empresária limitada em 1997, na cidade de Maceió, estado de Alagoas. A escolha se deu por se tratar de uma empresa de pequeno porte que se mantém no mercado alagoano a mais de trinta anos, sem desenvolver um planejamento específico, ou ao menos fazer uso de ferramentas administrativas como ciclo PDCA, 5W2H, Matriz GUT e Teorema de Ishikawa, por exemplo, tornando-se um objeto de estudo necessário para se entender seus processos de gestão e encontrar seu diferencial. Além da notória longevidade da empresa - fato que estimula a análise de seus processos -, o estudo foi possível também por haver acessibilidade na obtenção dos dados analisados.

Com o intuito de alcançar os objetivos, buscaram-se diferentes perspectivas e visões dos funcionários em relação à empresa. Ao entrevistar o proprietário da empresa foi possível entender a visão com que ele conduz a organização, e como a empresa conseguiu perdurar no mercado. Ao entrevistar a proprietária da empresa, que atua como gestora financeira, foi possível detectar as dificuldades que o setor enfrenta. Para se observar uma visão a respeito da comunicação com os contratantes e suas experiências foi entrevistada os auxiliares administrativos, e para se obter um panorama sobre os fluxos do processo do desenvolvimento logístico na rotina foram entrevistados; o encarregado das operações, que também é um motorista e os demais funcionários em novembro de 2019, conseguindo entrevistar todos os doze funcionários da empresa.

Além da entrevista, realizadas no ambiente de trabalho, no intervalo do almoço, foi possível analisar alguns feedbacks dados pelos clientes através de e-mails e telefones que transpareciam problemas na falta de informação causadas no fluxo de operação.

3.3 Técnicas e Instrumentos de Pesquisa

Como técnica de documentação direta, foram utilizadas entrevistas semiestruturadas com funcionários da organização a fim de obter dados a respeito das etapas logísticas da empresa. As entrevistas constituem técnicas de levantamento de dados, dando grande relevância à descrição verbal do informante (PRODANOV; FREITAS, 2013). As entrevistas podem ser classificadas como estruturadas ou padronizadas, não estruturadas ou semiestruturadas, sendo o semiestruturado o mais usual, por ser flexível e, ainda que haja uma lista das informações que se deseja obter a forma de pergunta e a ordem serão postas conforme a peculiaridade de cada entrevistado (OLIVEIRA, 2011). Esse padrão de entrevista se origina de questionamentos básicos, alicerçados em teorias inerentes à pesquisa, dando margem a novas hipóteses de acordo com a resposta dos entrevistados (TRIVIÑOS, 1987, apud OLIVEIRA, 2011). Logo, foi desenvolvido um roteiro de entrevista semiestruturada padrão (vide apêndice A) para todos os funcionários.

Também se utilizou da análise documental, realizada em arquivos internos da empresa, como; (A) E-mails, trocados entre clientes quando expõe a postura da empresa, evidencia as maiores exigências diárias e a satisfação dos clientes; (B) Relatórios financeiros, que denotam a sazonalidade do faturamento, o nível de endividamento e a saúde financeira da empresa, (C) Relatórios de Ordem de serviço, que apontam para o estabelecimento dos serviços com maior frequência e as falhas no processo e o (D) Relatório de pendências e apreensões, que detecta a maior taxa de incidência de uma deficiência na ordem natural dos processos de coleta e entrega. A pesquisa documental se assemelha a pesquisa bibliográfica. A diferença está na natureza das fontes, uma vez que a pesquisa documental leva em consideração materiais que ainda não obtiveram um tratamento analítico, se mostrando flexível aos objetivos da pesquisa (GIL, 1999, apud OLIVEIRA, 2011). Lakatos e Marconi (2003) conceitua pesquisa bibliográfica como sendo a obtenção de dados retirados de fontes primárias, sejam eles escritos ou não, componentes de arquivos públicos ou particulares.

3.4 Técnicas de Análise de Dados

Por fomentar os resultados e a conclusão da pesquisa, a análise de dados configura uma das etapas mais relevantes da pesquisa (OLIVEIRA, 2011). Ainda que os dados coletados sejam válidos, o que irá agregar valor para a pesquisa é a eficácia da interpretação (LAKATOS E MARCONI, 2003).

As análises e interpretações se desenvolvem por meios das evidências observadas, conforme a metodologia, com enquadramento feito em relação ao referencial teórico e compostas com a influência do pesquisador. Na pesquisa qualitativa tem-se uma análise menos formal que a pesquisa quantitativa, sendo possível a organização dos dados em tabela e gráficos para facilitar a análise e compreensão, buscando responder, da melhor forma possível, ao problema da questão (PRODANOV E FREITAS, 2013).

Por vezes análise e interpretação de dados são consideradas como um mesmo aparelho que se retroalimenta, constituindo apenas uma fase no processo de pesquisa (TRIVIÑOS, 1987, p. 139, apud OLIVEIRA, 2011). Ao considerar essa corrente, é possível utilizar a técnica de triangulação quando sugere convergências de linha de investigação, usando os dados para construir uma justificativa para o tema (YIN, 2001; CRESWELL, 2003, apud OLIVEIRA, 2011).

Foi utilizada a técnica qualitativa de análise de conteúdo, primeiro definindo a temática, segundo organizando as respostas das entrevistas e dos relatórios coletados, separando-os em categorias como: categoria de visão estratégica da empresa, categoria de planejamento logístico e categoria de processos logísticos e, em um terceiro momento, interpretando os dados, validando-os mediante comparação, entre a análise documental e entrevistas e o referencial teórico.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Segue a apresentação dos resultados do estudo de caso realizado na Transnicação Agenciamento e Serviços de Cargas Ltda.

4.1 Descrição da Transnicação Agenciamento e Serviços de cargas Ltda.

Iniciando suas atividades informalmente em 1987, a empresa Transnicação Agenciamento de Cargas atua, desde sua origem, na prestação de serviços de entregas e coletas de cargas em Alagoas e estados circunvizinhos, compondo, na grande maioria das vezes, entregando seus serviços rodoviários ao complementar o trajeto entre origem e destino, compondo o último estágio na multimodalidade de transporte em se tratando de entregas, e o primeiro estágio da multimodalidade em se tratando de coletas ou retiradas em Alagoas com destino a outros estados.

