

## **4 Análise do caso**

### **4.1. Introdução**

Neste capítulo a descrição do caso será comentada de acordo com a literatura pesquisada.

Os aspectos referentes aos operadores logísticos serão avaliados frente às duas empresas finalistas do projeto. Serão analisados aspectos internos no processo de seleção e contratação como: motivação para terceirização, atributos e competências desejados, classificação e segmentação dos PSLs, fontes de informação para o processo de seleção, acordos de nível de serviço e compartilhamento de ganhos e relacionamento entre contratante e contratado.

#### **4.1.1. Motivadores da terceirização**

A Infoglobo seguiu a tendência da literatura atual para a terceirização de serviços logísticos em um único PSL, isto é, adotou a prática de subcontratar empresas especializadas em prestar serviços logísticos conforme as razões citadas nesta dissertação que são: foco no core business, melhoria dos indicadores de performance, redução de custos, necessidade de coordenação única da operação e melhoria da capacitação em tecnologia da informação.

A Infoglobo vai de encontro com a teoria exposta por Sink & Langley (1996) que afirmam que muitas empresas estão concentrando seus esforços nas atividades centrais (core competence), que são críticas para sua sobrevivência e essa mudança na estratégia empresarial estimula a demanda por serviços logísticos externos, e os mesmos passam a ser providos pelos prestadores de serviços logísticos.

Ao receber e entender o diagnóstico feito pela consultoria, a Infoglobo percebeu as vantagens da terceirização de seus serviços logísticos para um operador especializado - apontados por Fleury (1999), quando afirma que a crescente complexidade nos canais de distribuição contribuem para a

necessidade crescente de flexibilização e especialização da operação para redução de custos e atendimento dos níveis de serviços desejados.

A Infoglobo percebe que os investimentos em logística de frete primário não fazem parte de seu core business e também entende outros benefícios apontados por Novaes (2007): que afirma que a utilização mais intensiva da tecnologia de comunicação e informação na operacionalização de sistemas logísticos tem exigido maiores investimentos em software e hardware, e as mesmas permitem reduzir mais facilmente os custos logísticos e aumentar o nível dos serviços oferecidos, mas requerem altos investimentos e mão-de-obra treinada.

A empresa também adota os benefícios apontados por Fleury (1999) que afirma que o crescente custo de aquisição, implantação e manutenção de TI para a logística têm forçado as empresas a terceirizar estas funções para outras, capazes de gerenciar este processo mais eficientemente.

Outras razões para a terceirização também vão de encontro com a literatura, conforme exemplificam Razzaque e Scheng (1998), possíveis motivadores da terceirização logística como: melhoria dos indicadores de produtividade, aumento da competição baseada em custo e eficiência e direcionamento ao core business.

#### **4.1.2. Atributos desejados dos PSLs**

Os atributos desejados pela Infoglobo dos PSLs vão de encontro com a literatura pesquisada para esta dissertação. Percebe-se que, além do custo, a Infoglobo também valoriza outras competências.

Os atributos desejados pela Infoglobo estão presentes na literatura pesquisada e são apontados por lañez *et al.* (2006) conforme tabela 5.

