

**LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE
FACULDADE NATALENSE PARA O DESENVOLVIMENTO
DO RIO GRANDE DO NORTE**

Valdomir Antônio de Araújo Junior

**AVALIAÇÃO DA QUALIDADE NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS LOGÍSTICOS DE
UMA TERCEIRA:UM ESTUDO DE CASO NA RAPIDÃO COMETA LOGISTICA E
TRANSPORTE S/A.**

**NATAL
2008**

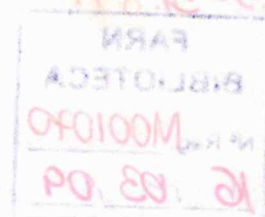
VALDOMIR ANTÔNIO DE ARAUJO JUNIOR

**AVALIAÇÃO DA QUALIDADE NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS LOGÍSTICOS DE
UMA TERCEIRA: UM ESTUDO DE CASO NA RAPIDÃO COMETA LOGISTICA E
TRANSPORTE S/A.**

Monografia do Curso de Especialização em
Logística Empresarial da Faculdade Natalense
para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte
como requisito obrigatório para obtenção do grau
de Especialista em Logística.

Orientador: Valéria Araújo, Dr^a.

**NATAL
2008**



Catálogo na Publicação – Biblioteca da FARN
Setor de Processos Técnicos

Araújo Júnior, Valdomir Antônio de

Avaliação da qualidade na prestação de serviços logísticos de uma terceira: um estudo de caso na Rapidão Cometa Logística e Transporte S/A. / Valdomir Antônio de Araújo Júnior. – Natal: FARN, 2008.
49 f.

Orientador: Valéria Araújo (Dra.)

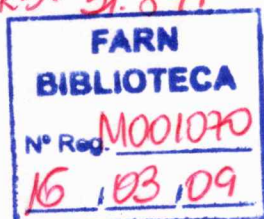
Monografia (Especialização em Logística Empresarial) – Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte.

1. Logística Empresarial – Monografia. 2. Qualidade em Serviços Logísticos – Monografia. 3. Terceirização na Logística – Monografia. 4. Rapidão Cometa Logística e Transportes – Monografia. I. Título

RN/FARN/BC

CDU 658.78

RB. 31.891



658.78
A687a
2008
ex. 01

VALDOMIR ANTÔNIO DE ARAÚJO JUNIOR

**AVALIAÇÃO DA QUALIDADE NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS LOGÍSTICOS DE
UMA TERCEIRA: UM ESTUDO DE CASO NA RAPIDÃO COMETA LOGISTICA E
TRANSPORTE S/A.**

Monografia do Curso de MBA em Logística Empresarial da Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte, (X) aprovada com a nota: 9,0 () não obtendo aprovação, em 30 de 12 de 2008, avaliada pela banca examinadora composta pelos seguintes membros:

Valéria Araújo, Dr^a.
Orientador

Prof.:
Membro Examinador

Dedico este trabalho aos profissionais que fazem da sua prática um eterno aprender. Que pensam, fazem e agem na busca de um transformar-se, pois se transformando realizaremos nossos objetivos e sonhos, e acima de tudo, estaremos comprometidos com a transformação do outro.

AGRADECIMENTOS

A Deus que fortalece e orienta meu caminhar, companheiro presente em todos os momentos de minha vida;

À Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte, em proporcionar-me a oportunidade de uma pós-graduação alicerçada na qualidade;

A Professora-Orientadora Maria Valéria Pereira de Araújo, pelos ensinamentos, orientações e esclarecimentos, tão pertinentes na elaboração deste trabalho;

Aos colegas que participaram das entrevistas, fornecendo informações inestimáveis e disponibilizaram seu precioso tempo e, desta forma, colaboraram decisivamente para a viabilização desta pesquisa.

A todos, que contribuíram direta e indiretamente, para o êxito deste trabalho, minha gratidão e reconhecimento.

RESUMO

A logística vem desempenhando um papel de grande importância nas organizações nos dias atuais, pois com as exigências advindas do mercado, é tomada e considerada como um caminho para integração da administração de materiais em sua totalidade e a distribuição física dos produtos e serviços, promovendo a plena satisfação do cliente e dos empresários. A freqüente mudança nas expectativas dos clientes e na sua localização geográfica está transformando a natureza dos mercados emergentes propiciando novas formas de organizar, adaptar e otimizar o fluxo de materiais buscando níveis de serviços adequados aos clientes a um custo razoável. Porém, para a realização deste estudo, abordaremos uma das principais funções logísticas: o transporte. Avaliando especificamente, a qualidade do serviço logístico de uma empresa terceirizada, parceira da Rapidão Cometa Logística e Transporte S.A., considerando que o desempenho operacional envolve comprometimento logístico com o prazo de execução esperado, sua variação aceitável e compreende os atributos: velocidade; consistência; flexibilidade; falhas e recuperação. A pesquisa realizada caracteriza-se como qualitativa, descritiva e exploratória, sendo um estudo de caso organizacional, o que permitiu avaliar com maior profundidade a situação em questão. As informações foram coletadas junto aos empregados do referido setor, através de questionário fechado. O resultado do presente trabalho mostrou que de um modo geral o índice de satisfação do cliente, a qualidade do serviço prestado pelas empresas terceirizadas e paralelamente o aumento dos seus lucros. Porém, alguns ajustes podem ser feitos para aperfeiçoar o tempo decorrido de movimentação, a disponibilidade de atendimento, a capacidade de atendimento e o sistema de informação, oferecidos pela empresa terceirizada.

Palavras-chave: Logística Empresarial. Transporte. Terceirização. Qualidade do serviço Logístico.

ABSTRACT

The logistics is playing a key role in organizations today, because with the requirements arising from the market, is taken and considered as a way to integrate the management of materials in their entirety and physical distribution of products and services, promoting full and customer satisfaction of entrepreneurs. The frequent changes in customers' expectations and its geographical location is transforming the nature of the emerging markets providing new ways to organize, adjust and optimize the flow of materials seeking adequate levels of services to customers at a reasonable cost. But for this study, discuss one of the main logistics functions: the transport. Evaluating specifically, the quality of service from a company outsourced logistics, partner of rapid Comet Logistics and Transport SA, whereas the operating performance involves logistical commitment with the period of performance expected, its acceptable range and includes the attributes: speed, consistency, flexibility ; Failure and recovery. The research conducted is characterized as qualitative, descriptive and exploratory, and a case study organization, which led to further assess the situation. Information was collected from the employees of this sector, through a questionnaire closed. The result of this work showed that in general the rate of customer satisfaction, quality of service provided by third party companies and in parallel to increase their profits. However, some adjustments may be made to improve the handling of time, the availability of care, the ability to care and information system, offered by the company outsourced.

Key words: Logistics Business. Transportation. Outsourcing. Quality of service logistics.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1- Velocidade decorrida de movimentação.....	39
Gráfico 2- Tempo decorrido de movimentação.....	39
Gráfico 3- Prazo de entrega.....	40
Gráfico 4- Disponibilidade de atendimento.....	40
Gráfico 5- Capacidade de atendimento.....	41
Gráfico 6- Confiabilidade na entrega.....	41
Gráfico 7- Variabilidade na entrega.....	41
Gráfico 8- Nível de satisfação do cliente.....	42
Gráfico 9 – Capacidade quanto ao tipo e tamanho da carga.....	42
Gráfico 10 – Possibilidade quanto ao tipo e tamanho da carga.....	43
Gráfico 11 – Sistema de informação.....	43
Gráfico 12 – Sistema de armazenamento e acondicionamento.....	44
Gráfico 13 – Transporte.....	44
Gráfico 14 – Índice de avaria.....	44

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	9
1.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....	10
1.2 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA OU OPORTUNIDADE.....	11
1.3 OBJETIVOS.....	12
1.3.1 Objetivo geral.....	12
1.3.2 Objetivos específicos.....	12
1.4 JUSTIFICATIVA.....	13
1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	14
2 A LOGÍSTICA EMPRESARIAL COMO ESTRATÉGIA COMPETITIVA.....	15
2.1 CONCEITO DE LOGÍSTICA.....	16
2.2 CONCEPÇÃO DE LOGÍSTICA EMPRESARIAL.....	17
2.3 PAPEL DO TRANSPORTE NA ESTRATÉGIA LOGÍSTICA.....	19
2.3.1 Tipos de modal.....	21
2.3.2 Parceria Estratégica em Transportes.....	24
2.4 TERCEIRIZAÇÃO NA LOGÍSTICA.....	25
2.4.1 Conceito de Terceirização.....	25
2.4.2 Origem da Terceirização.....	26
2.4.3 As Vantagens da Terceirização.....	26
2.4.4 A Terceirização no Brasil.....	27
2.4.5 Parcerias.....	27
2.4.6 O Contrato.....	28
2.4.7 Instrumentos Gerenciais e Operacionais.....	29
2.5 PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS LOGÍSTICOS.....	29
2.5.1 Qualidade na prestação de serviços logísticos.....	30
2.5.2 Confiabilidade em serviços logísticos.....	31
2.5.3 Critérios para avaliação dos PSL.....	32
2.5.4 Indicadores de desempenho logísticos.....	34
2.5.4.1 Classificação dos Indicadores de Desempenho Logístico.....	34
3 METODOLOGIA.....	37
3.1 TIPO DE PESQUISA.....	37
3.2 UNIVERSO E POPULAÇÃO ALVO DO ESTUDO.....	38
3.3 COLETA DOS DADOS.....	38
4 ANÁLISE DOS DADOS.....	39
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	46
REFERÊNCIAS.....	47
APÊNDICES.....	

1 INTRODUÇÃO

A abordagem logística tem como função estudar a maneira como a administração pode otimizar os recursos de suprimento, estoques e distribuição dos produtos e serviços com que a organização se apresenta ao mercado por meio de planejamento, organização e controle efetivo de suas atividades correlatas, flexibilizando os fluxos dos produtos. Nesta perspectiva, a Logística é vital para o sucesso de uma organização. É a Logística que dá condições reais de garantir a posse do produto, por parte do consumidor, no momento desejado.

O foco principal das organizações é satisfazer as necessidades dos clientes e dos consumidores e, ao mesmo tempo, maximizar tanto a participação de mercado quanto o lucro. Para tanto, todos os elementos envolvidos no processo logístico, devem ser enfocados com um objetivo fundamental: satisfazer as necessidades e preferências dos consumidores finais.

Neste âmbito, percebe-se que o escopo da logística é muito amplo, indo muito além da simples movimentação e armazenamento de produtos. Envolve, cada vez em maior grau de importância, a gestão das muitas informações relevantes ao seu processo de efetivação. Assim, gerir informações sobre demanda de clientes, controlar o atendimento de pedidos e manter o rastreamento das entregas sendo realizadas e dos correspondentes pagamentos são atribuições da logística.

Enfatiza-se que a movimentação de produtos cria para a sociedade o valor de lugar, pois permite aos produtores colocar o produto exatamente onde os consumidores desejam. Se um produto não estiver disponível na data exata em que se precisar dele, poderá gerar problemas, tais como vendas perdidas, insatisfação do cliente e parada da produção. A velocidade com que esta movimentação acontece é vital para a economia moderna.

O transporte é um elemento de enorme peso no custo logístico, para a maioria dos produtos, e muito importante para os resultados obtidos no serviço ao cliente. Seu desempenho pode influenciar o resultado final de uma operação, alterando a percepção de qualidade do serviço, pelo comprador.

Há ainda que ser destacada a função desempenhada pelo transporte na integração das diversas etapas da função logística e na geração de redes logísticas flexíveis e velozes o suficiente para atender as demandas do mercado consumidor.

Nesta perspectiva, o presente trabalho apresenta uma avaliação da qualidade do serviço logístico prestado pela empresa terceirizada, parceira da Rapidão Cometa Logística e Transporte S.A.