Inicialmente a atividade era executada pelo proprietário com seu veículo particular, onde desempenhava as atribuições que lhes era exigida pelos clientes e adicionando aquilo que se fazia essencial para a execução do serviço. As atribuições não eram claramente definidas, mas sim executadas pela percepção do fundador da transportadora frente a cada demanda peculiar. Formalizando-se, a empresa foi constituída como sociedade empresária limitada em agosto de 1997, se configurando como empresa de pequeno porte, adotante do Simples nacional e dividida em duas cotas, a do proprietário e de sua esposa. Com o passar dos anos a empresa foi crescendo, e sentiu-se a necessidade de se contratar novos auxiliares de cargas e novos motoristas para a execução do serviço, bem como, contratar funcionários para as áreas administrativas, antes centralizadas no fundador da empresa. Essa carência se deu pela burocratização que acompanhou muitas empresas da década de 80 e 90. As atividades logísticas e administrativas eram frutos das exigências externas e não dos efeitos das apreciações internas.

Hoje, está instalada em uma área de 200 m², exposto por meio da figura 12, compreendendo; um galpão, para armazenamento temporário de cargas; um escritório que funciona os setores administrativo e financeiro; um estacionamento para a frota composta por cinco veículos de médio e pequeno porte, (que pode ser visto na figura 13); um espaço verde e a residência do proprietário.

Figura 12: Instalações da empresa Transnicação



Fonte: Acervo interno da Transnicação Agenciamento e Serv. De Cargas

Figura 13: Frota da empresa Transnicação



Fonte: Acervo interno da Transnicação Agenciamento e Serv. De Cargas

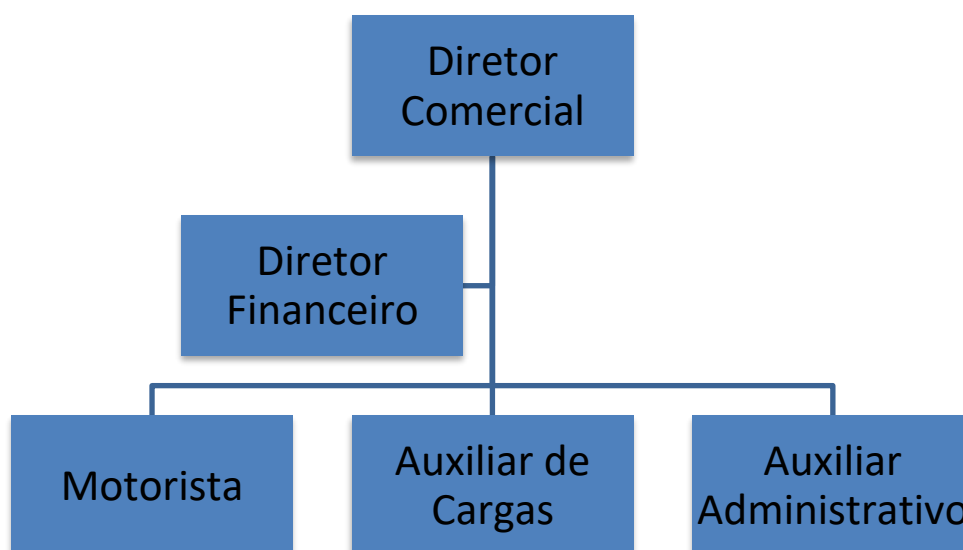
A empresa terceiriza sua contabilidade que exerce a função de departamento de pessoal, se responsabilizando por processos burocráticos e tarifários requeridos pelo governo, como o pagamento de taxas e encargos proveniente da atividade. Seu quadro de funcionários é composto de quatro motoristas; quatro auxiliares de carga; dois funcionários que monitora

os processos operacionais e agencia cargas por e-mail e telefone; o proprietário que desempenha a função de diretor comercial e sua sócia e esposa que desempenha a função financeira, totalizando doze funcionários.

A estrutura organizacional é exposta na figura 14. Apesar de simples a falta de definição de tarefas e especificação de procedimentos por vezes denota instabilidade e insegurança na execução das atividades de rotina. Ainda que a diretora financeira detenha certa autoridade hierárquica, as decisões são concentradas no diretor comercial que as desferem sem critérios predefinidos. Logo situações iguais, por vezes, são resolvidas por meio de decisões diferentes.

Podemos considerar o auxiliar de cargas como a estrutura mais baixa, todavia, não se dá por meio hierárquico e sim pela estipulação do salário. O auxiliar de cargas pode preferir assumir um cargo de motorista ou auxiliar administrativo para deter melhor salário e não posição hierárquica superior.

Figura 14: Estrutura organizacional da Transnicação Ag. e Serv. De cargas Ltda.



Fonte: Organizado pelo autor

A empresa é desprovida de um setor de recursos humanos, sem designar alguém que trate da gestão de seu pessoal. O processo de recrutamento e seleção é realizado de forma simples, por indicação de um funcionário já componente do quadro ou mediante a entrega de currículo. Os treinamentos são realizados quando da constatação de uma atividade não conforme com as exigências dos clientes, sem, no entanto, haver treinamentos periódicos ou

mesmo um plano de desenvolvimento do quadro de pessoal. Pelo porte da empresa não há um plano de carreira e não há inclinações ao clima organizacional por meio de ações favoráveis a qualidade de vida no trabalho. Os incentivos financeiros compreendem: um salário mínimo para o cargo de auxiliar de cargas e dois salários mínimos para os motoristas e funcionários operacionais. Os proprietários não auferem salário definido, mas declaram um salário mínimo para cada sócio por meio de pró-labore à empresa contábil.

Entre seus recursos materiais encontram-se birôs, cadeiras, computadores, armários, condicionadores de ar, arquivos, telefones e materiais de escritório.

A empresa utiliza um sistema off-line desenvolvido apenas para cadastrar as coletas e entregas, bem como gerar um relatório de serviços prestados mensalmente. O sistema não possibilita o cruzamento de dados para gerar informações necessárias ao desenvolvimento de eventual sistema de comunicação de marketing, com planejamento de demanda, gestão de recursos, integração e melhoramento de processos e demais formas de controle.

Por se tratar de um nicho de mercado peculiar, ainda pouco explorado – entrega rodoviária de cargas que desembarcam no modal aéreo – a concorrência real existe, mas não constitui ameaça sensível e imponente, entretanto, a concorrência potencial, é um risco para a organização, tendo em vista a ausência de valor agregado aos serviços oferecidos pela empresa.

4.2 Logística da Transnicação Agenciamentos

A empresa executa logística como área fim, desse modo não se restringe a um setor, mas se trata de sua atividade principal, onde seus procedimentos internos se vinculam aos processos externos de multimodalidade, que, por sua vez compõe uma cadeia de suprimento.