ATRIBUTOS	SUBATRIBUTOS
Infra-estrutura de operações	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Localização dos centros de distribuição</li> <li>- Área de atuação (cobertura geográfica)</li> <li>- Área disponível nos centros de distribuição</li> <li>- Adequação das instalações</li> <li>- Equipamentos para armazenagem e movimentação de materiais</li> <li>- Segurança nos centros de distribuição e no transporte</li> <li>- Parcerias operacionais</li> </ul>
Estabilidade financeira	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Receita</li> <li>- Margem de lucro</li> <li>- Carteira de clientes</li> <li>- Receita/cliente</li> <li>- Capacidade de investimento</li> <li>- Passivo</li> </ul>
Flexibilidade na prestação de serviços logísticos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gerenciamento de armazém (armazenagem, manuseio de materiais, separação de pedidos)</li> <li>- Distribuição de produtos (transportes)</li> <li>- Controle de estoques</li> <li>- Gerenciamento de informações logísticas (principalmente <i>status</i> e localização dos pedidos)</li> <li>- Logística reversa</li> <li>- Serviços de consultoria (projetos logísticos)</li> <li>- Compras</li> <li>- Reciclagem e destruição</li> </ul>
Credibilidade no mercado	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Carteira de clientes</li> <li>- Parcerias logísticas</li> <li>- Índice anual de renovação de contratos</li> <li>- Quantidade de novos contratos logísticos efetivados/ano</li> </ul>
Experiência	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tempo de atuação no mercado de provedores de serviços logísticos</li> <li>- Tempo de experiência com o produto ou mercado da empresa contratante</li> <li>- Carteira de clientes</li> </ul>
Gestão da qualidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cultura organizacional (valores e missão)</li> <li>- Certificados de qualidade</li> <li>- Indicadores de desempenho</li> </ul>
Recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Qualificação dos funcionários</li> <li>- Política de desenvolvimento de pessoal</li> </ul>
Recursos de tecnologia e informação	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sistema para gerenciamento integrado de processos (<i>ERP</i>)</li> <li>- Sistema para gerenciamento do armazém (<i>WMS</i>)</li> <li>- Código de barras</li> <li>- Sistema para gerenciamento do transporte (<i>TMS</i>)</li> <li>- Troca eletrônica de dados (<i>EDI</i>)</li> <li>- Disponibilidade de informações pela internet</li> <li>- Rastreamento por satélite (<i>GPS</i>)</li> <li>- Sistemas de segurança de informações e contingência de operações</li> <li>- Parcerias tecnológicas</li> </ul>
Custos do sistema logístico	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Custo de capital alocado em estoques na cadeia de suprimentos</li> <li>- Custos de transportes</li> <li>- Custos de armazenagem e manuseio de materiais</li> <li>- Custos de outras atividades logísticas</li> <li>- Custos para integração tecnológica</li> </ul>

Tabela 5 – Atributos e subatributos para seleção de PSL's

Fonte: lañez et al. (2006)

A 'garantia de atendimento dos horários definidos' é considerado item crítico e primordial para a empresa, pois jornal é um produto altamente perecível. É tradição no ramo de mídia impressa o jornal estar cedo nas bancas e na casa do assinante.

O 'custo' também é um item importante na avaliação das propostas, pois a empresa deseja fazer mais com menos, ou seja, obter ganhos de produtividade. É um item que tem um peso significativo na escolha do PSL.

O item 'plano de contingência de transição' também é crítico, pois se deseja que o cliente da Infoglobo não perceba as mudanças no nível de serviço com a transição de fornecedores. Caso algum prestador de serviço antigo vier a falhar no momento da transição a empresa substituta deve ter um plano para atendimento da companhia. Neste item alguns subatributos foram observados como área de atuação (cobertura geográfica), parcerias operacionais e localização dos centros de distribuição.

'Experiência e conhecimento do negócio' é um atributo desejável, porém não eliminatório no processo seletivo. Foram observados subatributos como tempo de atuação no mercado de provedores de serviços logísticos, tempo de experiência com o produto ou mercado da empresa contratante, e carteira de clientes.

'Relacionamento com o cliente' é um item valorizado, uma vez que a Infoglobo vivenciou problemas de relacionamento e que possuem forte impacto na operação. Para este item algumas questões foram analisadas como: se a empresa aplica pesquisa de satisfação junto a seus clientes, se possui um serviço de atendimento ao cliente e se a empresa possui um plano de melhoria contínua permanente.

'Ferramentas para gestão' durante o período de transição é considerado importante visando a continuidade da operação. Para este item foram observadas as capacidades do PSL em cumprir o cronograma do projeto "Gestão de Transporte", bem como o seu acompanhamento antes, durante e depois da implantação.

No item 'Tecnologia' foram observados se as empresas possuem um Sistema para gerenciamento de transporte, se possui capacidade para troca eletrônica de dados, rastreamento por satélite e disponibilidade para informações na internet. Este item é considerado essencial para a modernização da operação da Infoglobo.

O item 'alinhamento de estratégia' foi observado como muito importante pela direção da empresa. A Infoglobo deseja parcerias de longo prazo e o alinhamento estratégico contribui para uma parceria duradoura.