1.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

Fundado há 65 anos, o Rapidão Cometa é um dos maiores provedores de serviços logísticos do país. O grupo oferece uma variedade de soluções que simplifiquem a sua vida. Sejam soluções em transporte ou em logística. Sejam soluções que interliguem cidades, estados ou países. Sejam soluções para ontem, hoje ou amanhã. Para isso, o Rapidão oferece serviços que atendam todas as necessidades da sua empresa e tornem seu negócio ainda mais competitivo. Foi com essa filosofia que o Rapidão se transformou em uma das maiores empresas brasileiras de transporte aéreo e rodoviário de cargas e provedores de solução logística do país. Com alto padrão de qualidade atestados com a Certificação ISO 9001, a exemplo do Rapidão Farma, Rapidão D2D, Rapidão Aéreo, Rapidão Logística e Rapidão Rodoviário. Para atender todas as suas expectativas, o Rapidão realiza constantes investimentos em pessoal, infra-estrutura, frota e tecnologia da informação. Nesta perspectiva, todos os funcionários do Rapidão Cometa têm uma missão em comum: fazer o que for preciso para atender as necessidades da sua empresa. A empresa, presente diretamente em 21 estados, reúne um número superior a 12 mil clientes ativos, atendidos pelos mais de 2.400 veículos próprios e de terceiros, e mais de 4.500 funcionários em todo o País. Realiza ao ano mais de 5 milhões de entregas em sua rede estratégica composta por mais de 170 pontos no Brasil (36 filiais, sete pontos de apoio, sete terminais logísticos, 23 agentes de carga aérea e 17 centros avançados de logística). O conjunto de suas estruturas físicas somatizam mais de 500 mil m² de área construída e de pátio. Sua capacidade de distribuição alcança 4 mil localidades, em todos os estados, além de mais de 210 países no mundo através do acordo operacional com a FedEx.

A missão da empresa é operar com excelência de serviço na indústria de transporte de cargas e encomendas, com pessoas competentes e comprometidas, garantindo crescimento e lucratividade.

Tem como visão ser a empresa N° 1 da indústria de transportes de carga e encomendas, oferecendo a melhor solução para o mercado em todo o Brasil.

As principais Diretrizes da Política de Qualidade são: inovar e melhorar continuamente nossos processos de trabalho, buscar otimização dos custos, utilizar o pleno potencial dos recursos humanos através da sua qualificação e motivação, perpetuar o negócio através do reinvestimento dos lucros, proporcionar o retorno justo aos acionista, garantir o uso adequado e preservação do meio ambiente.

No tocante a Responsabilidade Social, mantém programa de aprendizagem, para jovens de 14 a 16 anos, denominado Projeto Cometas do Futuro; apóia o crescimento acadêmico de seus colaboradores - através do Projeto Educar; contrata profissionais portadores de deficiência física e/ou mental - através do programa de Talentos Especiais; oferece programas de prevenção e tratamento para dependentes de drogas/ álcool/ tabagismo; participa na discussão dos problemas comunitários e no encaminhamento de soluções; oferece e estimula oportunidades de trabalho voluntário em projetos especiais para seus funcionários; promove o treinamento constante para redução dos índices de acidentes de trânsito - através do Programa de Formação de Motoristas.

A empresa, também promove ações de responsabilidade ambiental, como: programas de redução do consumo de água e energia, coleta seletiva de materiais recicláveis, o descarte seletivo e correto de pneus e materiais químicos e através de parceria com o programa Economizar do SEST/ SENAT, o programa de manutenção preventiva de frota e equipamento do Rapidão realiza o Teste de Aferição do Nível de Emissão de Poluentes.

O Rapidão Cometa também valoriza e investe na cultura e no esporte, através de Leis de Incentivo, ou disponibilizando seus serviços e sua infra-estrutura para oferecer todo o apoio de transporte e de logística.

Destaca-se também, o emprego da tecnologia da informação como diferencial competitivo e um dos pilares do desenvolvimento e crescimento do Rapidão Cometa. Através de seu Planejamento Estratégico de Informação(PEI), é alinhada a visão de futuro das necessidades de seus clientes com a infra-estrutura tecnológica necessária, norteados todos os investimentos para o melhor atendimento ao cliente.

1.2 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA OU OPORTUNIDADE

Devido a grande imensidão do território Norte-Riograndense e um número pequeno de veículos próprios, para atender todo estado, a Rapidão Cometa - Filial Natal,

agrega a sua frota para distribuição logística, tanto na capital como no interior, um número bastante significativo de veículos terceirizados, que hoje soma um total de quarenta e dois veículos, entre Kombis, fiorinos, motos e caminhões. Sendo objeto do estudo de caso a única empresa, responsável há treze anos pela distribuição de todo o interior do estado do RN, o presente trabalho tem o intuito de avaliar a seguinte questão: Qual a qualidade do serviço logístico prestado pela empresa terceirizada, parceira da Rapidão Cometa Logística e Transporte S.A?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo geral

Avaliar a qualidade do serviço logístico de uma empresa terceirizada parceira da Rapidão Cometa Logística e Transporte S.A.

1.3.2 Objetivos específicos

- Avaliar a velocidade/ tempo decorrido de movimentação em uma dada rota;
- Estudar a disponibilidade/ capacidade de atender qualquer origem-destino de localidades;
- Investigar a confiabilidade/variabilidade potencial das programações de entrega esperadas ou divulgadas;
- Estudar a capacidade/possibilidade de lidar com qualquer requisito de transporte, como tamanho e tipo de carga.
- Avaliar a estrutura de Tecnologia da Informação disponibilizada pela terceira sobre o *status* da carga.

1.4 JUSTIFICATIVA

A Logística vem influenciando de forma crescente a produção e a distribuição de bens e serviços no mundo globalizado. Em vinte anos de existência, a função logística acabou encontrando o seu lugar nas organizações, atingindo os seus objetivos de redução dos custos e de melhoria do serviço ao cliente.

Nesta perspectiva, as estratégias logísticas dentro de um determinado segmento influenciam, na cultura organizacional da empresa e provoca muitas mudanças como: nos colaboradores ou funcionários desse segmento, nos produtos, nas parcerias, na seleção de fornecedores e nos clientes.

O papel da logística nas empresas tem como objetivo a maximização do valor econômico dos produtos ou materiais, colocando-os no tempo e no espaço, onde e quando necessários, dentro do custo total mais baixo possível. Sua aplicação dispõe de um amplo espectro de processos de planejamento, operacionalização e gestão integrada da atividade econômica, utilizados pelas empresas com os objetivos maiores de aumento de sua produção e lucro. Oportuno seria lembrar que a utilidade de um produto não depende apenas de sua forma ou de seu conteúdo intrínseco, mas, também, de “onde” está e quando “estará”.

Ao incorporar em suas estratégias preceitos de marketing, qualidade, finanças e planejamento, a logística assume no ambiente empresarial um papel multifuncional, contribuindo para a eficiência e a eficácia da gestão. Nesta perspectiva, proporciona uma visão que é capaz de manter a atenção às necessidades internas da empresa e, ao mesmo tempo, voltar os seus olhos aos desejos dos clientes.

No Brasil, a logística apresenta-se como um negócio de grandes proporções, que evolui muito e rapidamente nos últimos anos, passando por profundas transformações na direção de sua modernização (FIGUEIREDO, 2003).

Neste âmbito, é essencial o desenvolvimento de estudos que visem produzir conhecimentos na área de logística, que oportunizem desenvolver soluções técnicas para a busca de sistemas que ofereçam maior produtividade, lucratividade e competitividade para as empresas e para os indivíduos.

Porém, para a realização deste estudo, abordaremos uma das principais funções logísticas: o transporte. Avaliando especificamente, a qualidade do serviço logístico de uma empresa terceirizada, parceira da Rapidão Cometa Logística e Transporte S.A.

Enfatiza-se também, no campo acadêmico, que o presente trabalho contribuirá como fonte de pesquisas futuras, visto que as referências nesta área são relativamente escassas. E que a relevância mercadológica deste, é que diante das informações a empresa terá mecanismos suficientes para de certa forma melhorar o índice de satisfação do cliente, a qualidade do serviço prestado pelas empresas terceirizadas e paralelamente aumentar os seus lucros.

O pesquisador por ser empregado da empresa-contratante, tem acesso às informações e conhece o processo atual sendo capaz de analisá-lo e desenvolver o que o presente trabalho propõe.

1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

O desenvolvimento desta dissertação estabeleceu uma estrutura em na qual no primeiro capítulo consta a introdução ao tema, a caracterização da empresa contratante em pauta, apresentando o histórico da mesma e sua missão, com informações sobre os serviços oferecidos, política de qualidade, diretrizes e ações sociais; da situação problemática, na qual foram apresentados as questões de pesquisa que fundamenta a execução do desenvolvimento do trabalho em estudo; dos objetivos (geral e específicos), que norteará todo o trabalho; da relevância da pesquisa assim como da estrutura da dissertação.

O segundo capítulo descreve, a revisão da literatura apresentando a importância da Logística Empresarial como estratégia competitiva dentro das empresas modernas, o conceito de Logística, a concepção de Logística Empresarial, o papel do transporte nas atividades logísticas, a terceirização na logística e a prestação de serviços logísticos.

O terceiro capítulo apresenta os materiais e métodos utilizados para a realização da pesquisa, onde pode-se visualizar os procedimentos e o tipo de pesquisa realizada, o universo e a população alvo do estudo, os instrumentos de coleta de dados, como também a forma de tratamento dos dados.

O último capítulo abrange as considerações finais da pesquisa.

2 A LOGÍSTICA EMPRESARIAL COMO ESTRATÉGIA COMPETITIVA

A Logística vem desempenhando um papel de grande importância nas organizações nos dias atuais. A freqüente mudança nas expectativas dos clientes e na sua localização geográfica está transformando a natureza dos mercados emergentes propiciando novas formas de organizar, adaptar e otimizar o fluxo de materiais buscando níveis de serviços adequados aos clientes a um custo razoável.

O ambiente altamente competitivo, aliado ao fenômeno cada vez mais amplo da globalização dos mercados, exige das empresas maior agilidade, melhores *performances* e a constante procura por redução de custos. Neste universo de crescentes exigências em termos de produtividade e de qualidade do serviço oferecido aos clientes, a logística assume papel fundamental entre as diversas atividades da empresa, para atingir seus objetivos.

As empresas industriais e comerciais brasileiras começaram a adotar este novo sistema logístico a partir dos anos 70 diante de suas necessidades, pois teriam que abandonar o empirismo para abastecer mercados emergentes, em um país de dimensões continentais e com uma malha de transportes incipiente. A designação do termo logística até pouco tempo atrás era associado somente a transportes, depósitos regionais e atividades ligadas a vendas.

Assim, dentro da empresa moderna, o básico é o atendimento ao cliente. O foco agora é agregar mais valor para o cliente, como: melhoria das características e funções que atendam a suas necessidades, com um curto prazo de resposta desde o atendimento do pedido até a entrega do produto, flexibilidade para lidar com lotes pequenos e variados, disponibilidade do produto e um preço justo para o cliente.

Nessa perspectiva, a velocidade e a habilidade na resposta das empresas e os níveis de serviços oferecidos surgem como importantes fontes de diferenciação. Hoje, muitas empresas já têm consciência que a qualidade dos processos logísticos representa um considerável fator de sucesso pra seus negócios, representando vantagens em relação à concorrência.

Devido ao leque de opções que o cliente tem à disposição de serviços logísticos, certamente ele optará por aquele que lhe oferecer maior segurança e confiabilidade. Para as empresas, é importante definir e conhecer o público a ser atingido, pois cada um possui necessidades diferentes. Por isso é necessário que haja sinergia e gerenciamento em toda cadeia de abastecimento e distribuição.

2.1 CONCEITO DE LOGÍSTICA

Utilizada pelas empresas como um fator-chave, a logística permite desenvolver estratégias para a redução de custos e o aumento do nível de serviço ofertado ao cliente.

Uma das origens da palavra logística pode ser encontrada na sua etimologia francesa, do verbo *loger*, que significa alojar. É um termo de origem militar, - é a melhor maneira de transportar, abastecer e alojar tropas. De acordo com Ferreira(1986, p. 1045), vem do francês *Logistique* e tem como uma de suas definições "a parte da arte da guerra que trata do planejamento e da realização de: projeto e desenvolvimento, obtenção, armazenamento, transporte, distribuição, reparação, manutenção e evacuação de material para fins operativos ou administrativos". Pela definição do Council of Logistics Management apud Carvalho (2004, p. 31),

Logística é a parte do Gerenciamento da Cadeia de Abastecimento que planeja, implementa e controla o fluxo e armazenamento eficiente e econômico de matérias-primas, materiais semiacabados e produtos acabados, bem como as informações a eles relativas, desde o ponto de origem até o ponto de consumo, com o propósito de atender às exigências dos clientes.