Entre as possibilidades de combinações multimodais encontra-se a aero rodoviário. Nesse modal o rodoviário realiza as coletas de mercadorias nos clientes de origem (A, B e C). Após o término do itinerário, o veículo se dirige para o terminal aéreo (D), onde as cargas são consolidadas e embarcadas na aeronave, que segue viagem a um novo terminal aéreo (E). Após a chegada da aeronave, as mercadorias são desembarcadas no armazém e, após uma triagem, são carregadas em novos veículos que efetuam a distribuição nos clientes destino (F, G e H). (CALABREZI, 2005). A empresa foco do estudo compõe a parte do processo entre o terminal de cargas (E), efetuando a distribuição nos clientes destino (F, G e H).

Figura 15: Configuração multimodal aero rodoviário.



Fonte: Organizado pelo autor

Quando alertada sobre a carga que foi enviada, a Transnicação inicia seu processo de confirmação, retirada da mercadoria e entrega ao cliente destinatário. Na combinação exposta costuma-se estar envolvido: (i) o estabelecimento de origem (órgãos públicos, empresas privadas, fábricas ou outros); (ii) o tomador do serviço, que costuma ser outra transportadora que coleta a carga e administra todos os modais; (iii) a Cia aérea; (iv) a Transnicação e, por fim, o cliente final. Esse arranjo padrão não é rígido, podendo haver mais agentes envolvidos.

Intencionando distribuir seus produtos no mercado alagoano, empresas de todo Brasil, em especial do estado de São Paulo, recorrem a transportadoras para se responsabilizar por toda parte de distribuição logística, estabelecendo o preço e o tempo que seu produto exige para alcançar o cliente final. Diante do exigido, grandes provedores de serviços logísticos desenham a forma mais eficiente de executar a entrega, fazendo uso das combinações possíveis entre os modais. Essa combinação requer um parceiro na localidade final. Nesse momento os provedores logísticos contatam a empresa Transnicação para efetuar esta etapa da entrega.

A exigência de contrato entre as partes não é ato comum. Por parte da Transnicação, nunca há reivindicação de contrato, e por vezes é até preferível, uma vez que, a presença de um contrato na relação demanda “documentações e tempo desnecessários para a execução do serviço, bem como torna a empresa refém dos procedimentos”, segundo o proprietário da empresa Transnicação. Por parte do contratante, a requisição de um contrato já se mostra mais efetiva, porém há casos que o único vínculo preterido com a Transnicação se dá por e-mails, ligações telefônicas e/ou um simples cadastro. Pela caracterização do serviço, rápido e esporádico, tais clientes não enxergam vantagem na consolidação da parceria por meio de contrato. Outros clientes acreditam que a assinatura de contrato entre as partes é imprescindível para se firmar a parceria, firmando além de contratos, possíveis auditorias regulares, exigindo da Transnicação, treinamento dos funcionários, sistema de monitoramento

de cargas e alguns requisitos estruturais como armazém coberto e freezer para acondicionar cargas perecíveis (medicamentos) nos fins de semanas, se necessário. Assim, o contato inicial pode ser estabelecido por meio de contrato ou não, de sorte que no último caso, a organização não detém de nenhuma segurança jurídica e comercial, sendo, todavia, a preferência do proprietário da empresa.

O processo inicia com a informação de envio de carga, realizada por outro transportador que retirou a carga na fábrica, na cidade de origem. Essa informação é feita por meio de e-mail ou telefone. A partir do conhecimento do envio da carga, a Transnicação registra que em determinado dia, a carga está prevista para desembarcar. Esse processo faz a empresa ser responsável pelo monitoramento do produto.

Caso o produto não desembarque na data prevista ou se ficar apreendido pelo órgão fiscalizador, a empresa Transnicação irá colher informações sobre o motivo do atraso ou apreensão e, por conseguinte, informar ao tomador do serviço intermediando todo processo. A verificação do desembarque/situação da carga é realizada por três canais; por meio do site da cia aérea, onde se rastreia a carga ao se inserir o número do conhecimento de transporte; porém, por vezes o site não está atualizado, então se faz uso do segundo canal, ou seja, por meio de telefonemas aos funcionários das cias aéreas, que fazem a varredura no sistema interno da cia aérea e in loco, verificando se a carga está lá; todavia, não conseguindo uma resposta satisfatória por telefone, nossos funcionários, de forma presencial, quando da retirada das cargas verificam os motivos das pendências e repassam para os auxiliares administrativos. Estes repassam a informação para os consignatários, que irão repassar, por sua vez, para a empresa produtora e, se necessitar de alguma intervenção, irão detalhar os procedimentos a serem seguidos, como por exemplo, repassar o comprovante de pagamento de multas e impostos requerido pela alfandega neste caso, é enviado para a Cia aérea tais comprovantes que serão repassados para o órgão fiscalizador.

Todos os dias, no horário da manhã, os veículos da empresa Transnicação se deslocam até as cias aéreas a fim de retirar as cargas que desembarcaram em nome da empresa, dando baixa na relação de pré-alertas recebidos que desembarcaram. Por se tratar de uma rotina fixa, existem empresas que não comunicam o envio da carga por meio de pré-alertas em e-mails ou telefones, apenas esperam a confirmação de entrega ou a informação quando de alguma eventualidade. Nestes casos nossos funcionários retiram as cargas e seguem para entrega.