Em 'gestão de pessoal' subatributos como treinamento, qualificação de funcionários e política de desenvolvimento de pessoal foram analisados pela equipe do projeto.

A Infoglobo deseja PSLs com capacidade de inovação e senso crítico para melhorias operacionais e ganhos financeiros. No item inteligência logística observou-se se a empresa possui um executivo para cada conta, se o PSL tem projetos de melhoria com seus clientes em carteira e se possui algum plano de melhoria contínua.

No item 'infra-estrutura operacional' os subatributos que a empresa considerou mais importantes foram parcerias operacionais e idade média da frota em operação.

#### 4.1.3. Classificação e segmentação dos PSLs

Aspectos como segmentação e classificação dos PSLs foram analisados no processo de pré-seleção e durante a fase final do projeto gestão de transportes.

Foram pesquisados itens como origem do serviço, raio de atuação, três principais clientes e tipos de serviços oferecidos pelos PSLs. Estes itens foram analisados e os PSLs foram segmentados de forma eliminatória no projeto.

Pela literatura pesquisada os PSLs podem ser segmentados de acordo com Fleury *et al.* 2003) em: tipos de serviços oferecidos, escopo geográfico de atuação, tipos de indústria que atendem, características dos ativos e atividade de origem.

Por Fleury	Projeto gestão de transportes
Tipos de serviços oferecidos	Informações logísticas
Escopo geográfico de atuação	Raio de atuação
Tipos de indústria que atendem	Três principais clientes
Atividade de origem	Origem do serviço

Tabela 6 – Comparação entre literatura pesquisada e a pesquisa do projeto gestão de transporte frente à segmentação.

Para a Infoglobo no item tipo de serviços oferecidos para o projeto gestão de transportes, era essencial a empresa prestar serviços de:

- Distribuição, uma vez que o serviço é eminentemente desta natureza;
- Logística reversa para recolhimento dos jornais não vendidos;

- Frota própria, item considerado no início do projeto como fundamental para um diferencial competitivo e;
- Certificados de qualidade;

Os três operadores pré-selecionados atendiam esses requisitos iniciais.

Outro item importante para a Infoglobo é o que diz respeito ao raio de atuação da empresa que pela literatura é classificado como escopo geográfico de atuação. Este requisito deveria ser no mínimo sudeste, pois a distribuição é realizada em todos os estados do sudeste (Rio de Janeiro, Minas Gerais, Espírito Santo e São Paulo).

De acordo com a literatura o operador logístico **A** pode ser classificado como:

Como híbrido conforme Africk & Calkins (1994), na primeira e terceira dimensão chamadas fator de arco e fator nó respectivamente, conforme Novaes (2007), e integrador conforme (Fleury *et al.* 2003). É híbrido, pois oferece serviços físicos e administrativos ao mesmo tempo.

É classificado na primeira dimensão (fator de arco) porque oferece serviços de distribuição e oferece tecnologias de transporte como rastreamento e gerenciamento do mesmo.

Encontra-se na terceira dimensão (fator nó), pois é uma empresa que se caracteriza por gerenciar armazéns (facilidades) de seus clientes e por não possuir muitos ativos, apresenta pouco clientes em seu portfólios, porém apresenta uma relação mais próxima com os mesmos.

É classificado como integrador, pois apresenta segundo (Fleury *et al.* 2003) uma característica de alto grau de subcontratação, trabalha sempre com a possibilidade de subcontratar mão-de-obra e frota, apesar de também possuir frota. No projeto gestão de transportes apresentou uma proposta com subcontratação de mão-de-obra e frota.

Numa análise geral o operador logístico **A** pende mais para a dimensão fator nó do que para a dimensão fator de arco, pois sua principal característica é gerenciar ativos de terceiros.

De acordo com a literatura o operador logístico **B** pode ser classificado como:

Como híbrido, conforme Africk & Calkins (1994), na primeira e segunda dimensão chamada fator de arco e fator de propriedade de ativos respectivamente, conforme Novaes (2007). É híbrido, pois oferece serviços físicos e administrativos ao mesmo tempo.

Está situado na primeira dimensão (fator de arco) porque oferece serviços de distribuição, transporte em geral e oferece tecnologias de transporte como rastreamento e gerenciamento de risco.