Segundo Magee (2004, p.3),

O conceito de sistema logístico e a tecnologia da logística tiveram um processo considerável desde a Segunda Guerra Mundial. O conceito de sistema logístico tornou-se amplamente aceito e a administração, tanto privada como governamental, começa a reconhecer a necessidade de projetar e administrar o sistema logístico como um todo, ao invés de uma série de funções discretas e independentes.

Através destes conceitos propostos, observa-se que a definição atual de logística engloba maior amplitude de fluxos que no passado. Tradicionalmente, as empresas incluíam a simples entrada de matérias-primas ou o fluxo de saída de produtos acabados em sua definição de logística. Hoje, essa definição expandiu-se e inclui todas as formas de movimentos de produtos e informações.

De acordo com Ching (2006, p.8),

A logística moderna deve abranger toda a movimentação de materiais, interna e externa à empresa, incluindo chegada de matéria-prima, estoques, produção e distribuição até o momento em que o produto é colocado nas prateleiras à disposição do consumidor final.

Portanto, logística é a integração de: transporte, estoque, armazenagem, deslocamento de materiais, embalagens e informação.

2.2 CONCEPÇÃO DE LOGÍSTICA EMPRESARIAL

Antes da existência do conceito de logística empresarial, as empresas possuíam alta produção, gerando estoques elevados; baixa capacidade de distribuição, conseqüentemente nem todos os clientes eram atendidos de forma rápida e eficaz; e custos elevados eram repassados nos produtos aos consumidores, pois não havia um método que integrasse todas as etapas de produção e distribuição.

Segundo o Instituto IMAM (2000, p. 3-7),

1ª fase período de 1950-1964. A característica dominante desta época foi o crescimento. A demanda contida em produtos após a guerra foi repentinamente liberada. As operações de qualquer negócio eram caracterizadas pela certeza e influência do mercado em geral. A capacidade de produção estava sendo ampliada.

2ª fase o período de 1965-1979. Foi uma época durante a qual a distribuição física amadureceu e uniu-se ao gerenciamento de materiais. A maturidade resultou do fato de que as necessidades do cliente tornaram-se mais exigentes.

3ª fase período de 1980 até a presente. Ao mesmo tempo que a década de 90 foi acompanhada com a mesma similaridade de recessão econômica da década de 80, a diferença agora, foi que a logística como disciplina gerencial em seu próprio direito, foi mais estabelecida. Realmente, a década de 90 tem sido encarada como “a era da logística”.

Após a década de 80 depois de estabelecidos os princípios básicos, algumas empresas começavam a colher resultados com o uso da logística, mesmo que de maneira muito tímida, pois as empresas estavam mais preocupadas com a maximização dos lucros do que com a minimização dos custos.

Percebe-se que a logística vem sendo aperfeiçoada de acordo com as exigências dos clientes. Com a mudança do comportamento do consumidor que a partir de 1990 passou a ser amparado por lei, as empresas passaram a se preocupar em atender as reais necessidades dos clientes, que se resumem em: melhor atendimento, qualidade dos produtos, prazos de entrega e custos reduzidos. Para as organizações, a entrega e distribuição passam a ser tão importantes, quanto produzir e vender para assegurar a fidelidade dos clientes.

Atualmente, dois conjuntos de mudanças, - um de ordem econômica e outro de ordem tecnológica -, vem transformando a visão empresarial sobre as atividades de logísticas. Hoje, estas possibilitam o estabelecimento de diferenciais competitivos, como também, são utilizadas para buscar vantagens sobre a concorrência.

Ballou (1995) enumera quatro eventos de importância vital, que confirma como as condições econômicas e tecnológicas contribuíram para o desenvolvimento da logística:

- Alterações nos padrões e atividades da demanda dos consumidores;
- Pressão por custos nas indústrias;
- Avanços na tecnologia;
- Influência do trato com a logística militar.

A logística se torna um assunto vital para a competitividade das empresas, exigindo que as mesmas tenham sistemas logísticos mais eficientes e eficazes, levando em consideração planejamento, organização e controle efetivos para as atividades de movimentação e armazenagem que visam facilitar o fluxo de produtos.

Para que uma empresa possa sobreviver em um ambiente turbulento, precisa oferecer resultados – em quantidade, variedade, qualidade, preços e prazos – compatíveis com as necessidades e expectativas dos clientes (figura 1)

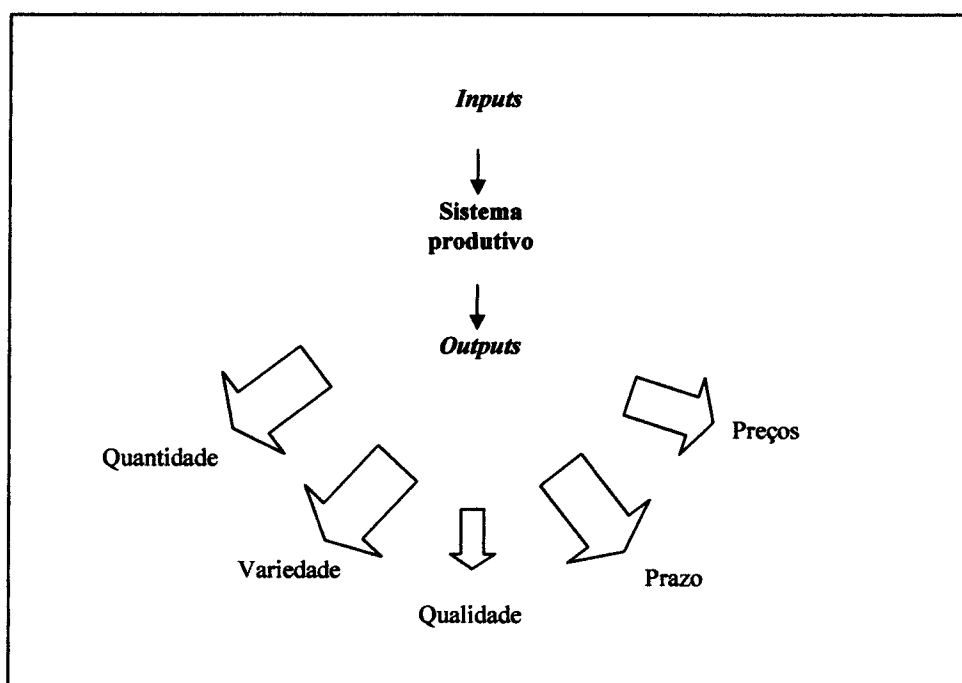


Figura1. Modelo de competitividade
Fonte: Ching (2006, p.17)

Neste trabalho, utilizaremos como conceito norteador, a definição proposta por Ballou (1995, p. 24):

A logística empresarial trata de todas as atividades de movimentação e armazenagem, que facilitam o fluxo dos produtos desde o ponto de aquisição da matéria-prima até o ponto de consumo final, assim como dos fluxos de informação que colocam os produtos em movimento, com o propósito de providenciar níveis de serviços adequados aos clientes a um custo razoável.

Em concordância com o referido autor, destaca-se que a logística vem desempenhando um papel de grande importância nas organizações nos dias atuais, pois com as exigências advindas do mercado, é tomada e considerada como um caminho para integração da administração de materiais em sua totalidade e a distribuição física dos produtos e serviços, promovendo a plena satisfação do cliente e dos empresários.

2.3 PAPEL DO TRANSPORTE NA ESTRATÉGIA LOGÍSTICA

No Brasil, a cada dia que passa, sente-se a necessidade cada vez mais premente de aperfeiçoar os vários sistemas de transporte utilizados, tanto no suprimento como na distribuição física.

Para Fleury; Wanke; Figueiredo(2000), o transporte passa a ter papel fundamental em várias estratégias na rede logística, tornando necessária a geração de soluções que possibilitem flexibilidade e velocidade na resposta ao cliente, ao menor custo possível, gerando assim maior competitividade para a empresa. . Já Lambert (1998) afirma que, para tomar uma boa decisão em logística, é necessária a compreensão abrangente do sistema de transportes. Alerta o autor que, para satisfazer seus clientes e obter índices aceitáveis de retorno no investimento, é necessário que o transporte, essencial para qualquer sistema de logística, seja bem administrado nesse sentido. As estratégias de decisão eficazes e eficientes são fundamentais tanto para os transportadores, que fornecem os serviços, como para os embarcadores, que os usam. O autor complementa dizendo que, sem o transporte, a atividade econômica humana seria impossível; a paralisação dos serviços de transportes de uma comunidade é a maneira mais rápida de assegurar a paralisia cooperativa: econômica, política e social.

Bowersox; Closs (2001) observam que o transporte é um dos elementos mais visíveis das operações logísticas. O principal objetivo é movimentar produtos de um local de origem até um determinado destino minimizando tempo, custos financeiros, temporais e ambientais. Ao mesmo tempo, a movimentação deve atender às expectativas de clientes em relação ao desempenho das entregas e à disponibilidade de informações relativas às cargas transportadas.

Ainda na concepção dos autores, “o transporte é uma atividade importante na cadeia de agregação de valor da logística, pois movimenta os produtos pelos diversos estágios de produção, até o consumidor final.” (BOWESOX; CLOSS, 2001, p. 302). Segundo Bovet; Thiagarajan (2000), a maioria das empresas vê a logística apenas como maneira de reduzir custos. Algumas, contudo, começam a utilizar o sistema de transporte como fonte de vantagem competitiva. Conseguem isso personalizando o pacote de serviços oferecido, a fim de atender às necessidades específicas de cada grupo de clientes.

Neste âmbito, qualquer empresa que use ou produza bens, tem de se preocupar com os problemas de movimentá-los de um local para outro, o que, obviamente, envolve alguma forma de transporte. Assim, isto abrange não somente as várias modalidades de transporte à longa distância, como também, um segundo aspecto do controle de movimentos, seja qual for o manuseio de materiais.

A maioria dos departamentos logísticos coordena um setor próprio de operações, além da compra da prestação de serviços por parte de terceiros. Geralmente, a empresa utiliza terceiros para o transporte a longa distância, e opera a distribuição local, com frota de veículos rodoviários.

Desta forma, o planejamento logístico propõe-se a atingir certos objetivos e, dependendo da modalidade e da intensidade com que será utilizado, o transporte poderá ser contratado com terceiros ou realizado por conta própria. O departamento logístico comprará “serviços”, observando a velocidade, frequência, regularidade, capacidade e disponibilidade, ou seja, em outras palavras, qualidade e garantia.

A logística pode contar com alguns tipos de transportes para atender o cliente de forma mais rápida e eficaz dependendo da urgência, da característica e especificação dos produtos a serem transportados.

2.3.1 Tipos de modal

Para uma determinada rota, há uma possibilidade de escolha do melhor modal, essa escolha deverá ser feita mediante uma análise profunda dos custos.

São basicamente cinco os modais de transporte de cargas: rodoviário, ferroviário, aquaviário, dutoviário e aéreo. Cada um possui custos e características operacionais próprias, que os tornam mais adequados para certos tipos de operações e produtos. Os critérios para a escolha de modais devem sempre levar em consideração aspectos de custos por um lado, e características de serviço por outro.

Existem particularidades dos modais que servem para seleção do serviço a ser usado. Os critérios a serem seguidos são: custo, capacidade, tempo médio de entrega, tempo de trânsito e sua variação e perdas e danos. O usuário tem vários serviços a seu dispor, seu custo varia de um modal para o outro.

O tempo de entrega também depende da seleção do transporte; se o produto for perecível, requer um transporte rápido em relação à distância, que costuma ser calculada porta a porta, mesmo que outro modal seja envolvido.

É importante que a proteção da carga seja total, pois qualquer que seja o produto ou o transporte, o cliente que recebê-la em perfeito estado. Em certos casos, os transportadores são penalizados por não protegerem a carga. Certamente, quanto menor o número de reclamações do transportador, melhor e mais vantajoso parecerá a contratação do serviço.

Entre esses modais, qual seria o mais vantajoso? Como poderemos avaliá-lo?

Para cada localidade podem existir vários modais ou às vezes um só, porém, deveremos efetuar uma análise criteriosa de custos, em que não somente será visto o custo de peso por quilometragem, seguros, manipulação e estocagem (custos tangíveis), mas também todos os intangíveis (rapidez, facilidade, confiabilidade, segurança, rastreabilidade, garantia, perfeição e satisfação). A análise de custo-benefício é fator determinante na escolha do melhor modal de distribuição de nossos produtos.

