

2. Revisão bibliográfica

2.1. Logística de transportes

A Logística recebeu diversas denominações ao longo dos anos: distribuição física, distribuição, engenharia de distribuição, logística empresarial, logística de marketing, logística de distribuição, administração de materiais, administração logística de materiais, sistema de resposta rápida, administração da cadeia de abastecimento, logística industrial.

Uma definição bem completa para logística é dada pelo Council of Logistics Management (CLM):

Logística é o processo de planejamento, implementação e controle do fluxo eficiente e economicamente eficaz de matérias-primas, estoque em processo, produtos acabados e informações relativas desde o ponto de origem até o ponto de consumo, com o propósito de atender às exigências dos clientes (BALLOU, 2001, p. 21).

2.2. Operador Logístico e suas atribuições

Segundo Fleury et al. (2000), a definição de operador logístico poderia ser definido como: "um fornecedor de serviços logísticos integrados, capaz de atender a todas ou quase todas as necessidades logísticas de seus clientes, de forma personalizada", ou seja, deve existir alguma forma de customização do serviço. Ainda segundo Fleury et al. (2000), os operadores logísticos devem possuir certas características próprias de agregação de valor ao cliente, que devem ser levadas em conta na contratação dos mesmos, já que o fato de terceirizar operações sempre incorre em riscos que devem ser minimizados com estudo prévio da situação.

Para Novaes (2001), o operador logístico, além de ter capacidade de gestão de transportes, estoques e armazenagem, deve ter certo grau de

sofisticação e avanço tecnológico, compatível com as modernas técnicas de suprimento. Bertáglia (2005), quando fala sobre a estratégia das terceirizações, afirma que uma organização pode ser afetada pelo mau gerenciamento na escolha do parceiro ideal, com implicações diretas nos fatores estratégicos, operacionais e financeiros.

A visão de Kotler (2000) para logística de mercado cita as decisões nas diferentes esferas da organização, onde as gerências querem trabalhar com objetivos próprios para maximizar sua eficiência e minimizar seus custos, porém sem levar em consideração os desbalanceamentos destas decisões em relação aos processos logísticos, e chama a atenção para os custos relativos dos diversos serviços, visando o estabelecimento de um custo total minimizado e com um nível de serviço pré-estabelecido. Cita ainda a necessidade de se ter um departamento próprio de logística dentro das organizações, visando a “alta satisfação dos clientes”, focando no gerenciamento da armazenagem e transporte dos produtos.

Para Ballou (2001), o transporte é o elemento de maior peso nos custos logísticos, nos remetendo à ideia da importância de um sistema eficaz de transporte e a correta escolha entre serviço próprio ou terceirizado. Alvarenga e Novaes (2000), quando falam sobre as cargas fracionadas, tecem comentários sobre os prazos de entrega, e que nos moldes atuais de nível de serviço, requerem especial atenção. A vantagem na utilização de um Operador Logístico é obtida com a desverticalização da empresa reduzindo os custos fixos e focando mais a empresa no seu *core business*. A redução de custos logísticos é obtida graças à eficiência operacional do Operador Logístico que tem seu foco na prestação de serviços logísticos. A terceirização de serviços logísticos é uma importante tendência da logística empresarial moderna (Novaes, 2001).

Acompanhando a evolução do cenário as empresas de logística também foram evoluindo. Desta foram surgiu-se a classificação de 1, 2, 3 e mais recentemente 4PL apresentada por Lu e Su (2002) apud Kracovics (2004). Esta classificação está relacionada ao tipo de serviço prestado por um operador logístico aos clientes, conforme abaixo:

- 1PL é uma pequena empresa que executa sua própria logística;

- 2PL é um provedor de simples serviços, como o armazenamento ou transporte;
- 3PL é um operador logístico que oferece toda uma gama de serviços e gestão. Sua evolução natural é 4PL;
- 4PL é a única conexão entre o cliente e a operação logística, sendo responsável pela contratação de outros 3PL e 2PL, e gestão do processo de logística de ponta a ponta.

2.3. Transportador rodoviário de cargas

Segundo a ANTT (Agência nacional de Transportes Terrestres, 2012) a grande maioria da frota de transporte rodoviário de cargas é de autônomos, que por sua vez trabalham esporadicamente ou de forma contínua como agregado a alguma empresa. Agregar veículos é um meio das empresas de transportes reduzirem seus custos, ao se utilizarem de autônomos, agregando o conjunto completo ou apenas a parte mecânica (cavalo) dos mesmos, e distribuindo uma remuneração variável com o trecho, tipo de carga, urgência ou de acordo com um contrato.

