

### 3 Metodologia

A abordagem utilizada foi a de estudo de caso único, onde apenas uma empresa representativa do segmento será detalhadamente analisada. A finalidade não é a de proporcionar uma generalização para outras empresas do mesmo segmento, mas a caracterização, compreensão e interpretação dos processos e fenômenos que ocorrem quando se estabelece uma política de consolidação de cargas. Por esse fato, o estudo tem um aspecto essencialmente qualitativo.

A escolha da empresa se deu pela facilidade de acesso aos dados e às pessoas relacionadas aos processos em questão. Visando obter maior familiaridade com os processos, foram realizadas coletas de dados secundários, compreendendo dados sobre a empresa e suas estruturas organizacionais, e coleta de dados primários, englobando a coleta de dados relacionados à operação da empresa e a realização de entrevistas não estruturadas com os gestores e analistas relacionados aos processos estudados.

Além da coleta de dados, o levantamento e a análise da bibliografia foram necessários para posicionar e caracterizar as atividades realizadas na empresa relacionadas à consolidação de cargas, além de permitir o entendimento do estado da arte e de possibilidades futuras para a empresa.

O estudo foi desenvolvido considerando o período de realização do projeto piloto e do *rollout* do programa de consolidação de cargas na empresa. O fato deste autor ser analista de negócios da empresa facilitou muito o acesso a uma grande variedade de profissionais ocupando posições privilegiadas para observação dos aspectos importantes do estudo.

### 3.1.

#### **Metodologia para aplicação do programa de consolidação de cargas**

Com o intuito de tornar clara a metodologia seguida para a aplicação do programa de consolidação de cargas será descrito o passo-a-passo para a implantação do programa.

##### **Resumo da implantação do programa de consolidação de cargas**

- Analisar indicadores (KPIs) relacionados ao serviço ao cliente, ocorrências de entrega, custos de frete e identificar oportunidades de melhoria;
- Segmentar os clientes pela classificação ABC e analisar frequências e volumes de entregas;
- Determinar o volume (toneladas) de corte entre o envio “fracionado” (modalidade de frete padrão) e o envio via carreta “fechada”. A partir do volume de corte compensará enviar a carga através de carreta “fechada” direto para o cliente;
- Realizar simulações de consolidação de remessas para um determinado cliente e comparar o custo estimado do envio da carga consolidada (total de carga expedida para o cliente durante um dado mês) com o valor efetivamente gasto em frete com o cliente no mesmo período;
- Identificar a região para realização do “projeto piloto”; Definir as premissas para formação de pedidos “consolidados; Treinar as equipes da Expedição (embarcar corretamente a carga consolidada) e de Atendimento a Clientes (acompanhar a entrega consolidada); Identificar oportunidades de otimização do frete através da aplicação do programa da “consolidação de cargas” dos clientes;
- Definir critérios para seleção dos clientes que participarão do programa. Poderão ser considerados tanto clientes com potencial para a consolidação de cargas, quanto clientes com esse potencial se considerados em conjunto com um segundo cliente de uma mesma localidade;
- Envolver a área de Vendas para trabalhar os clientes identificados para o programa de consolidação de cargas; Apresentar os possíveis

benefícios para o cliente (redução do prazo de entregas, redução de ocorrências anômalas, redução da variabilidade dos prazos de entrega) e aplicar o questionário “pesquisa de oportunidades”;

- Viabilizar o programa de consolidação de cargas através de visitas e negociações com os clientes, respaldadas por simulações realizadas através da “planilha do pedido inteligente”, permitindo propor e garantir quantidades acima dos volumes de corte nos pedidos dos clientes;
- Divulgar os resultados preliminares para as áreas internas, apurar e demonstrar os possíveis ganhos do programa de consolidação de cargas (melhoria dos KPIs OFR, LSC e, sobretudo, OTD; redução do custo de frete e consequente melhoria na lucratividade do cliente).