Para Ballou (1995), a descrição dos diversos modais é dada por:

-Transporte Ferroviário: é um transportador lento de matérias primas ou manufaturados de baixo valor para longas distâncias. A distância média da viagem é de 850 Km, com velocidade média de 32 Km/h. O transporte ferroviário oferece suas próprias vias, terminais e veículos, todos representando um grande

investimento de capital. Isso significa que a maior parte do custo total de operações de uma ferrovia é fixo. Assim, as ferrovias devem ter alto volume de tráfego para absorver os custos fixos. Não é suficiente instalar e operar linhas férreas a não ser que haja um volume suficientemente grande de tráfego. Ferrovias oferecem diversos serviços especiais aos contratantes. Podem ser movimentação de grãos, como carvão, cereais, ou produtos refrigerados e automóveis, que requerem equipamentos especiais. Existem também serviços expressos, que garantem a entrega dentro de um prazo limitado; privilégios de parada, permitindo carga ou descarga parcial entre origem e destino.

-Transporte Rodoviário: serve para rotas de curta distância de produtos acabados ou semi-acabados. A distância média por viagem é de cerca de 480 Km para caminhões de transportadoras e de aproximadamente 280 Km para veículos de frota própria. As vantagens inerentes do uso de caminhões são: o serviço porta a porta, frequência e disponibilidade dos serviços e sua velocidade.

-Transporte Aeroviário: a grande vantagem deste modal está na grande velocidade, principalmente para longas distâncias. A disponibilidade e a confiabilidade do serviço aéreo podem ser consideradas boas sob condições normais de operação. A variabilidade do tempo de entrega é baixa em termos absolutos, apesar do tráfego aéreo ser bastante sensível a falhas mecânicas, condições meteorológicas e congestionamentos. Comparando-se sua variabilidade com seu tempo médio de entrega, a situação se inverte, pois se apresenta então como um dos modais menos confiáveis. A capacidade do transporte aéreo sempre foi restrita pelas dimensões físicas dos porões de carga e pela capacidade de carga dos aviões. O transporte aéreo é vantajoso em termos de perdas e danos. Geralmente, precisa-se de menos embalagem de proteção no frete aeronáutico, desde que o trecho terrestre do mesmo não exponha a carga a danos e que o roubo no aeroporto não seja excessivo.

-Transporte Aquaviário: o serviço aquaviário tem sua abrangência limitada por diversas razões. As hidrovias exigem a combinação com outro modal, a menos que o usuário esteja localizado em suas margens. A disponibilidade e a confiabilidade quanto a grãos são fortemente influenciadas pelas condições meteorológicas. Os custos de danos e perdas em relação a outros modais são considerados baixos.

-Transporte Dutoviário: este tipo de transporte oferece um rol muito limitado de serviços e capacidades. Normalmente, petróleo bruto e derivado é os principais produtos que têm movimentação economicamente viável por dutos. É bastante lenta, de aproximadamente 6,5 Km/h, em contrapartida opera 24 horas por dia e sete dias por semana, obtendo uma boa velocidade efetiva. Com relação ao tempo de trânsito, o transporte dutoviário é o mais confiável de todos, pois existem poucas interrupções para causar variabilidade nos tempos de entrega. Fatores meteorológicos não são significativos e bombas são equipamentos confiáveis. Além disso, a disponibilidade dos dutos é limitada apenas por seu emprego por outros usuários.

Podemos dizer que no Brasil o meio de transporte mais utilizado é o rodoviário, ficando em segundo lugar o ferroviário, mesmo tendo o custo do frete maior e carregando menor quantidade. É necessário utilizar o transporte rodoviário para entregas variadas que limitam o tamanho e o peso dos carregamentos, portanto é o mais utilizado no transporte de pequenas cargas e nas entregas de mercadorias dentro das cidades.

Segundo Ballou (1995, p.127):

O transporte rodoviário difere do ferroviário, pois serve rotas de curta distância de produtos acabados ou semi-acabados. A carga média por viagem também é menor do que no caso ferroviário.

As vantagens inerentes do uso de caminhões são (1) o serviço porta a porta, de modo que não é preciso carregamento ou descarga entre origem e destino, como freqüentemente ocorre com os modos aéreo e ferroviário (2) a freqüência e disponibilidade dos serviços e (3) sua velocidade e conveniência no transporte porta a porta.

Neste âmbito, a estratégia que as empresas utilizam para manter-se competitivas é agregar a prestação de serviço a partir de novas formas de relacionamento com os clientes, ou seja, a empresa precisa ter capacidade de oferecer um serviço básico que equilibre disponibilidade, desempenho operacional e confiabilidade.

Bowersox; Closs, (2001) observam que empresas que desenvolvem vantagens competitivas baseadas na competência logística desfrutam de posição difícil de ser igualada.

Finalmente, existem empresas apenas de transportes, e estas têm como objetivo social, a prestação desses serviços, e empenham-se somente neste setor. A empresa campo de pesquisa deste trabalho, - Rapidão Cometa Logística e Transporte S.A. -, enquadra-se neste setor empresarial.

2.3.2 Parceria Estratégica em Transportes

O transporte possui papel fundamental na economia, constituindo importante elo entre indústrias, produtores e consumidores e tendo significativa participação no custo final dos produtos. Esta importância tem sido evidenciada nos últimos anos com a crescente necessidade de maior rapidez e menores custos na entrega das cargas, como forma de aumentar os ganhos de competitividade das empresas.

Neste contexto, vê-se necessária a melhoria contínua do processo, seja pela redução de custos, seja pela busca incessante da qualidade. No setor de transporte de carga, a tendência por serviços com custos cada vez mais baixos, com maior rapidez e confiabilidade tem se tornado importante requisito na obtenção de vantagem competitiva. Empresas especializadas em transportes têm suas rotas como determinantes de seus custos operacionais; logo, um melhor planejamento de rotas e programação de frota gera sensíveis reduções em seus custos.

Ora, maior confiabilidade, velocidade, flexibilidade e segurança, visando à maior eficiência e pontualidade nas entregas e coletas têm criado inúmeras possibilidades às empresas transportadoras em prestarem melhores serviços logísticos aos embarcadores.

Ballou (1995), Caixeta-Filho; Martins (2001), Figueiredo et al. (2003), relatam que a logística representa um elo de relevância para a concretização das relações comerciais, destacando-se, assim, a importância do setor de transportes, em especial do transporte de cargas. Figueiredo et al. (2003) argumenta que, em face da extensão territorial do Brasil e da elevada utilização do transporte rodoviário, as empresas de transporte rodoviário de cargas assumem importância vital no processo de aumento da produtividade, oferta de melhor serviço ao cliente e redução de custos. Logo, ganhos de produtividade e vantagem competitiva no transporte podem ser alcançados pela utilização das várias ferramentas disponíveis.

As empresas transportadoras de sucesso devem reconhecer que transporte é mais do que movimentar produtos de um ponto a outro: envolve a entrega de serviços logísticos que atendam às necessidades dos clientes.

Segundo Fleury et al. (2000), no Brasil não é atribuída a importância ao gerenciamento das atividades de transporte como vem acontecendo nos EUA, onde a perspectiva para a contratação de serviços de transporte não é baseada simplesmente em preços, mas na busca da eficiência e da qualidade com base num relacionamento de parceria.

Hoje existem novos mercados a serem conquistados, o que muitas vezes adota novas estratégias para gestão da distribuição na cadeia de suprimentos. “É nesse contexto que deve ser entendido o estabelecimento de parcerias de uma empresa com seus transportadores.” (FLEURY et al. 2000, p.269)

Lambert et al. (1998, p. 216) afirmam que:

as estratégias de transportadores e embarcadores são inter-relacionadas, e tal ambiente exige que o componente de transporte torne-se parte integrante da estratégia de logística. Os transportadores devem compreender o papel do transporte no sistema geral da logística de cada empresa.

Se a empresa tem como estratégia diminuir os custos com transporte, mantendo a qualidade desse serviço, ela vai procurar uma transportadora que atenda às suas necessidades. Por sua vez, é importante para a transportadora também ter como estratégia diminuir os seus preços, mantendo o mesmo nível de serviço. Por esse motivo, ambas devem entrar em acordo, podendo estabelecer uma parceria, desenvolvendo estratégias conjuntamente.

Para Bowersox; Closs (2001), dentro do contexto de parceria logística entre embarcador e transportadoras, o sistema só funciona pela existência de uma estrutura racional de determinação de custos, preços e lucros, que venha a ser benéfica para ambos. Seus esforços são canalizados para objetivos mutuamente benéficos, buscando redução de desperdícios como elevados tempos de carregamento e descarregamento no transporte, por meio do reprojeto das atividades de recepção e expedição de produtos.

A adoção dessas medidas facilitam a implementação de programa de qualidade e produtividade no transporte. Para conseguir agregar valor aos serviços prestados aos clientes, embarcadores e transportadores devem administrar suas operações como parceiros do processo logístico.

Nesse contexto, as oportunidades para exploração de ganhos de cada parceiro devem ser claras e facilmente mensuráveis, algo extremamente facilitado, o que vem proporcionar para o transportador e o embarcador vantagem competitiva.

2.4 TERCEIRIZAÇÃO NA LOGÍSTICA

2.4.1 Conceito de Terceirização

É um processo de gestão pelo qual se repassam algumas atividades meio para terceiros - com os quais se estabelece uma relação de parceria - ficando a empresa concentrada apenas em tarefas essencialmente ligadas as atividade fim ao negócio em que atua.

2.4.2 Origem da Terceirização

A origem da terceirização se deu nos Estados Unidos, logo após o início da segunda guerra mundial, pois as indústrias bélicas tinham que se concentrar no desenvolvimento da produção de armamentos e passaram a delegar algumas atividades a empresas prestadoras de serviços. Atualmente, esta ferramenta se dá como uma técnica moderna de administração e que se baseia num processo de gestão que tem critério de aplicação (início, meio e fim), uma visão temporal (curto, médio e longo prazo) e uma ótica estratégica, dimensionada para alcançar objetivos determinados e reconhecidos pela organização. Nesta nova administração as atenções são dirigidas para o cliente. As pequenas e médias empresas foram pioneiras em adaptar-se para essa nova modalidade de administrar, em seguida as grandes organizações. A primeira tentativa de mudança, conhecida como downsizing, foi a redução dos níveis hierárquicos, enxugando o organograma, reduzindo o número de cargos e consequentemente tornado ágeis a tomada de decisões - que não implica, necessariamente, com corte de pessoal - passando a transferir para terceiros a incumbência pela execução das atividades secundárias. Surgindo o outsourcing (terceirização), passando a ser adotada de forma plena pelas empresas.

2.4.3 As Vantagens da Terceirização

- Gera a desburocratização;
- Alivia a estrutura organizacional;
- Melhor qualidade dos serviços gerando a melhoria do produto final;
- Eficácia empresarial;
- Aumenta a flexibilidade nas empresas;

- Agilidade no processo decisório e administrativo;
- Simplifica a organização;
- Gera a economia de recursos: Humanos; materiais; econômicos e financeiros.

2.4.4 A Terceirização no Brasil

A Terceirização foi implantada no Brasil, com a chegada das empresas multinacionais na década de 60. Entretanto as empresas tomadoras de serviços de terceiros não enxergavam o grande potencial da terceirização e a utilizavam apenas para economizar em atividades insignificantes sem se preocupar em gerar ganhos de competitividade, eficiência e eficácia. Da mesma forma as empresas fornecedoras dos serviços não tinham a menor especialização, apenas forneciam funcionários para as instalações do tomador de serviços sem nenhum profissionalismo.

2.4.5 Parcerias

A terceirização vem a ser um casamento entre a empresa fornecedora do serviço e a empresa que a contrata, sendo que esta união só irá se concretizar se as parcerias forem completamente autônomas umas das outras com o objetivo principal de atender e satisfazer o cliente.