Encontra-se na segunda dimensão, chamada fator propriedade de ativos, pois uma característica muito forte em sua infra-estrutura operacional é a posse dos ativos como frota e filiais próprios.

Numa análise geral o operador logístico **B** pende mais para a dimensão fator propriedade de ativos do que para a dimensão fator de arco, pois sua principal característica é possuir ativos.

A principal diferença entre os operadores logísticos **A** e **B** é com relação à posse dos ativos. Enquanto que o operador **A** caracteriza-se por gerenciar ativos de terceiros o operador **B** tem como sua principal característica a posse dos ativos como filiais e frotas.

Outra diferença importante entre os PSLs diz respeito à mão-de-obra. O operador **A** considera subcontratar toda a mão-de-obra para o projeto, enquanto que o operador **B** descartou essa possibilidade, pois não faz parte de seu portfólio de serviços subcontratar mão-de-obra.

Para a Infoglobo a posse dos ativos era considerada fundamental por uma questão operacional, porém quando as empresas apresentaram as propostas, verificou-se que a empresa **A**, que não detém a posse dos mesmos, tinha um preço mais competitivo em relação ao operador logístico **B**. Após essa evidência, os executivos da Infoglobo passaram a não considerar a posse dos ativos como um diferencial competitivo, desde que o PSL pudesse cumprir com os níveis de serviços desejados.

#### **4.1.4. Fontes de informação**

Para o projeto gestão de transportes duas ferramentas foram utilizadas para coletar dados sobre operadores logísticos: pesquisa de mercado e RFP (*request for proposal*).

A pesquisa de mercado serviu para identificar e pré-selecionar os prestadores de serviços logísticos e foi realizada pela internet através do site da

revista Tecnológica. Nesta fase, itens como informações gerais sobre o PSL como: raio de atuação, três principais clientes, origem do serviço, tempo de mercado, receita anual, número de funcionários, número de clientes, informações sobre a frota e serviços ofertados foram coletados.

A pesquisa de mercado é apontada por Nazário (2002) como identificação dos fornecedores e constitui basicamente da identificação de empresas capazes de cumprir as exigências mais básicas já definidas anteriormente por uma equipe de planejamento. É, portanto, bastante útil fazer uma especificação funcional do PSL a ser selecionado. Essa classificação pode, por exemplo, pré-selecionar empresas de acordo com as seguintes categorias: abrangência geográfica, propriedade de ativos, foco no gerenciamento de outros fornecedores (quarteirização) e prestação de serviços especializados, como transporte expresso, frigorificado e outros, Nazário (2002).

A Infoglobo não utilizou a ferramenta RFI (*request for information*) que, segundo Nazário, a mesma constitui-se de um questionário a ser enviado às empresas candidatas com o objetivo de pré-selecionar o conjunto mais apto de PSLs. A Infoglobo inseriu os itens normalmente pesquisados na RFI na RFP, ou seja, substitui a mesma pela RFP (*request for proposal*).

A Infoglobo também enviou a RFP (*request for proposal*) conforme aponta o Centro de Estudos de Logística da Coppead (2006) para solicitar informações das empresas pré-selecionadas. As informações são referentes a detalhes da operação a terceirizar, bem como o perfil do produto e da empresa solicitante e indicadores de desempenho a utilizar na operação.

Uma informação muito importante e que não foi pedida na RFP, foi a solicitação de um projeto para a operação.

Estas fontes de informação foram essenciais na obtenção de dados, e foi possível comparar preços, atributos e subatributos das empresas pré-selecionadas para o projeto gestão de transportes, e também escolher o operador logístico mais adequado para a operação.

#### **4.1.5.**

#### **Acordos de nível de serviço (ANS) e compartilhamento de ganhos (*gainsharing*)**

Após a contratação do operador logístico **A** e início das operações, foi celebrado após três meses um aditivo contratual referente a acordos de nível de serviço e compartilhamento de ganhos.



A Infoglobo entende que o contrato deve oferecer estímulo ao aumento da eficiência operacional e melhoria no nível de serviço por meio da utilização de indicadores de desempenho, conforme aponta Lacerda *et al.* (2003).