Cabe à ANTT, segundo a lei nº. 10.233 de 05 de junho de 2001, não só habilitar os transportadores, tendo também atribuições específicas pertinentes ao Transporte Rodoviário de Cargas, como promover estudos e levantamentos relativos à frota de caminhões, empresas constituídas e operadores autônomos, bem como organizar e manter um registro nacional de transportadores rodoviários de carga.

O transporte rodoviário de cargas opera em regime de mercado livre, sem exigências para entrada e saída do mercado. As legislações específicas regulam o registro e exploração do serviço de transporte (Lei n. 7290, de 19.12.1984; Lei n. 6.288, de 11.12.1975 e Lei 6.813 de 10.07.1980).

Outra importante Lei a de n. 12.619 (dispõe e regulamenta o exercício da profissão de motorista profissional de veículos automotores), que entrou em vigor em junho de 2012. Segundo Lima (2013), embora esta Lei tenha o importante aspecto de regulamentar o transporte rodoviário de carga e tornar as

estradas mais seguras, traz impactos importantes na operação e no custo das empresas, bem como no nível de serviço oferecido por elas.

2.4. Administração de Materiais

Para Ballou (2001) a administração de materiais tem grande importância no processo logístico da empresa. Embora não faça, diretamente, ligação com o consumidor final, o suprimento de matérias-primas, peças componentes e submontagens disponíveis para o processo de produção, determina, ao final, determina a disponibilidade de produtos ao consumidor. Ainda para Ballou (2001), a administração de materiais tem a função de gerenciar as atividades de movimentação e estoque no lado do suprimento da organização. Esta função deve incluir ainda as atividades preocupadas com a disposição de rejeitos e o retorno de materiais insatisfatórios aos fornecedores.

Dessa forma, a administração de materiais vai além das atividades de compras e está voltada principalmente com o movimento de bens para o abastecimento da empresa. Similar à administração da distribuição de acabados, o administrador de materiais deve considerar compras e suprimentos, controle de estoque, armazenagem e estocagem, processamento de pedidos, transporte e quase toda a atividade logística. Porém, na administração de materiais o receptor do esforço de distribuição será o grupo produtivo ou o fabricante e não o consumidor final.

2.5. Logística de distribuição

Segundo Ballou (2001) “logística de distribuição é o ramo da logística empresarial que trata da movimentação, estocagem e processamento de pedidos dos produtos finais da firma”. A distribuição está associada com os canais de comercialização. A distribuição física preocupa-se principalmente com bens acabados ou semiacabados, ou seja, com mercadoria que a companhia oferece para vender e com a qual não planeja executar processamentos posteriores. Neste contexto, Kotler (2000) identifica a importância de incluir canais de distribuição na elaboração das redes de distribuição física de produtos acabados. Na verdade, a escolha de um canal de distribuição é fundamental por

afetar todas as outras variáveis no mix de marketing, um dos quais é a distribuição física, o que compromete a empresa por um longo período de tempo.

Esse é o trabalho de definição da rede de distribuição física, ao que Novaes (1989) chama de “problema macro-logístico”, que envolve de maneira integrada os diversos segmentos da sequência de escoamento do produto. A rede engloba os recursos logísticos, incluindo as instalações de armazenagem, diferentes meios de transporte e estoque. Armazéns, em particular, estão sofrendo grandes mudanças, em virtude da crescente especialização, da grande gama de serviços demandados pelos clientes e das mudanças nas áreas geográficas que cobrem.

Quanto ao frete, Bowersox e Closs (2001) afirmam que o termo FOB (free on board ou carga livre a bordo), na prática, significa que o frete e as responsabilidades da carga como seguro e riscos, são de titularidade do comprador ou destinatário. Ainda segundo os autores, o termo frete CIF (Cost, Insurance and Freight ou livre no destino), a titularidade da carga não passa para o comprador até que a entrega seja feita. O remetente é responsável pelo frete e riscos, até a entrega da carga no destinatário. Os termos CIF e FOB¹ foram incorporados ao dia a dia das operações, sendo inclusive citados em legislações estaduais do ICMS (Imposto de Circulação de Mercadorias e Serviços), conforme o significado descrito pelos autores cima.

2.6. Planejamento estratégico

Pode-se dizer que estratégia empresarial é o conjunto dos meios que uma organização utiliza para alcançar seus objetivos (Thompson, 2004). Tal processo envolve as decisões que definem os produtos e serviços para determinados clientes e mercados e a posição da empresa em relação aos seus concorrentes. Para alcançar o sucesso, as organizações precisam ser capazes de otimizar recursos e atividades, assim como criar um modelo competitivo que as permita superar os rivais. Conforme Kaplan (1997) “o que não é medido, não é gerenciado”. Hoje, na era da informação, para que as empresas cresçam e

¹ Os termos CIF e FOB fazem parte dos INCOTERMS (Termos Internacionais de Comércio). Para melhor compreensão e aprofundamento das terminologias usadas, acessar <http://www.aprendendoaexportar.gov.br/sitio/paginas/comExportar/incCategorias.html>.

prosperem devem utilizar sistemas de gestão e medição de desempenho, alinhados com a sua estratégia.