No contrato dessa parceria deve constar que lhe seja prestado um serviço no mínimo igual, ou melhor, do que ela executa internamente. Deve ser exigido da terceirização rapidez, qualidade, execução em tempo recorde. A empresa de serviços contratada deverá realizá-lo externamente, ou internamente, como o determinado em contrato. A terceirização pode ser feita entre contratante e ex-funcionários, contratante com aproveitamento dos exfuncionários junto ao fornecedor parceiro e com fornecedor parceiro sem envolvimento funcional. No caso de optar pela terceirização com exfuncionário, pode ser uma saída estratégica já que esses têm conhecimento específico da empresa, pois conhecem a cultura e a filosofia da organização.

Deve ficar bem claro a capacidade empreendedora da empresa contratante. O fornecedor de serviços não pode ter no seu cliente sua única fonte de renda, sendo assim as partes deve se comportar como de fossem sócios. Para que isso tudo aconteça, cabe ao contratante estabelecer alguns pré-requisitos que lhe permitem optar pela melhor empresa especialista, contratada de acordo com suas necessidades: como capacidade de absorver as atividades a serem terceirizadas, lista de clientes e tipos de trabalho desenvolvidos, número de funcionários e técnicos habilitados para a prestação de serviços, capacidade empreendedora, uso de tecnologia e busca de aprimoramento. Com relação às atividades terceirizadas: treinamento e desenvolvimento do seu pessoal e política de treinamento de funcionários do contratante, metodologia de trabalho com ênfase na transferência de tecnologia se for o caso, processos e programas de qualidade e produtividade empregados em atividades assemelhadas a serem controladas, flexibilidade e agilidade do prestador de serviços em se adaptar as condições do cliente, responsabilidades no cumprimento de prazos, números de funcionários alocados, equipamento e materiais envolvidos.

2.4.6 O Contrato

Definido o prestador de serviço, deverá a empresa contratante propor a assinatura de um contrato, que dará o aspecto formal à relação entre as partes.

Com a prática da terceirização a formalização contratual se torna um instrumento de apoio e suporte da operação, responsabilizando o prestador de serviços, estabelecendo regras de relacionamento, e dando uma base juridicamente adequada à relação. Devem-se definir bem as obrigações e direitos de ambos (contratante e contratado) bem como atividades fins, porque devem diferir para que não haja vínculo empregatício. Não deve haver posicionamento equilibrado para que não haja subordinação de uma parte ou outra, é sempre bom incluir no contrato, uma cláusula prevendo o risco do tomador de vir a ser interpelado judicialmente por uma obrigação trabalhista não cumprida pelo prestador, nesta mesma cláusula o contratante poderá interpelar judicialmente o prestador para que haja ressarcimento dos prejuízos.

Por isso o contrato de prestação deve conter Introdução, objetivo, as partes envolvidas, obrigações, participação das partes, prazo de vigência, preço no período, condições de reajuste, forma de pagamento execução das tarefas, as técnicas, uso tecnológico,

treinamento e desenvolvimento, parâmetros de medição da qualidade, itens de controle operacional, forma de rescisão, garantias, risco responsabilidade das partes, reparação de danos, inovação tecnológica e redução de custos para garantir aumento de competitividade, o foro, assinaturas, data, e testemunhas.

2.4.7 Instrumentos Gerenciais e Operacionais

Visam a coordenação e controle das parceria logística seja no dia-a-dia das operações e no estabelecimento de diretrizes gerais para o relacionamento. São eles:

- ✓ **Estabelecimento procedimentos e métodos:** relativo ao projeto da operação em si, envolvendo questões como recebimento, expedição, armazenagem, embalagem e distribuição física de materiais.
- ✓ **Definição indicadores de desempenho:** envolve a elaboração de indicadores de produtividade, qualidade, utilização e níveis de serviço, além da definição de parâmetros associados ao que são níveis de desempenho superiores ou inferiores na distribuição física.
- ✓ **Política para troca de informações:** apóia-se na definição de quais informações serão trocadas, os níveis hierárquicos envolvidos, a rotina e o tipo de sistema (manual ou eletrônico).
- ✓ **Formalização contratual:** reflete o nível de detalhamento do contrato, com a estipulação de barreiras à saída, cláusulas de exclusividade, penalidades e horizonte de renovação.
- ✓ **Política de investimentos:** envolve a aquisição e operação de ativos dedicados à parceria (armazéns, veículos, sistemas de rastreamento e controle de cargas etc), além do treinamento e capacitação de recursos humanos (motoristas, conferentes, ajudantes de carregamento etc).

2.5 PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS LOGÍSTICOS

Embora bastante recente, a indústria de Prestadores de Serviços Logísticos (PSL) vem evoluindo rapidamente no Brasil. Uma das consequências desta evolução, tem sido o

surgimento de vários formatos de atuação, que tem levado a uma dificuldade de categorização dos prestadores de serviços logísticos. Pouco também se conhece sobre as principais barreiras e oportunidades para atuação destas empresas no Brasil.

Nesta perspectiva, seja buscando redução de custos, vantagens competitivas, maior flexibilidade de resposta, diluição de riscos, novos serviços e tecnologias ou outros tantos possíveis motivadores da terceirização, o fato é que as empresas, cada vez mais, estão se baseando na experiência e no conhecimento técnico dos Prestadores de Serviços Logísticos (PSL).

No Brasil, recente estudo sobre PSLs, realizado conjuntamente pela Associação Brasileira de Logística, Fundação Getúlio Vargas e Associação Brasileira de Movimentação e Logística, e publicado na Tecnológica (1999) define operador logístico como sendo:

o fornecedor de serviços logísticos, especializado em gerenciar e executar todas ou parte das atividades logísticas nas várias fases da cadeia de abastecimento dos seus clientes [...] e que tenha competência para, no mínimo, prestar simultaneamente serviços nas três atividades básicas de controle de estoques, armazenagem e gestão de transportes. Os demais serviços, que por ventura sejam oferecidos, funcionam como diferenciais de cada operador.

Ou seja, as possibilidades de terceirização das atividades logísticas são inúmeras. Por esta razão, nos países onde as atividades dos PSL estão mais desenvolvidas, a segmentação do mercado vem aumentando, incluindo desde a simples terceirização de atividades de transporte até a contratação de terceiros para operar todo o processo logístico.

Neste âmbito, a sofisticação dos serviços e das tecnologias oferecidas pelos PSL's está atraindo muitas empresas a incluírem mais e mais atividades nos seus escopos de contratação, no intuito de aumentarem o raio de alcance dos potenciais benefícios.

2.5.1 Qualidade na prestação de serviços logísticos

Quando se fala em sistemas logísticos, uma das questões cruciais é o serviço ao cliente. Num mundo tão competitivo quanto o de hoje, é imprescindível para qualquer empresa se preocupar com o nível de serviço prestado (percebido pelo cliente).

Para que a empresa possa atingir um alto nível de serviço ao cliente, através de uma eficiente gestão logística, existe a possibilidade da formação de parcerias com

prestadores de serviços logísticos (PSL's ou 3PL's – Third-Party Logistics Companies), que têm como atividade fim a prestação de serviços em logística, tais como: armazenagem, distribuição e transporte.

Esses fornecedores de serviços, por outro lado, devem se preocupar em prestá-los com a mais alta qualidade e confiabilidade, para que não comprometam o nível de serviço de seus clientes. Forma-se assim, então, um elo que se estende ao longo da cadeia de suprimentos, para que o produto chegue ao cliente final com qualidade.

De acordo com Martha; Krampel apud Macedo (2006, p. 1), os estudos de Confiabilidade ligados à Logística começaram quando se percebeu a importância e a ligação entre este item e a prestação de um bom serviço ao cliente. Já como enfatizado por Brimer (1995), os estudos de Confiabilidade, ligados à Logística, levaram a utilização dessa medida como elemento de análise na prestação de serviços aos clientes. Ele destaca dizendo que criou-se a necessidade de atingir a maiores patamares de serviços confiáveis.

Como descrito por deRoulet (1993), as empresas estão adequando seus departamentos de logística e distribuição a uma melhor prestação de serviços ao cliente. Para tanto, estão trabalhando a confiabilidade, a disponibilidade e a qualidade do processo logístico, através da implantação de sistemas que possam mapeá-los e com isso possibilitando análises que levam em consideração os efeitos desses fatores no serviço aos clientes. Tudo isso com o objetivo de criar valor para o cliente, atendendo assim a estratégia da empresa.

É nesse sentido que as parcerias entre as empresas e os prestadores de serviços logísticos são importantes, pois os segundos são especialistas em serviços logísticos e com isso podem maximizar as potencialidades logísticas no objetivo de melhorar o serviço ao cliente por parte das empresas parceiras. De acordo com Macedo(2006) é a efetiva participação de cada elemento, na cadeia de criação de valor, com seu know-how, onde o provedor de serviços logísticos pode gerar para seus clientes-parceiros ganhos efetivos e estratégicos na busca por produtos/serviços de melhor qualidade.

2.5.2 Confiabilidade em serviços logísticos

Segundo Giuntini; Andel apud Macedo(2006, p.4), os serviços logísticos necessitam extremamente de mobilidade (flexibilidade) e confiabilidade. A estas necessidades alia-se o fato de que o serviço logístico tem passado por reformulações que trouxeram à tona

o combate aos custos de má qualidade. Ainda segundo estes autores a busca por uma maior eficiência, não só através de um melhor serviço, mas também por uma minimização de custos, deram a confiabilidade e a disponibilidade o realce necessário para que seu potencial de análise fosse enfim explorado pela Logística.

O conceito básico, segundo Bowman (1994), é a utilização dos mecanismos de confiabilidade no planejamento e controle do serviço prestado para aumentar a competitividade do operador logístico e de seus clientes-parceiros.

Para Mentzer et al (2001) a excelência em logística tem sido uma poderosa arma competitiva para diferenciação de produtos/serviços. Os autores dizem que a competência logística acaba por complementar os esforços de marketing das empresas, visto que o serviço ao cliente faz parte do marketing mix. Ainda segundo os autores, dimensões dos serviços logísticos como a confiabilidade são capazes de segmentar o mercado-alvo da empresa e por conseguinte lhe trazer vantagem competitiva.

Segundo Bowersox; Closs (2001) a dimensão confiabilidade em serviços de logística pode ser entendida como a capacidade de cumprir os padrões planejados, além de fornecer informações precisas sobre o serviço, ressaltando-se assim a competência logística em termos de qualidade do serviço prestado.

Ballou (1995) diz que conseguir confiabilidade nos serviços logísticos é uma questão, portanto, de estabelecer patamares de atividades logísticas que proporcionem o nível de serviço logístico planejado e esperado pelo cliente, que por sua vez está alinhado ao nível de serviço que este espera proporcionar ao seu cliente. Entretanto, antes de iniciar estas medidas, é importante identificar os elementos-chave que determinam o serviço e determinar as necessidades de serviço dos clientes e como elas podem ser medidas. Ou seja, medir o nível de serviço logístico não é de grande valia, a menos que as necessidades de serviço do cliente possam ser estimadas.

2.5.3 Critérios para avaliação dos PSL

Os serviços logísticos podem ser melhor entendidos por meio de sua desagregação em atributos específicos, tais como: disponibilidade, flexibilidade, confiabilidade, consistência, tempo do ciclo do pedido, entre outros. Os princípios da qualidade do serviço e medição de sua importância foram estabelecidos por Harding (1998) como bases para a

disponibilização de serviços logísticos pelas empresas. Os atributos mais importantes para as empresas de transporte, denominados Componentes de Serviços, são: acurácia nas estimativas de tempo de trânsito e entrega; coleta de embarques; entrega de embarques; recuperação de problemas no embarque ou entrega; rastreamento; provas de que a mercadoria foi entregue; atendimento ao cliente e faturamento.

Para empresas de suprimento ou armazenagem: pessoal; cotação de preço; qualidade no atendimento do pedido; ciclo de entrega do pedido; serviço de atendimento após colocação do pedido; faturamento e serviços e políticas de crédito.

Bowersox; Closs (2001) destacam que o serviço logístico básico ao cliente é alcançado mediante três fatores fundamentais: disponibilidade, desempenho operacional e confiabilidade. A disponibilidade trata da capacidade de ter o produto em estoque no momento em que o cliente o deseja e é avaliada pela frequência de falta de estoques (indica que um produto está disponível para ser enviado aos clientes); índice de disponibilidade (mede a magnitude ou o impacto das faltas de estoque no decorrer do tempo) e expedição de pedidos completos (uma medida da capacidade de uma empresa de ter disponível estoque para atender todo o pedido de um cliente).