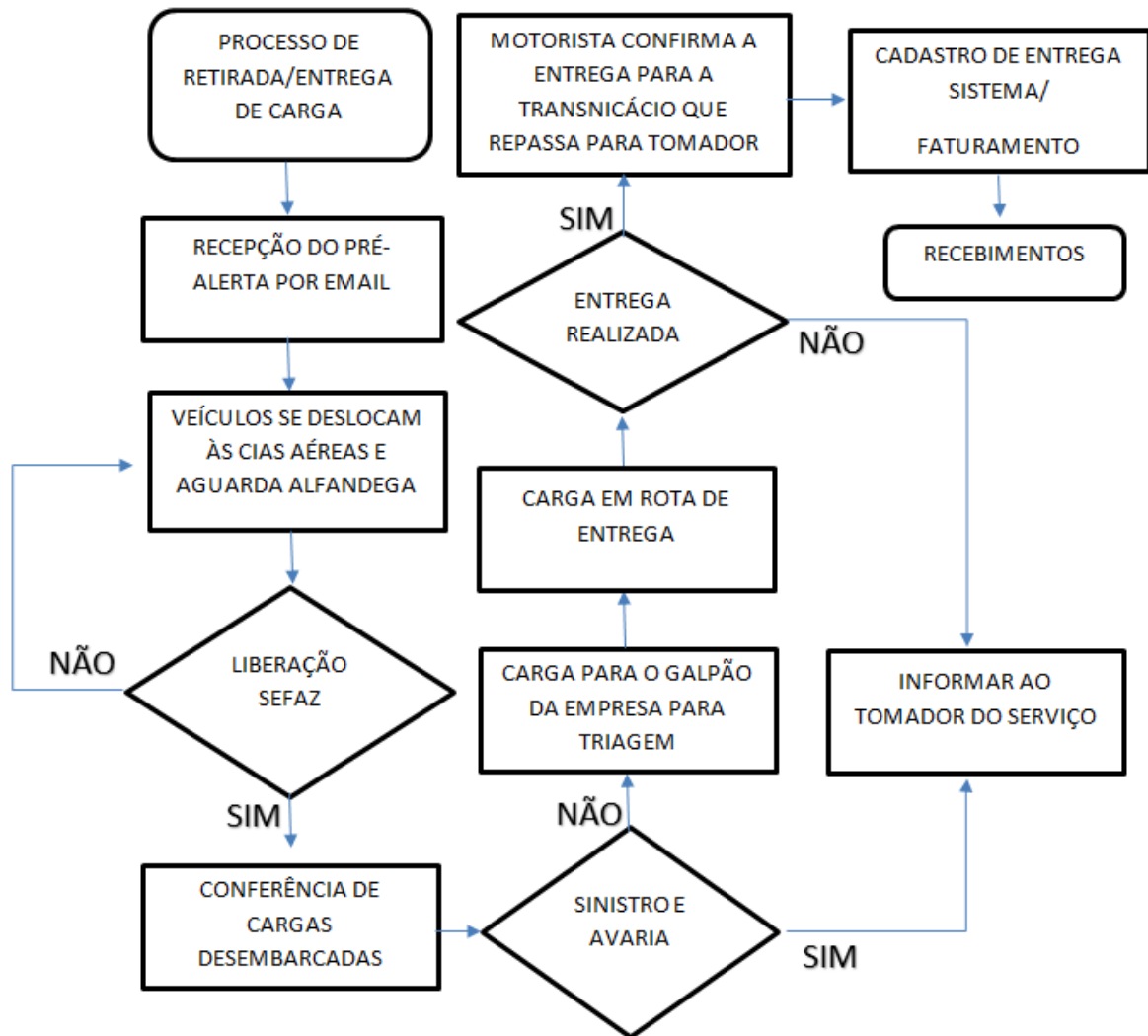
Quando a carga está dentro da data prevista para o desembarque e liberação fiscal pelo órgão competente, a empresa Transnicação retira as cargas e segue para o galpão da empresa, a fim de realizar a triagem e distribuir as rotas de entrega, sendo esse processo o mais adequado no entendimento do proprietário da empresa. A distribuição se dá entre cargas da capital e cargas do interior do estado. Dentro da capital, com entregas diárias, os veículos são distribuídos em quatro regiões, cada qual compreendendo regiões que contenham bairros circunvizinhos. No interior, com entregas mais esporádicas e sendo feitas por três vezes na semana, as rotas de entrega obedecem à quantidade de cargas da semana e às regiões norte e sul do estado. A Transnicação atende a todas as cidades de Alagoas, porém pela ausência de cargas em algumas cidades, a empresa cobra um valor adicional para separar um veículo exclusivo na entrega.

A triagem, dentro do galpão, compreende (i) a aferição de temperatura e manutenção, se for material biológico, (ii) reparo das embalagens, se houver necessidade e (iii) anexação de documentos auxiliares de transportes, como, Carta de correção eletrônica - CCE, Conhecimento de transporte eletrônico – Cte (nos casos de entregas fora da capital Maceió), entre outros.

De acordo com um dos motoristas, esse processo pode ser foco de retrabalho, uma vez que os veículos poderiam sair das cias aéreas com suas rotas pré-estabelecidas. Após as entregas, os motoristas repassam a confirmação da entrega com nome, documento e data de recebimento para o auxiliar administrativo que se encontra no escritório da empresa. Este irá repassar a informação por e-mail ou telefone ao tomador do serviço, que irá faturar após 30 dias. Quando questionado sobre o processo letárgico de se conduzir as cargas para triagem no galpão, eliminando as oportunidades de entregas diretamente aos clientes, quando da separação das rotas já nas companhias aéreas, o proprietário da empresa alega que por já ter esperado um considerável tempo na empresa aérea pela liberação da carga, é necessário sair da empresa aérea o quanto antes, “não importando se as cargas estão separadas ou juntas dentro dos veículos”. Esse comportamento enseja que um lote para determinado cliente permaneça fracionado em vários veículos. Aqui observamos uma divergência de visão. Os motoristas entendem que a divisão em rotas na empresa aérea seria mais adequada, porém o proprietário entende que se forem dividir as rotas na empresa aérea irá levar um tempo bem maior.

A figura 16 traz o fluxograma e descreve as etapas básicas de operação da empresa Transnicação Agenciamento e Serviços de cargas Ltda, em sua rotina, desde a solicitação do serviço pelo cliente/Tomador dos serviços, até o faturamento do serviço e recebimento.

Figura 16: Fluxo de operações internas da Transnicação



Fonte: Organizado pelo autor

A liberação pela alfandega configura um problema crônico no estado de Alagoas em comparação com outros estados. Aqui não há uma fiscalização volante que realiza as liberações nas cias aéreas. É responsabilidade das cias aéreas enviar, por motoboy ou por meio de um funcionário, as documentações (notas fiscais, romaneios e declarações) até a sede do órgão fiscalizador que fica a 14 km do aeroporto. Quando da chegada do próximo voo, o

funcionário reenvia as novas documentações e traz as que foram enviadas no voo anterior. Isso gera um atraso de cerca de 8 horas da chegada do voo até a liberação fiscal.

O processo de entrega das cargas se dá pela localização do endereço, confirmação da pessoa ou setor responsável pela carga, desembarque e acondicionamento da carga no local preterido pelo cliente, conferência feita pelo cliente, coleta da assinatura, de um documento válido, da data e hora postos pelo recebedor. Todavia, podem acontecer algumas eventualidades no processo de entrega como: o endereço não foi localizado, o local não condiz com a descrição da nota fiscal, as pessoas do local desconhece a pessoa descrita na nota fiscal a quem a carga está endereçada, o local está fechado ou abandonado, o cliente se recusa a receber a carga, dificuldade de acesso ao endereço, dificuldades de acesso ao acondicionamento, colisões ou quebras de veículos no trânsito, entre outros. Nessas ocasiões os auxiliares administrativos devem ser imediatamente acionados, para repassar a informação ao contratante e colher especificações de como proceder, dependendo da ocasião, o veículo segue fazendo rota até obter o retorno de como proceder, ou aguarda parado no local.