Para Porter (2004), “a essência da formulação de uma Estratégia Competitiva é relacionar uma empresa ao seu meio-ambiente”. Para ele, as duas questões-chave para a formulação da estratégia competitiva são: saber onde competir e saber como competir.

Segundo Thompson (2004), a força dos compradores está relacionada ao seu poder de barganha, a sua força na hora de negociar ou exercer seu poder de compra com relação aos produtos ou serviços da indústria. O poder de barganha dos compradores é uma força que influencia quem vai se apropriar do valor criado na indústria. O poder do comprador permite que os consumidores diminuam as margens da indústria pressionando os competidores a reduzir preços ou aumentar o nível de serviço oferecido, sem custos adicionais para os consumidores.

Thompson (2004), afirma que a força dos fornecedores está relacionada à capacidade dos fornecedores em negociar e exercer seu poder sobre os compradores, ameaçando elevar preços ou reduzir a qualidade de seus serviços. Fornecedores poderosos podem reter a maior parte da rentabilidade de uma indústria, se os compradores forem incapazes de repassar aumentos de preços para os consumidores finais. A estrutura básica da indústria também pode ser afetada por forças econômicas transitórias, de curto prazo, provenientes das flutuações dos ciclos econômicos, picos de demanda, flutuações de preços de insumos, acordos salariais, alterações na política econômica e fiscal em anos eleitorais. Mas estes fatores que afetam a rentabilidade das empresas no curto prazo não são ou não devem ser os determinantes das condições econômicas e tecnológicas das empresas no longo prazo.

Mintzberg (2000) indica um contraponto à visão do processo estratégico de Porter (2004), ao apresentar o conceito de “estratégia emergente” que abrange a perspectiva do aprendizado estratégico, incluindo a capacidade organizacional para experimentar, receber *feedback* e refazer sua estratégia até que possa chegar a um padrão de convergência.

2.7. O processo de compra estratégica

O processo de compra requer estratégias diferentes para aquisições de naturezas distintas. O processo de compra estratégica, do inglês *strategic sourcing*, é a denominação dada a uma abordagem sistemática para definir estas estratégias. Braga (2010), define *strategic sourcing* como: “um processo estratégico de compras/suprimentos que tem por objetivo identificar os fornecedores que ofereçam os melhores benefícios à organização compradora e o estabelecimento de diferentes estratégias de relacionamento com estes fornecedores”.

A utilização do modelo de *strategic sourcing* ou compras estratégicas tem feito com que as empresas avancem nos estudos de suas famílias de produtos, no mercado fornecedor, nos volumes de compras e estabeleça formas diferenciadas de relacionamento com o mercado. Na busca de novas formas de relacionamento com o mercado, procura-se agregar volumes aos fornecedores, ajustar as especificações dos itens, ajuste da demanda, a forma de negociação, contratação, processos e melhoria da estrutura de suprimentos das empresas (Neves e Hamacher, 2004).

Segundo Gonçalves (2004), é extremamente importante que a área de compras desenvolva processos estratégicos de compras englobando todos os objetivos para a obtenção dos bens e serviços, em alinhamento com metas e prioridades da organização (vide figura 1).

Esta metodologia compreende eventos como:

1. Estratégia de compra dos materiais destinados a atender especificamente as necessidades da empresa, através da seleção e contratação do fornecedor;
2. O processamento da transação, que inclui o processamento da ordem de compra e o pagamento da fatura;
3. Registros e análise dos procedimentos normativos aplicados incluindo a elaboração do contrato de fornecimento, a administração do fornecimento, o controle da performance e gerenciamento das informações.

Continuando com a visão de Gonçalves (2004), o processo de compra estratégico envolve:

1. Definição da estratégia de compra;
2. Habilitação e qualificação dos fornecedores;
3. Elaboração dos contratos, negociações complementares com o fornecedor escolhido com o objetivo de efetivar a contratação do fornecimento;
4. Gerenciamento dos contratos.



Figura 1 - Geração de valor à função Suprimentos.²

Fonte: Dugrenot, 2005

² RFx (Request For – x pode ser: *information, quotation, tender*); P2P (*Procure-to-Pay*); BPO (*Business Process Outsourcing*).