O desempenho operacional envolve comprometimento logístico com o prazo de execução esperado, sua variação aceitável e compreende os atributos: velocidade; consistência; flexibilidade; falhas e recuperação.

A confiabilidade, em logística, é sinônimo de qualidade. É a capacidade de manter níveis de disponibilidade de estoque e de desempenho operacional planejados. Inclui também a capacidade e a disposição para fornecer rapidamente informações precisas ao cliente sobre operações logísticas e andamento do pedido (BOWERSOX; CLOSS, 2001).

Baseados nos trabalhos de Bowersox; Cooper (1992), Christopher (1997) e de La Londe, Cooper; Noordewier (1988), Fleury; Lavallo (2000), em um estudo para avaliar o serviço de distribuição física entre indústrias de bens de consumo e o comércio atacadista e varejista, propuseram nove atributos representativos do serviço logístico, a saber: disponibilidade do produto, consistência no prazo de entrega, tempo do ciclo do pedido, frequência de entrega, sistema de recuperação de falhas, apoio na entrega física, flexibilidade, sistema de informação de apoio e apoio pós-entrega.

2.5.4 Indicadores de desempenho logísticos

As estratégias servem como guia para as empresas desenvolverem e utilizarem recursos chaves, para se atingir os objetivos desejados em um ambiente dinâmico e competitivo (FAWCETT *et. al.*, 1997).

O desenvolvimento de um comportamento operacional compatível com a estratégia definida é fortemente influenciado pelo acompanhamento de indicadores que monitoram as atividades que agregam valor ao negócio. Ou seja, os indicadores de desempenho são um meio para se analisar o cumprimento dos objetivos previamente traçados pelo planejamento estratégico. Na logística, eles avaliam e auxiliam o controle da performance logística.

2.5.4.1 Classificação dos Indicadores de Desempenho Logístico

A busca por eficiência tem como pré-requisito a alta qualidade dos serviços prestados ao cliente final (FLEURY; LAVALLE, 2000). No entanto, atualmente para se atingir esse objetivo não basta apenas ter o aprimoramento das atividades internas da empresa. É fundamental também que exista um alto nível de integração entre os parceiros de uma mesma cadeia.

A medida da produtividade de uma empresa, um conjunto de firmas, um setor da economia ou, mesmo, uma nação, é importante para avaliar aspectos inerentes às suas atividades, bem como para comparar os participantes entre si e com outros elementos externos.

Comparações só podem ser feitas de maneira adequada quando baseadas em valores quantificáveis. Portanto, é importante que as empresas criem mecanismos de medição de seu desenvolvimento os quais chamamos de indicadores.

Os indicadores irão criar a possibilidade de identificação de medidas de desempenho que segundo Hronec (1994) são os “sinais vitais” da organização. Informam às pessoas como elas estão se saindo no que estão fazendo e se elas estão agindo como parte do todo.

O alto nível de competitividade encontrado na maioria dos mercados provocou uma nova ênfase na medição do desempenho, não somente em termos absolutos, mas também em termos relativos à concorrência. No passado, julgava-se que bastava simplesmente medir o desempenho interno: produtividade, ocupação, custo por função, entre outros. Deve-se reconhecer que tais medidas somente têm sentido quando comparadas com parâmetros adequados ou com um padrão de referência externo (CHRISTOPHER, 1997).

As empresas cada vez mais estão conscientizando-se de que não é possível atender às exigências de serviço dos clientes e, simultaneamente, cumprir com os objetivos de custo da empresa sem trabalhar de forma coordenada com outros participantes da cadeia de suprimentos (FLEURY; LAVALLE, 2000).

Assim, os indicadores de desempenho logístico podem monitorar a qualidade das atividades logísticas internas à empresa ou a de seus parceiros (fornecedores).

Takashina; Flores (1996) sugerem os principais critérios para geração de um indicador, conforme Quadro 1.

CRITÉRIOS	DESCRIÇÃO
Seletividade ou importância	Capta uma característica-chave do produto ou do processo.
Simplicidade e clareza	Fácil compreensão e aplicação em diversos níveis da organização, numa linguagem acessível.
Abrangência	Suficientemente representativos, inclusive em termos estatísticos.
Rastreabilidade e acessibilidade	Permite o registro e a adequada manutenção e disponibilidade dos dados, resultados e memórias de cálculo, incluindo os responsáveis envolvidos.
Comparabilidade	Fácil de comparar com referenciais apropriados, como o melhor concorrente, a média do ramo e o referencial de excelência.
Estabilidade e rapidez de disponibilidade	Perene e gerado com base em procedimentos padronizados, incorporados às atividades do processados. Permite fazer uma previsão do resultado, quando o processo está sob controle.
Baixo custo de obtenção	Gerado a baixo custo, utilizando unidades adimensionais ou dimensionais simples, tais como porcentagem, unidades de tempo, etc.

Quadro 1: Critérios para geração de indicadores

Fonte: Takashina; Flores (1996)

Para Oliveira (2002), a construção de um conjunto de indicadores deve seguir três passos. O primeiro é a constituição de um *menu* composto de uma grande quantidade de opções de indicadores. O segundo passo é a escolha, dentro do *menu*, de quais medidas são adequadas ao empreendimento em estudo. O último passo é a pontuação dos indicadores

selecionados. As medições podem ser qualitativas e quantitativas, financeiras e não-financeiras. Indicadores que traduzem o grau de satisfação dos clientes são extremamente importantes, pois contribuem para a avaliação do desempenho do negócio e da competitividade manifestada pela empresa.

Os indicadores logísticos sugeridos por este mesmo autor estão divididos em geradores de perspectivas de longo, médio e curto prazo e estão apresentados no Quadro 2.

Perspectivas de longo prazo a) as operações que afetam a entrega dos produtos aos clientes; b) as expectativas dos clientes: preferências por tipo de meio de transporte, de acondicionamento e o calendário de entregas; c) os custos das operações logísticas; d) as informações dos fornecedores.
Perspectivas de médio prazo a) a qualidade das ferramentas; b) a adequação dos meios de armazenamento; c) a flexibilidade deixada pelos contratos de transportes.
Perspectivas de curto prazo a) a amplitude e a validade dos planos de contingência previstos para a empresa; b) os procedimentos de atualização desses planos; c) a qualidade das coberturas de segurança; d) a qualidade dos sistemas de informação.

Quadro 2: Indicadores logísticos

Fonte: Oliveira(2002)

3 METODOLOGIA

Um estudo científico deve fundamentar-se em procedimentos metodológicos adequadamente estruturados, que tratem os conceitos e os fenômenos estudados de forma coerente e consistente.

A metodologia permite identificar e apreender os aspectos essenciais existentes na realidade prática que estejam relacionados com o objeto de pesquisa.

Faz-se necessário, portanto, utilizar métodos que possam corresponder às expectativas teóricas adotadas e que estejam plenamente adequados à abordagem do fenômeno investigado.

3.1 TIPO DE PESQUISA

O método de trabalho, segundo Lakatos; Marconi (1996), é um conjunto de atividades sistemáticas e racionais, que orientam a geração de conhecimentos válidos e verdadeiros, indicando o caminho a ser seguido. Para Gil (1999, p. 27), o método é o “caminho para se chegar a determinado fim” e tem a função de garantir objetividade e precisão ao estudo.

A tipologia da pesquisa pode ser caracterizada como sendo um estudo de caso exploratório-descritivo. O estudo de caso compreende aquele trabalho vinculado a uma ou até três unidades organizacionais, tem a vantagem de estudar com profundidade o contexto organizacional de uma realidade específica. Quanto ao modo de investigação, adotou-se o estudo de caso organizacional, o qual de acordo com Trivínõs (1987, p. 134), desperta "o interesse do pesquisador [o qual] recai sobre a vida de uma instituição". Este autor coloca, também, que o pesquisador deve partir do conhecimento que existe da organização que se pretende examinar, buscando informações em materiais disponíveis, documentos, registros e publicações relativos à vida da instituição, e informações prévias necessárias para delinear a coleta de dados.

A pesquisa pode ser caracterizada ainda como sendo exploratória, pois do ponto de vista de seus objetivos, a natureza da pesquisa visa proporcionar maior familiaridade com o problema com vistas a torná-lo explícito ou a construir hipóteses. Envolve levantamento

bibliográfico; entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; análise de exemplos que estimulem a compreensão. Assume, em geral, as formas de Pesquisas Bibliográficas e Estudos de Caso (Gil, 1999). O trabalho ainda pode ser entendido como sendo descritivo, porque visa descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis; como também, os pesquisadores tendem a analisar seus dados indutivamente. O processo e seu significado são os focos principais da abordagem.

3.2 UNIVERSO E POPULAÇÃO ALVO DO ESTUDO

Para a realização deste estudo foi selecionada uma empresa terceirizada, parceira da contratante - Rapidão Cometa Logística e Transporte S.A.; como também 3(três) profissionais pertencentes a empresa contratante, -1(um) gerente do setor de transportes e 2(dois) encarregados do setor de distribuição. Optou-se por este caminho por entender estar este apoiado nos preceitos metodológicos da pesquisa qualitativa, e também por considerar que esses profissionais possuíam a experiência, vivência e formação acadêmica necessárias para opinar sobre as informações pertinentes ao objeto de pesquisa do referido trabalho.

3.3 COLETA DOS DADOS

A coleta de dados pode ser feita por meio de: observações, entrevistas e história de vida, pesquisa bibliográfica, questionários, observação empírica, entre outros.

Para este estudo foi utilizado um questionário fechado(apêndice A) para identificar de que forma os profissionais responsáveis pela empresa objeto de estudo, avaliam os serviços por ela realizado, a nível quantitativo. Os questionários foram entregues pessoalmente a cada um dos empregados selecionados.

4 ANÁLISE DOS DADOS

Neste trabalho, os dados adquiridos através da entrevista realizada de 15 a 19 de setembro de 2008, foram tabulados e analisados de forma descritiva, conforme mostra os gráficos abaixo.

De acordo com os gráficos 1, 2 e 3, que apresentam os resultados do primeiro indicador avaliado na entrevista, **quanto ao serviço de entrega prestado**, considera-se bom pela maioria dos entrevistados, embora apresentando uma avaliação regular no tocante ao item “Tempo decorrido de movimentação”, apenas por um dos entrevistados.

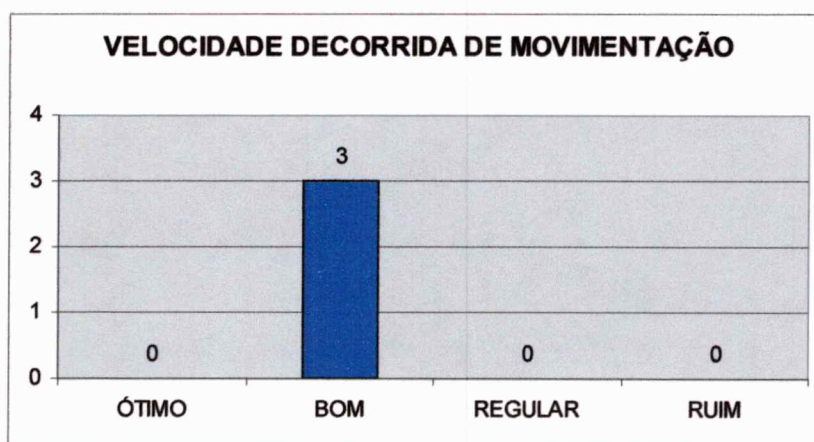


Gráfico 1- Velocidade decorrida de movimentação
Fonte: Pesquisa de campo, setembro/2008.

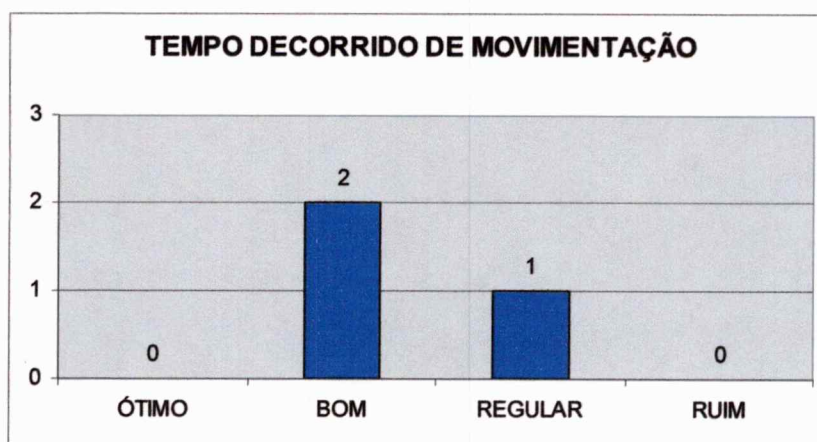


Gráfico 2- Tempo decorrido de movimentação
Fonte: Pesquisa de campo, setembro/2008.