Por vezes alguns clientes exigem padrões diferenciados no manuseio e entrega da carga, como: escolta armada, serviço com veículo rastreado, entregas em horários específicos, montagem do equipamento no cliente, entrega de brindes, pesquisa, entre outros. Por fazer uso de um sistema que se reserva ao armazenamento dos dados para confirmações de entrega, não é possível quantificar ao certo o percentual de entregas que exigem certas peculiaridades nas operações, porém é possível inferir que estas compreendem entre 40% a 45% de todas as operações de entrega e coleta.

Porém, de acordo com a entrevista realizada com um dos auxiliares operacionais, ainda que as operações de expedição da carga se revista de peculiaridades, os elementos do fluxograma sempre se farão presentes. Quando um cliente exige uma entrega com escolta, por exemplo, compromete todo o espaço de um veículo para atender exclusivamente aquele cliente. Isso gera um acúmulo de cargas nos demais veículos e suas rotas. Outro exemplo é quando um cliente envia uma carga por um portador, que desembarcou não no terminal de cargas, mas sim no terminal de passageiros e não vai sair do aeroporto devido ao horário do voo de retorno. Neste caso a Transnicação deve separar um veículo para retirar a carga da mão do portador que está no aeroporto e seguir para entrega, o que compromete aquele veículo por longo período. Mais um exemplo é quando a carga que desembarcou exige cuidados diferenciados como um animal, ou um esquife (caixão contendo defunto), ou até mesmo uma carga contendo material bélico para forças armadas ou policiais.

A flexibilidade na configuração do serviço exigido por diferentes empresas, fruto da necessidade que o vínculo multimodal expõe, ofusca a integração entre as etapas do processo logístico e a padronização dos procedimentos da Transnicação, uma vez que a organização assumirá características de seus contratantes reduzindo as particularidades internas em termos de padronização nos processos do início ao fim. A uniformização de metodologia deve ser reduzida e não eliminada. No caso da empresa estudada, nota-se o uso do argumento da estratégia multimodal para explicar erroneamente a ausência de sincronia e de padrões na execução das tarefas. Segundo um dos auxiliares de carga essa instabilidade transmite a ideia de insegurança quanto ao que se deve realizar em situações excepcionais. Em entrevista com a diretora financeira, a mesma por vezes se queixa da grande variabilidade no formato dos serviços. Isso confunde a política de precificação da empresa quanto à cobrança que se deve inserir nos serviços respectivos. Há uma tabela de valores padrão. A dificuldade, segundo a diretora financeira, é precificar a imensa gama de serviços que os clientes solicitam. É possível retirar e entregar uma carga com nota fiscal a um cliente na capital Maceió de forma simples e padrão, mas também é possível a retirada e entrega de uma carga em algum lugar da zona rural de difícil acesso, que exige por vezes até o acionamento de veículos tracionados como tratores, por exemplo. Ao analisar os relatórios financeiros, constatamos o mesmo serviço sendo cobrado com diferentes valores.

A discrepância entre a precisão de se haver padrões nos processos logísticos e a constante tentativa externa em reduzir esses padrões provoca a necessidade crucial de se haver um planejamento que equilibre essas forças. Ainda que o cenário denote evidências quanto à extrema carência em se planejar, a Transnicação não se debruça sobre tal ferramenta, não havendo um documento que compreenda toda caracterização da empresa. Este documento abarcaria a proposta e a identidade da empresa, as fronteiras de atuação, os objetivos e as metas, a especificação das etapas e a sincronia entre elas, as competências de cada cargo, a integração interna com os demais setores da empresa e a integração externa com o cliente (cadeia de suprimento), a aplicação de ferramentas de controle, de monitoramento e de contínuo melhoramento de processos. Ao ser questionado sobre a ausência de um planejamento que reduziria os problemas aqui citados e elevaria o nível de serviço ao cliente, o proprietário relatou não acreditar na eficácia da ferramenta em seu negócio, complementando que pode ser útil para outras empresas, mas para a Transnicação não se aplica em virtude do pequeno porte da empresa e do controle que o mesmo acredita já deter sobre a organização. Segundo fala do próprio: “Qual empresa não tem problemas? Nesse

negócio (multimodalidade) os problemas são esses que você falou. E para esses problemas não tem solução”.

A estratégia da terceirização, e mais especificamente, da multimodalidade é por vezes usada para justificar erros inerentes ao serviço de transporte. Para a Transnicação, adotar a estratégia de terceirização configura a razão de ser da empresa, uma vez que a mesma surge da proposta *outsourcing*, ao receber de outrem a incumbência de desempenhar uma atividade-meio, que, no caso da empresa estudada, é a distribuição (transporte rodoviário) do produto ao cliente em troca de uma recompensa financeira.

Recentemente surgiu a possibilidade de prestar serviços terceirizados não para a empresa produtora diretamente, mas para agenciadores de cargas que combinam diversos modais de transportes. A Transnicação, assim, passa a oferecer seus serviços para empresas agenciadoras de cargas que utilizam o modal aéreo, e, diante da limitação de alcance aéreo, finaliza o trajeto porta a porta. Desta forma a empresa estudada entende que os requisitos absorvidos da contratante já são formas mutáveis advindas da empresa produtora. A empresa que produz o serviço pode não zelar pelo tempo de entrega em primeiro lugar, e sim pela integridade da carga, porém a empresa agenciadora que contrata a Transnicação preza pelo tempo de entrega, somado as exigências de tempo e integridade sobre o operador logístico da ponta.

Logo, esse segmento de mercado é refém de reivindicação externas ao tempo que faz da transportadora uma organização dependente de outras empresas, se tornando impulsionadas pelas oportunidades e não geradora de oportunidade como se deve pensar estrategicamente.

Essa postura define a Transnicação como uma empresa que adota uma estratégia de terceirização de serviços logístico que se flexibiliza em acolher as diversas exigências dos clientes, se qualificando como empresa que efetua a entrega, conquanto não conheça a extensão e complexidade que o serviço retoma. Em suma, a empresa estudada usa a estratégia de terceirização ao se dispor a realizar o serviço em favor de terceiros, porém não dimensiona o alcance do que se propõe a fazer.

4.3 Análise e comparação com a literatura

Após delinear o fluxo operacional e avaliar o resultado das entrevistas foi possível traçar um quadro comparativo em relação ao embasamento teórico.