Lacerda *et al.* (2003) afirmam que esse estímulo é concretizado sob a forma de prêmios, caso as metas sejam atingidas, ou multas, em caso contrário.

Foi celebrado um aditivo contratual para acordos de nível de serviço e compartilhamento de ganhos, em que o PSL compromete-se e concorda em observar os termos e condições, os quais regularão a avaliação de seu desempenho e aplicação de bônus e penalidades referentes ao seu faturamento, relativamente à prestação dos serviços objeto do contrato, em especial quanto aos seguintes indicadores:

- % de Acuracidade na Entrega (local e interior), que é o indicador que medirá a porcentagem de entregas realizadas corretamente, quanto à quantidade de produtos e;
- % de Rotas no Prazo (local e interior), que é o indicador que medirá o percentual de rotas realizadas que cumpriram a janela de entrega previamente acordada entre contratante e contratada;

O aditivo contratual de acordo de nível de serviço serviu como instrumento balizador da relação entre contratante e contratada e tratou dos seguintes itens: conceito do indicador, forma de medição e cláusulas de multas e bônus, conforme Fleury *et al.* (2003), que definem que os ANSs estabelecem padrões de desempenho que o PSL deve cumprir e definem mecanismos de medição para comparação entre esses padrões e o desempenho real.

As metas dos indicadores serão revistas a cada três meses até a estabilização das mesmas. Lacerda *et al.* (2003) apontam que as metas devem ser revistas periodicamente ou à medida que alguma mudança (no mercado ou na operação) sugira a revisão de determinadas definições preestabelecidas.

Adicionalmente aos indicadores de performance, foi acordada no aditivo do acordo de nível de serviço, uma cláusula de compartilhamento de ganhos entre a Infoglobo e o PSL. Esta cláusula reza que a contratada deverá manter ativo ao menos três projetos de melhoria operacional dentre as atividades realizadas para a contratante, e follow-up dos mesmos, com apresentação mensal de um resumo do status dos projetos.

Os ganhos financeiros decorrentes dos projetos de melhoria que sejam comprovados contabilmente pela Infoglobo, e que não gerem redução do nível de serviço prestado pelo PSL, serão divididos entre ambas as partes (compartilhamento de ganhos) durante o período em que o ganho existir.

Fleury (2004), afirma que a grande diferença entre o ANS e o compartilhamento de ganhos está na divisão dos resultados conseguidos a mais, ou seja, além daqueles previamente definidos como meta. Desta forma, o contratante também é motivado a melhorar a eficiência da operação.

A Infoglobo espera com o compartilhamento dos ganhos proporcionar ao PSL incentivo para a redução de custos na operação e aumento da eficiência da mesma, conforme aponta Fleury (2004).

A Infoglobo também espera que, com a adoção de indicadores de desempenho, possa conseguir ganhos na operação, e que o PSL tenha melhorias na sua forma de remuneração através de bônus.

#### **4.1.6. Relacionamento**

O relacionamento por enquanto não é de parceria, porém há alguns fatores que podem contribuir para uma futura parceria entre contratante e contratado.

O aditivo de ANS pode influenciar numa eventual parceria, pois há no mesmo, cláusulas de ganhos de produtividade para ambas as partes.

Há dois motivadores no contrato que, segundo Pires (2004), contemplam as razões para se conduzir à parceria que são: redução de custos e aumento no nível de serviço. Quanto melhor for o resultado do PSL no acordo de nível de serviço, melhor será o bônus pago pela Infoglobo. O compartilhamento de ganhos também contribui para a formação de uma parceria, pois seus resultados refletem diretamente nos custos da operação.

Outro fator importante para o relacionamento se tornar de fato uma parceria é que no planejamento estratégico do operador logístico estava previsto entrar no segmento de mídia no Brasil.

Pires (2004) afirma que os componentes são os processos e atividades realizadas conjuntamente que constroem e sustentam a parceria durante a sua existência, ou seja, são eles que fazem o relacionamento operacional e ajudam na criação dos benefícios advindos das parcerias.

Dentre alguns componentes destacados por Pires (2004), para uma sustentação da parceria, a comunicação, o planejamento e o controle conjunto

de operações devem evoluir durante o relacionamento para realmente ser realizada uma parceria entre Infoglobo e o PSL.