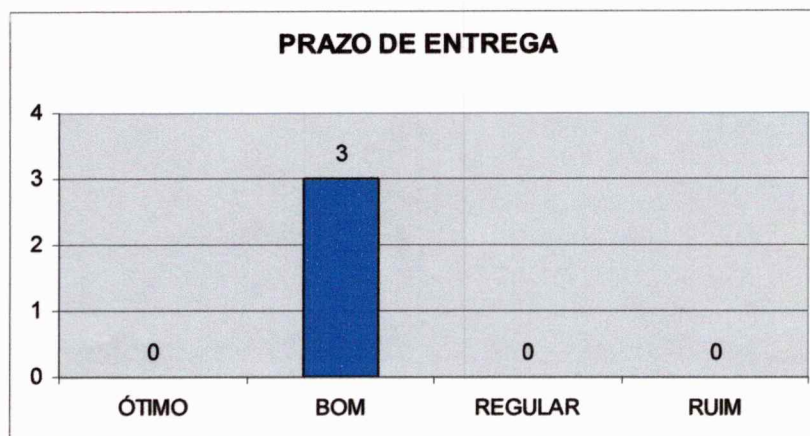


Gráfico 3- Prazo de entrega
Fonte: Pesquisa de campo, setembro/2008.

Uma vez avaliado o indicador quanto ao serviço de entrega, o passo seguinte foi determinar o nível do segundo indicador: **quanto à empresa terceirizada**. Esta é a etapa mais crítica do processo de análise, pois os indicadores utilizados na mesma, não podem ser mudados ou desenvolvidos a curto prazo, limitação que compromete a possibilidade de sucesso no futuro caso seja feita a escolha equivocada da terceirizada. Enfatiza-se também, que está presente neste grupo de indicadores, um dos principais determinantes para a análise desta pesquisa: **o nível de satisfação do cliente**. De acordo com os entrevistados, os indicadores quanto aos níveis de disponibilidade de atendimento e capacidade de atendimento, necessitam ser otimizados. Por outro lado, as respostas pertinentes aos indicadores quanto a confiabilidade e variabilidade na entrega, e o nível de satisfação do cliente, obtiveram na sua total maioria, entre os entrevistados, um conceito ótimo, conforme mostra os gráficos 4, 5, 6, 7 e 8.

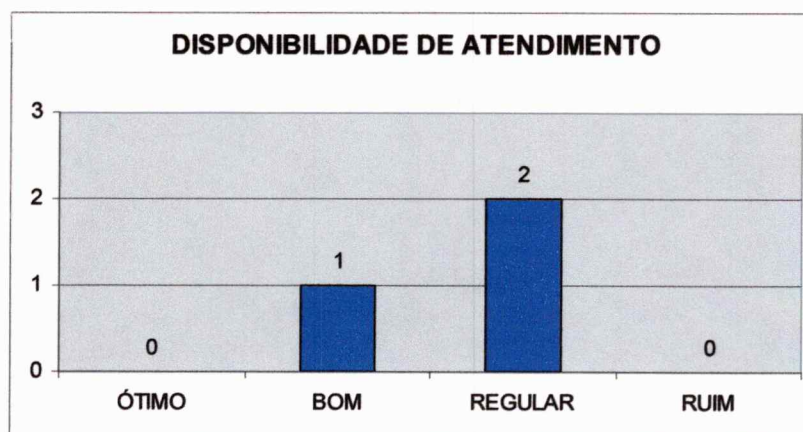


Gráfico 4- Disponibilidade de atendimento
Fonte: Pesquisa de campo, setembro/2008.

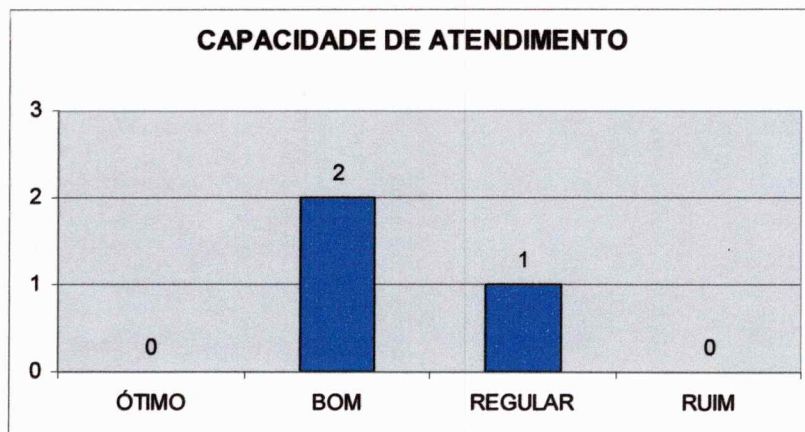


Gráfico 5- Capacidade de atendimento
Fonte: Pesquisa de campo, setembro/2008.

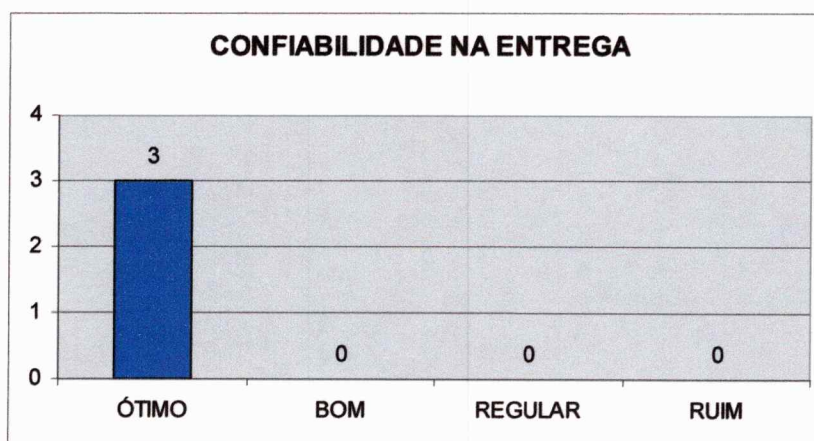


Gráfico 6- Confiabilidade na entrega
Fonte: Pesquisa de campo, setembro/2008.

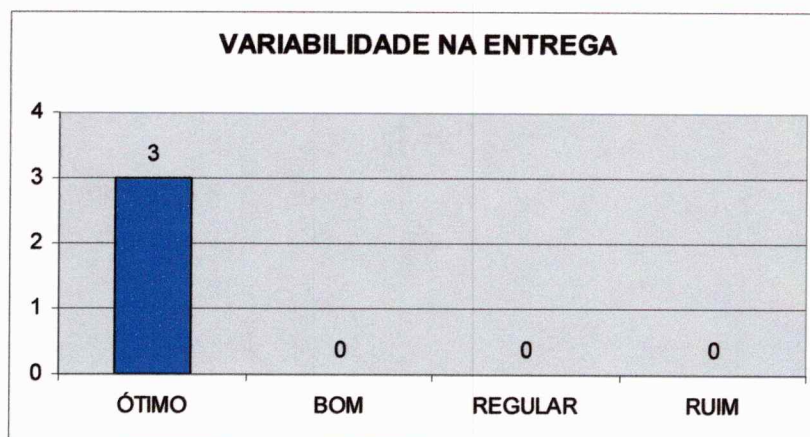


Gráfico 7- Variabilidade na entrega
Fonte: Pesquisa de campo, setembro/2008.

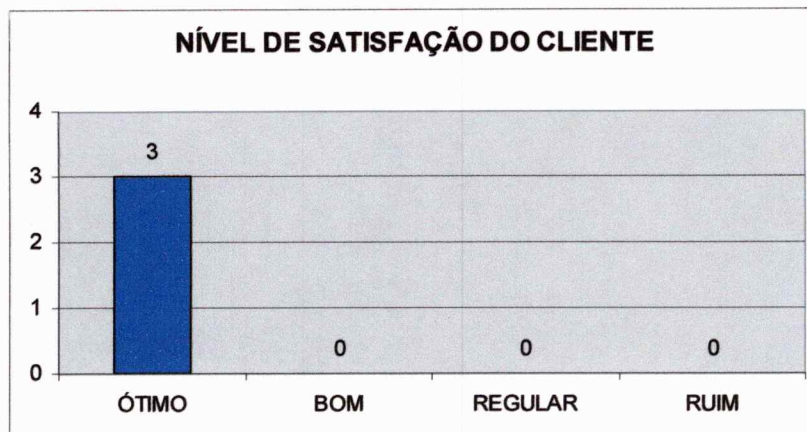


Gráfico 8- Nível de satisfação do cliente
Fonte: Pesquisa de campo, setembro/2008.

Em seguida, a pesquisa avalia o terceiro indicador, **quanto aos tipos de transportes disponibilizados pela terceirizada**. Neste, os entrevistados consideram o serviço oferecido pela terceirizada como ótimo, conforme apresenta os gráficos 9 e 10.

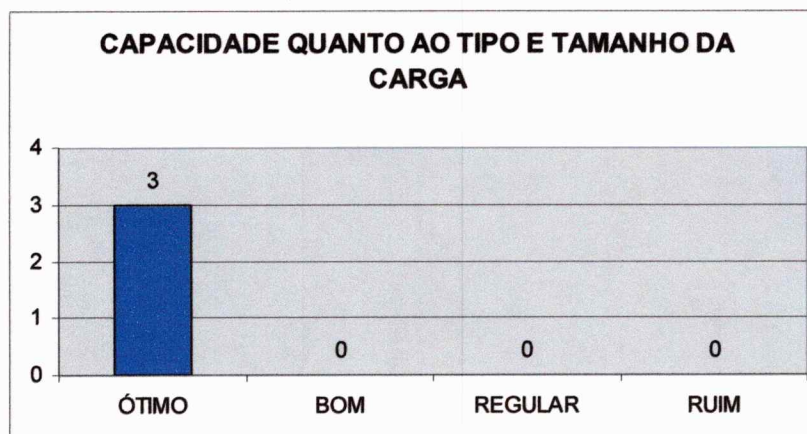


Gráfico 9 – Capacidade quanto ao tipo e tamanho da carga
Fonte: Pesquisa de campo, setembro/2008.

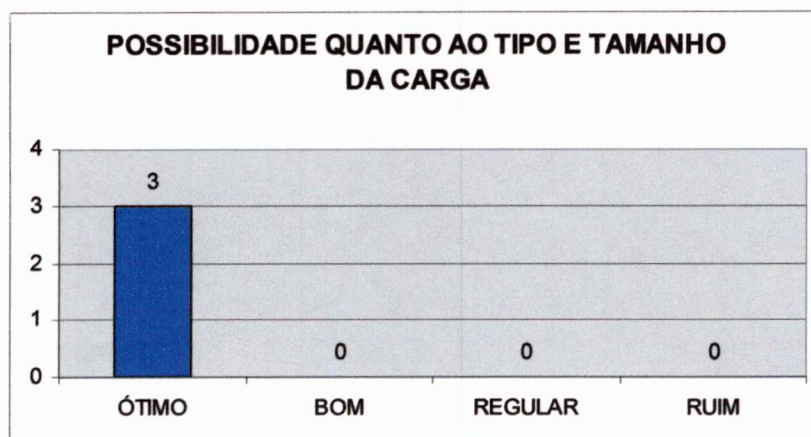


Gráfico 10 – Possibilidade quanto ao tipo e tamanho da carga
Fonte: Pesquisa de campo, setembro/2008.

Finalmente nos gráficos 11, 12, 13 e 14, a pesquisa avalia o indicador **quanto à movimentação da carga**. Segundo os entrevistados, no tocante ao sistema de informação, a terceirizada apresenta uma análise regular para este serviço por ela disponibilizado. Quanto aos indicadores referentes ao sistema de armazenamento e acondicionamento e ao transporte, foram avaliados entre bom e ótimo, pelos mesmos. Em relação ao índice de avaria, todos avaliaram com o conceito ótimo.