A transportadora assume diferentes formas em seus processos a fim de atender ao cliente, que neste caso é o tomador do serviço que, além da satisfação do cliente, busca redução de custos no processo logístico. Essa atitude converge com o que expõe Bertaglia (2009), ao citar a redução dos custos e a satisfação do cliente como o escopo do desenvolvimento de uma estratégia inteligente. Ainda que as empresas possuam ativos próprios, a estratégia de terceirização está cada vez mais forte no mercado, principalmente a prestação de serviço de transportes, cuja subcontratação se eleva cada vez mais (FIGUEIREDO et al, 2006). Uma vez que o mercado se expande cada vez mais, impulsionando a necessidade de entregas em cada canto do Brasil, inclusive em Alagoas, adotar a estratégia de terceirização flexível faz com que a empresa não deixe de operar, mesmo sendo em níveis considerados tímidos, sem crescimento e com picos negativos de dívidas. Grandes cenários positivos surgem no mercado, porém, em virtude da ausência de planejamento, a Transnicação tem rejeitado diversas oportunidades, que segundo o proprietário da empresa, iria elevar a empresa em tamanho e faturamento, mas iria sair do controle dele, que insiste em adotar uma gestão centralizada e hierarquizada. Um dos exemplos de rejeições como essa pode se ver na tentativa de efetivar contrato com a empresa Kuehne Nagel, uma empresa de logística e transporte, referência mundial, que se instalou no Brasil e fez contato com a Transnicação para assinar contrato a fim de fornecer material bélico para o 59º Batalhão do Exército, situado na capital alagoana. Porém o proprietário da empresa Transnicação recusou o contrato, pois a Kuehne Nagel estava solicitando “muitas documentação e licenças”, relata o proprietário da empresa. O contrato não foi firmado, mas a empresa Kuehne Nagel firmou parceria para fazer outras entregas que não às de material bélico especificamente.

Se por um lado essa postura caracteriza vantagem, por outro a empresa compromete o plano funcional que exige qualidade, sincronia e desempenho. Essa carência por sincronia e integração foi perceptível na entrevista com: a diretora financeira, quando da dificuldade em precificar os diferentes serviços, e mediante a entrevista com os auxiliares de cargas que se sentem inseguros frente a situações inesperadas que exigem, por exemplo, planos de contingência.

Em um contexto global a estratégia de terceirização traz benefícios ao cliente por contribuir com a redução de custo e com a redução do ciclo do pedido, porém se exige desempenho na atuação do provedor do serviço logístico, o que se torna um desafio, visto que o mesmo precisa ser flexível para atender as demandas variáveis da cadeia de suprimento.

Nota-se que a definição clara do objetivo da empresa é atender as diversas exigências do cliente, ainda que se instabilize internamente quanto a integração entre etapas e setores e padronização de processos. Ballou (2006) concorda que uma visão evidente dos objetivos da empresa deve prevalecer para então, em um segundo momento adentrar em orientações mais específicas.

Dentre os critérios para seleção estabelecidos por Figueiredo et al (2006), a transportadora Transnicação se encaixa em vários dos tópicos que levam uma empresa a contratar um provedor de serviço logístico como:

- **Área geográfica de atuação:** a Transnicação atua em todo estado de Alagoas e raramente atende estados adjacentes. Hoje, predominantemente, dispões seus serviços em um estado em desenvolvimento se comparado a outras unidades federativas. Assim, as empresas que desejam alcançar o público consumidor de todo estado de Alagoas e fomentar o transporte que preze pela agilidade, irá direcionar sua necessidade para a Transnicação, que atende: (i) diariamente toda capital de alagoas, (ii) três vezes na semana atende as regiões metropolitanas, e (iii) regiões de menor ou nenhum fluxo de mercadoria também é atendida no modo emergencial.
- **Experiência anterior na atividade sendo terceirizada:** com mais de 30 anos de experiência no mercado a Transnicação se reveste de conhecimento tácito. Ainda que detenha experiência na operação diária, a empresa não desenvolve planos de prospecção de novos clientes. Estes surgem e se mantém pelo tempo que durar a necessidade de entrega no estado. Há clientes que efetivam anos de parceria, mas também há os que realizam apenas um serviço de entrega. Há clientes que enviam toneladas para entrega, mas há clientes que enviam mercadorias que não ultrapassam 10 kg. Esse envio não é fixo, por exemplo, se o governo lança uma campanha de vacinação, muitos lotes da vacina desembarcam pelo modal aéreo, isso gera considerável receita para aquele mês. Há fornecedores que sempre enviam quantidades medianas para determinados clientes, como por exemplo, a Martin Brower, empresa especializada na distribuição e gestão da cadeia de suprimento de grandes redes de restaurantes do mundo como Mcdonalds, Bob's e Subway. A empresa consolida sua logística no transporte rodoviário, porém constantemente faz uso da multimodalidade como meio contingencial, suprimindo eventual

demanda inesperada onde determinado cliente careça de reabastecimento rápido em seu estoque. Hoje a empresa Transnicação reúne um leque com cerca de 100 clientes, porém 30% deles sustentam a organização, os demais solicitam os serviços eventualmente, ou em quantidades irrelevantes.

Assim, o fato de se render mais atenção aos processos externos do que os internos encontra respaldo na citação de Bertaglia (2009), quando afirma que se cada elemento da cadeia se concentrar em seu próprio plano, sem levar em conta o aspecto sistêmico, a integração entre demanda e abastecimento se torna impraticável. No entanto a falta de aprimoramento nos processos internos resulta em retrabalhos e inseguranças funcionais. Bertaglia (2009) sintetiza que o planejamento alicerça a gestão logística, fomentando a sinergia entre os processos. Daí se extrai a importância de se desenvolver um bom processo de planejamento.

Apesar de se caracterizar como um modal rodoviário, a relevância logística da Transnicação recai na ação de complementar o transporte aéreo devido à limitação geográfica que o modal conforma quanto ao alcance de locais diversos (BALLOU, 2006). Esse complemento deve alcançar as características que levam as empresas a selecionarem o modal aéreo, a celeridade ainda que detenha alto valor de frete (BERTAGLIA, 2009). Essa característica apresenta vantagens visto que o preço do frete não é primordial, logo não há intensa preocupação com o valor do serviço cobrado. O aspecto celeridade, originado pelas características do modal aéreo, faz que a Transnicação norteie a escolha de sua frota com veículos de médio a pequeno porte, a fim de adquirir maior agilidade no trânsito - não seria interessante se a agilidade que o transporte aéreo oferta fosse inibida em sua etapa final de entrega, mesmo sentindo certa letargia alfandegária. A escolha da frota, em termos de capacidade de cargas, é fruto da capacidade de transporte do modal a que se vincula; o aéreo, uma vez que tal modal se limita, em termos de espaço de transporte, aos porões das aeronaves que transporta cerca de apenas cinco toneladas por viagem na aeronave A320 da Latam. Outras companhias aéreas dispõem do mesmo espaço ou espaço inferior. Há projetos para elevar a capacidade inserindo os Boeing 777 e 767, com capacidade para 30 toneladas, todavia, a tendência por aeronaves menores tem se mostrado com maior expressão.

Ainda que a escolha da frota pareça conforme aos ditames da multimodalidade, a transportadora Transnicação não investe em planejamento interno, ou seja, não há o melhoramento de processos de expedição para reduzir seus gargalos e retrabalhos em busca da elevação do nível de serviço.

Ferramentas de qualidade são úteis ante o melhoramento dos processos. As entrevistas, com motoristas da empresa e com os auxiliares operacionais, possibilitaram a constatação unânime da carência de padronização e melhoramento de processos. Do ponto de vista do sócio, a falta de padronização de processos é tida, erroneamente, como fator inevitável quando se opta pela estratégia de terceirização de forma tão flexível. Ele alega que o modal aéreo exige extrema flexibilidade e que o colaborador/empregado deve usar de bom senso no desempenho das funções. Ao ser informado sobre as ferramentas de qualidade e suas benesses para a atividade, uma vez que traria mais segurança na operação e melhoramento do nível de serviço, o proprietário relutou informando ser desnecessário por não se adequar a “sua atividade”.

Os motoristas avistam tempos ociosos que poderiam ser reaproveitados no ato do atraso proporcionado pelo órgão fiscalizador. Por não saber ao certo quando a documentação estará liberada pelo órgão fiscalizador, o proprietário toma a decisão de manter os veículos no aguardo da liberação alfandegária nas primeiras horas do dia. Motoristas e auxiliares de cargas não se manifestam ao proprietário por também ser conveniente para os colaboradores, e ao tempo que se trata de uma decisão do superior hierárquico, os funcionários acatam sem relutar.

Os auxiliares operacionais enxergam falhas na comunicação interna e possibilidades de modernização da comunicação externa – com clientes ou tomadores do serviço. E-mails e telefonemas denotam a insatisfação do tomador do serviço/cliente quanto a falha e demora na comunicação. Por não estar próximo a carga, o tomador do serviço necessita que a Transnicação exerça esse papel, monitorando e zelando pela carga, devendo entregar um serviço de comunicação contínua e eficaz. Porém não é o que acontece. E-mails descrevem por vezes ameaças dos clientes em encerrar a parceria por falta de retorno na comunicação, bem como, por passar informações não condizentes com a realidade, artifício utilizado pela Transnicação para “ganhar tempo” em algumas operações. Como por exemplo, informar ao cliente que o órgão fiscalizador ainda não liberou a carga, porém a carga já foi liberada, mas a Transnicação não detém de organização em seus processos logísticos para a retirada e entrega. Daí o cliente entra em contato com o órgão fiscalizador ou com a Cia aérea e descobre a realidade.

Ao analisar Ordens de serviços (Entregas ou coletas), encontramos, em todo processo, falhas quanto à programação da execução do serviço, pela ausência de padrões, que por sua vez advém com o planejamento baseado na estratégia preterida. Em uma das situações o cliente solicitou que a carga fosse armazenada no galpão da Transnicação e, posteriormente,

entregue em determinada data, porém como o motorista e auxiliar não atentaram as informações adicionais, essa exigência não foi cumprida, retirando a carga e entregando de imediato. Por vezes o cliente final recusa a carga informando que se trata de um material para um evento e não há como armazenar a carga onde ele está hospedado. Fatos como esse geram o fenômeno do retrabalho e custos consideráveis para a Transnicação, pois a carga irá retornar para a empresa, desperdiçando tempo para outra entrega, combustível e gerando transtorno ao cliente. Esse fato é recorrente na empresa. Quando não falham com a data programada para entrega, falham ao não entregar a carga à pessoa responsável pelo recebimento. Quando localizam a pessoa responsável pelo recebimento, falham ao extrapolar prazos para entregas no interior do estado. Por exemplo, definem 48hs para uma entrega na cidade de Arapiraca, porém esse passo não é cumprido, frustrando a programação do cliente. Todos os relatos, dentre outros evidenciados ao analisar os e-mails, relatórios de pendências e as ordens de serviços, configuram consequências da ausência da padronização dos processos, insinuando que deve haver uma uniformização e sincronização das etapas para eliminar as brechas de execução, bem como, com o artifício de treinamentos periódicos, formar um quadro de colaboradores capazes e cientes das nuances de sua rotina de trabalho.

A garantia da consistência dos serviços, ao ponto de abreviar a variabilidade dos processos e a redução do ciclo de atividades ao mínimo possível, pode ser proporcionada por meio do Diagrama do fluxo de processo, que auxilia no entendimento de cada etapa e, consequentemente, origina oportunidades de aprimoramento (FIGUEIREDO et al, 2006). Mas a empresa segue sem se ater de forma significativa aos processos internos. Segundo o ponto de vista dos proprietários, extraído das entrevistas, não há uma consciência sobre conexão entre os reais entraves nas operações logísticas da empresa Transnicação e suas causas. Os sócios não negam certas falhas nos processos, mas acreditam que essas falhas fazem parte da proposta da empresa, não conseguindo enxergar a possibilidade de reestruturação logística por meio do desenvolvimento de um planejamento relacionado à estratégia de terceirização multimodal conforme a empresa se propõe a ofertar, identificando e direcionando os entraves logísticos às suas origens respectivas.

Sobre os processos da empresa o sócio/Diretor comercial expõe que:

“(…) só é importante para a Transnicação o que os clientes desejam e o “o que” eu posso fazer não me importo muito com o “como” irei fazer”.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com a intenção de compreender como funcionam os processos logísticos em uma transportadora vinculada a multimodalidade, o estudo de caso foi concretizado.

Para que o trabalho fosse efetivado, foi escolhida, como objeto deste trabalho, uma transportadora rodoviária de cargas vinculada a multimodalidade do estado de alagoas. Utilizando de análise bibliográfica para se inteirarem no tema, entrevistas semiestruturadas com os funcionários da empresa a fim de entender os processos e análise documental com o objetivo de constatar características da fluidez desses processos, sendo, com isso, agrupado considerável arcabouço de dados frente ao contexto da empresa transportadora, que possibilitou a compreensão dos processos.

A partir da análise e interpretação dos dados o alcance dos objetivos foi dado quando foi possível entender a estratégia de terceirização escolhida pela empresa, bem como as vantagens e desvantagens dessa escolha, uma vez que se adquire vantagem competitiva do ponto de vista da composição da cadeia de suprimentos, mas fragiliza a padronização e fluidez dos processos internos a empresa.

Também foi possível constatar que o planejamento logístico é ofuscado pela grande atenção dada aos solicitantes do serviço, fazendo com que a empresa não assuma padrões internos. O nível estratégico da empresa, composto pelos sócios, não tenciona a padronização das operações, por não esperar que as técnicas administrativas sejam eficazes para a solução dos percalços da empresa.

A ausência de investimento no desenvolvimento do planejamento logístico da empresa transpareceu limitações como o retrabalho no fluxo de operações, o que resulta na redução de desempenho, comprovado na análise dos dados, sendo o desempenho critério elementar para ser selecionado como provedor logístico de transporte em uma cadeia de suprimentos. Essa falha recai na análise do terceiro e último objetivo, uma vez que, do ponto de vista de alguns funcionários, há intensa insegurança na execução das etapas que compõe o processo logístico, o que resulta na dificuldade na execução das tarefas, na falta de sinergia internamente e na precariedade da comunicação com clientes e funcionários.

Conquanto a estratégia adotada pela transportadora exija tal flexibilidade, por se tratar de um provedor de serviço logístico vinculada a multimodalidade, há a necessidade de se desenvolver um plano logístico que resulte em um sistema integrado de gestão, incorporado

por um software conectando as áreas da empresa. Para que o sistema integrado surta os efeitos desejado é necessário à definição de padrões de tarefas, ainda que mínimos, a fim de fazer fluir as etapas com segurança e sincronia em toda corrente de execução da rotina, resultando em aumento do desempenho e da satisfação do cliente.

Ferramentas administrativas são vitais para a saúde de uma empresa em seu ciclo de vida. Dentre tantas ferramentas oferecidas pela ciência da gestão, é possível fazer uso de técnicas de qualidade como o diagrama do fluxo de operações, que traz uma visão panorâmica do que a empresa carece para bem nutrir o dia a dia em termos de processos sequenciais.

Assim, a gestão de uma empresa que se vincula a estratégia da multimodalidade deve buscar: (i) a definição da estratégia multimodal, a fim de conhecer os limites de sua flexibilidade externa em relação ao atendimento as exigências do cliente e, (ii) o desenvolvimento do planejamento interno, para se conhecer, sincronizar e harmonizar os processos internos à organização, sendo, para tanto, imprescindível o uso da ciência administrativa na implementação da iniciativa.

Logo, foi possível entender que a estratégia multimodal surge como alternativa para as empresas produtoras que desejam diversificar a forma de expedição/distribuição, a fim de reduzir custos e elevar o nível de serviço ao cliente por meio da celeridade que as combinações entre modais oferecem. Porém por desconhecer e não definir as fronteiras de atuação da estratégia multimodal, a empresa Transnicação, como operador logístico de transporte, não consegue planejar e desenvolver uma gestão logística saudável, o que resulta na inconsistência dos processos. Essa situação eleva os custos, gera retrabalho, aumenta os gargalos de entrega, prejudica o clima organizacional, instabiliza o fluxo de operações e de comunicações internas e externas, acarretando uma influência negativa ao nível de serviço ao cliente. Trata-se, portanto, de uma gestão inconstante e não organizada em termos de processos operacionais.

As limitações em fazer o estudo estiveram nas possibilidades de influência por parte do observador que atua como funcionário da empresa Transnicação, bem como na quantidade de estudos já desenvolvidos sobre as abordagens multimodais e sobre todos os elementos que a integram. Ainda que se encontre considerável quantidade de estudos e publicações sobre a cadeia de suprimento do ponto de vista da empresa produtora, o panorama das empresas de transportes na cadeia de suprimento é timidamente explorado no meio acadêmico. Essa quantidade de estudos é reduzida ainda mais quando se trata das empresas de transportes que se inserem na estratégia da multimodalidade.

REFERÊNCIAS

BERTAGLIA, Paulo R. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Abastecimento**. 2ª Ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

NOVAES, Antônio Galvão. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Distribuição; estratégia, operação e avaliação**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

NOVAES, Antônio Galvão. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Distribuição**. 6ª Reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

BALLOU, Ronald H. **Logística Empresarial: Transportes, Administração de materiais e Distribuição física**. 1ª Ed. São Paulo: Atlas, 1993.

BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos: Logística Empresarial**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

BOWERSOX, Donald J; CLOSS, Davis J.; COOPER, M. Bixby. **Gestão Logística da Cadeia de Suprimentos**. Porto Alegre, 2006.

FIGUEIREDO, Kleber F; FLEURY, Paulo F; WANKE, Peter; RIBEIRO, Aline; LAVALLE, Cesar; SAGGIORO, Eduardo; SALIBY, Eduardo; ABRAHÃO, Fábio; PIRES, Francisco; LACERDA, Leonardo; POZES, Leonardo; UEHARA, Leonardo; PEREIRA, Livia; HIJJAR, Maria F; LIMA, Maurício P; NAZÁRIO, Paulo; ARKADER, Rebecca; AROZO, Rodrigo; MARQUES, Vitor. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos: Planejamento do Fluxo de Produtos e dos Recursos**. São Paulo: Atlas, 2006.

DORNIER, Philippe-Pierre; ERNST, Ricardo; FENDER, Michel; KOUVELIS, Panos. **Logística e Operações Globais**. São Paulo: Atlas, 2000.

PAURA, Glávio Leal. **Fundamentos da Logística**. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia – Educação à Distância - Sistema Escola Técnica Aberta do Brasil – e-Tec Brasil. Paraná, 2012

PRODANOV, Cleber C; FREITAS, Ernani C. **Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico**. 2ª Ed. Novo Hamburgo: Freevale, 2013.

OLIVEIRA, Maxwell F. **Metodologia Científica: Um manual para realização de pesquisas em administração**. Catalão: UFG, 2011.

LAKATOS, Eva M; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5ª Ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LAKATOS, Eva M; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do Trabalho Científico**. 7ª Ed. São Paulo: Atlas, 2008.

ALYRIO, Rovigati D. **Métodos e técnicas de pesquisa em administração**. Volume Único. Rio de Janeiro: Fundação CECIERJ, 2009.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: + Planejamento e Métodos**. 3ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

CALABREZI, S. R. S. **A Multimodalidade para o transporte de cargas: identificação de problemas em terminais visando à integração dos modais aéreo e rodoviário**. 2005. 139 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia Civil) – Faculdade de Engenharia Civil, Arquitetura e Urbanismo, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2005.

APÊNDICE A – Roteiro de Entrevista

- 1- Como você define a empresa Transnicação Agenciamentos? Qual serviço você acredita que ela desempenha?
- 2- A que você atribui a longevidade da Transnicação Agenciamentos?
- 3- Como você acredita ser o fluxo operacional logístico da empresa?
- 4- Quais as dificuldades estruturais que você consegue enxergar dentro da empresa?
- 5- Quais as dificuldades procedimentais que você observa no desempenho das atividades da empresa?