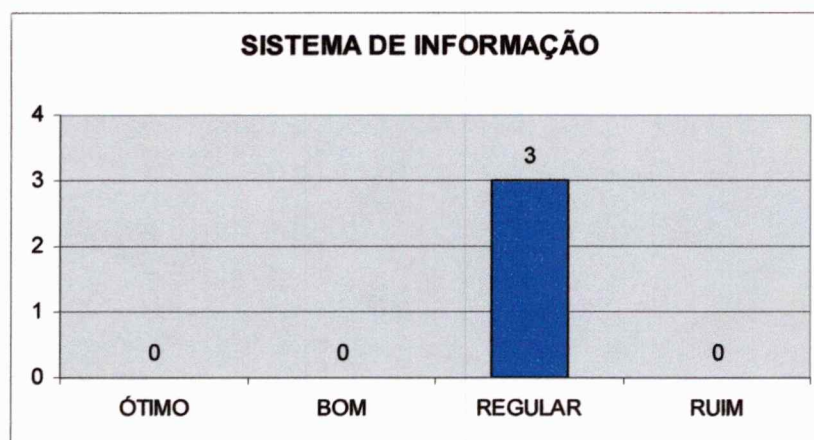


Gráfico 11 – Sistema de informação
Fonte: Pesquisa de campo, setembro/2008.

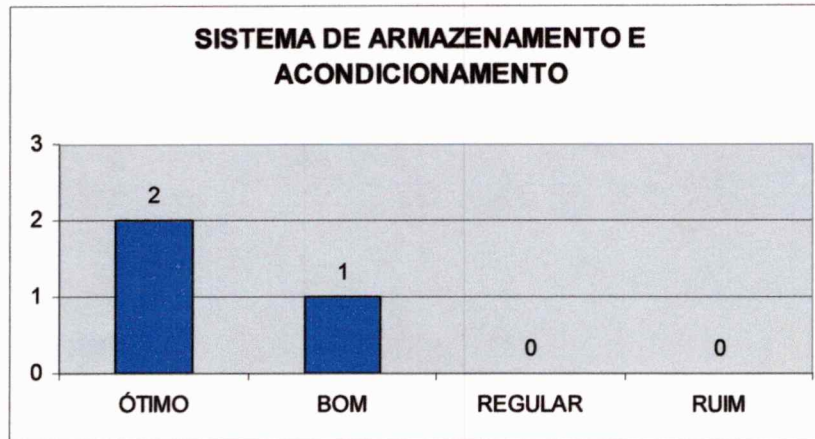


Gráfico 12 – Sistema de armazenamento e acondicionamento
Fonte: Pesquisa de campo, setembro/2008.

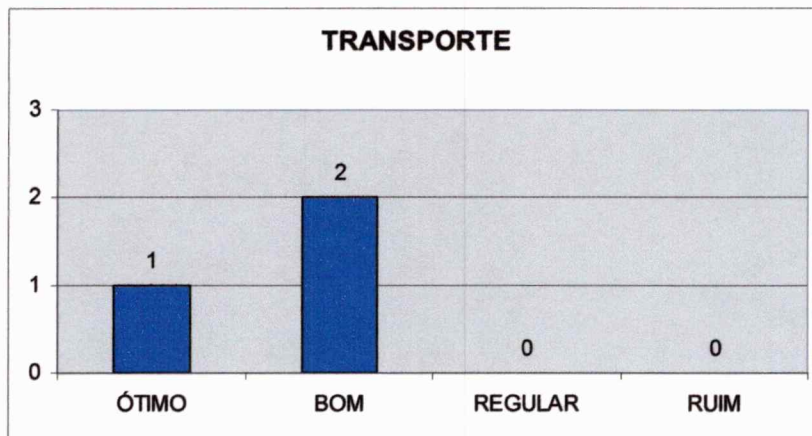


Gráfico 13 – Transporte
Fonte: Pesquisa de campo, setembro/2008.

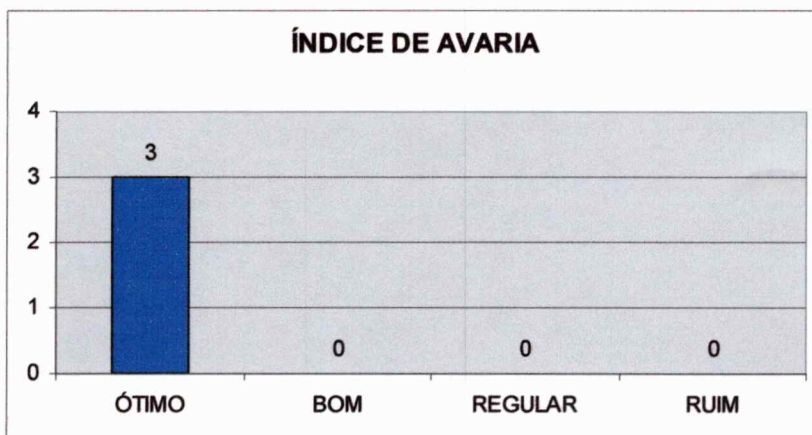


Gráfico 14 – Índice de avaria
Fonte: Pesquisa de campo, setembro/2008.

De acordo com a análise realizada, percebe-se que o trabalho sobre a forma de parceria com empresas terceirizadas é uma grande oportunidade de negócio, viabilizando vantagens competitivas para as empresas contratantes. Ou seja, cliente satisfeito e bons lucros para ambos os parceiros.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O papel da logística no negócio aumentou tanto em escopo, quanto em importância estratégica. Integração do fluxo de material, produção e distribuição, vêm revolucionando não somente a forma pela quais as empresas gerenciam suas atividades logísticas, mas, também, como gerenciam todo o seu negócio.

Atualmente, a logística é tomada e considerada como perfeita quando há integração da administração de materiais em sua totalidade e distribuição física dos produtos e serviços com a plena satisfação do cliente e dos acionistas.

Nesta perspectiva, e visto que o gerenciamento logístico é um conceito orientado para o fluxo, com o objetivo de integrar os recursos ao longo de todo o trajeto compreendido entre os fornecedores e clientes finais, é desejável que se tenha uma forma de avaliar os custos e o desempenho desse fluxo.

Diante do exposto, o referido trabalho oportunizou uma avaliação qualitativa do trabalho de uma empresa terceirizada parceira da Rapidão Cometa Logística e Transporte S.A., com o intuito de proporcionar informações junto a empresa contratante, da importância e da viabilidade desta parceria e da contratação deste tipo de serviço, para a efetivação da qualidade na prestação de seus serviços e na eficiência ao atendimento do cliente.

Concluindo-se, ao término do trabalho, que a terceirização deve antes de tudo ser entendida como a possibilidade de aproveitamento de competências disponíveis no mercado. É comum encontrar em muitas empresas, potenciais não identificados para melhoria do resultado. Uma escolha estruturada do parceiro logístico é, neste caso, uma solução recomendada para o aproveitamento dos potenciais. Os potenciais de redução de custo e de aumento de qualidade nos serviços somente serão aproveitados em sua totalidade quando não estiver em primeiro plano da organização uma visão míope de vantagens em curto prazo, mas sim, a construção de uma parceria estratégica baseada na confiança entre as partes.

REFERÊNCIAS

ÂNGELO, Livia B. **Indicadores de desempenho logístico**. Santa Catarina. Grupo de Estudos Logísticos – GELOG/UFSC, 2005. Disponível em: <www.gelog.ufsc.br/Publicacoes/Indicadores>. Acesso em: 16 set. 2008.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE MOVIMENTAÇÃO E LOGÍSTICA (ABML). Disponível em: <<http://www.abml.org.br>>. Acesso em: set. 2008.

BALLOU, Ronald H. **Logística empresarial: transportes, administração de materiais e distribuição física**. São Paulo: Atlas, 1995.

BOVET, D.M.; THIAGARAJAN, S. (2000) - **Logística orientada para o cliente**. HSM Management. ano 3, v.18, jan/fev.

BOWERSOX, Donald J.; CLOSS, David J.; COOPER, M. Bixby. **Gestão logística de cadeias de suprimentos**. São Paulo: Bookman, 2001.

BOWMAN, R. **Intermodel pipedream**. Journal of Distribution. Vol. 93, n. 4 (Apr), p. 48-49, 1994.

BOWERSOX, D.J.; COOPER, M.B. **Strategic marketing channel management**. New York: McGraw-Hill, 1992.

BRIMER, R. C. **Logistics networking**. Journal of Logistics Information Management. v. 8, n. 4, p. 8-11, 1995.

CAIXETA FILHO, J. V., MARTINS, R. S. **Gestão logística do transporte de cargas**, São Paulo: Atlas, 2001.

CARVALHO, José Meixa Crespo de - **Logística**. 3ª ed. Lisboa: Edições Silabo, 2002.

CHING, Hong Yuh. **Gestão de estoques na cadeia de logística integrada-supply chain**. São Paulo: Atlas, 2006.

CHRISTOPHER, M. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos**. São Paulo; Pioneira, 1997.

deROULET, D. G. (1993) - **Logistics: Key competitive edge**. Journal of Transportation & Distribution. Vol. 34, n. 8 (Aug), p. 53.

DORNIER, Philippe-Pierre, et al. **Logística e operações globais: textos e casos**. São Paulo: Atlas, 2000.

FAWCETT, S. E.; SMITH, S. R.; COOPER, M. B. Strategic intent, measurement capability, and operational success: making the connection. **International journal of phsysical distribution & logistics management**, Bradford, v. 27, n. 7, p. 410-421, 1997.

FERREIRA, Aurélio Buarque De Holanda. **Novo Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa**. 2. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1986.

FLEURY, Paulo Fernando; WANKE, Peter; FIGUEIREDO, Kleber Fossati. **Logística empresarial: a perspectiva brasileira**. São Paulo: Atlas, 2000. (Coleção COPPEAD de Administração)

FLEURY, Paulo F. LAVALLE, C. R. **O estágio de desenvolvimento da organização logística em empresas brasileiras: estudo de casos**. 19º ENANPAD. Instituto de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, COPPEAD/UFRJ, Rio de Janeiro, 2000.

FIGUEIREDO, K.F. et al., **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos**. São Paulo: Atlas, 2003.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1999.

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

HARDING, Hamish Alan. **Administração da produção**. São Paulo: Atlas; 1998.

HRONEC, S. M. **Sinais Vitais**. São Paulo: Makron, 1994.

IMAM, Instituto: **Gerenciamento da logística e cadeia de abastecimento**. São Paulo: Impresso no Brasil, 2000.

LA LONDE, B.J.; COOPER, M.C.; NOORDEWIER, T.G. **Customer service: a management perspective**. Oak Brook, IL.:Council of Logistics Management, 1988.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Atlas, 1996.

LAMBERT, D. M. (1998). **Strategic logistic manegement**. Homewood ; R.D. Irwim.

MACEDO, Marcelo Álvaro da Silva. **Atributos da dimensão confiabilidade na prestação de serviços logísticos: um estudo exploratório**. In: ENEGEP, 26, 2006, Fortaleza. **Anais ...Fortaleza, 2006**. p. 1 e 4.

MAGEE, John F. **Logística industrial**. São Paulo: Pioneira, 2004.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia científica**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1996.

MENTZER, J. T.; FLINT, D. J. & HULT, T. M. **Logistics service quality as a segment-customized process**. Journal of Marketing. Vol. 65, n. 4, p. 82-104, 2001.

OLIVEIRA, Marcus Vinicius de S. Silva. **Influências do tipo de produto nas associações entre serviços logísticos e desempenho empresarial**, 2006. Disponível em : <interfacesdesaberes.fafica.com>. Acesso em: 09 set. 2008.

OLIVEIRA, R. C. **Avaliação do desempenho logístico**. Aveiro: Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial, 2002.

TAKASHINA, N. T. e FLORES, M. C. **Indicadores da qualidade e do desempenho**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

TRIVINÕS, Augusto N.S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

UELZE, Reginald. **Logística empresarial: uma introdução à administração dos transportes**. São Paulo, Pioneira, 1974.

APÊNDICES

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO

Avaliação da qualidade na prestação de serviços logísticos de uma terceira: um estudo de caso na Rapidão Cometa Logística e Transporte S.A.

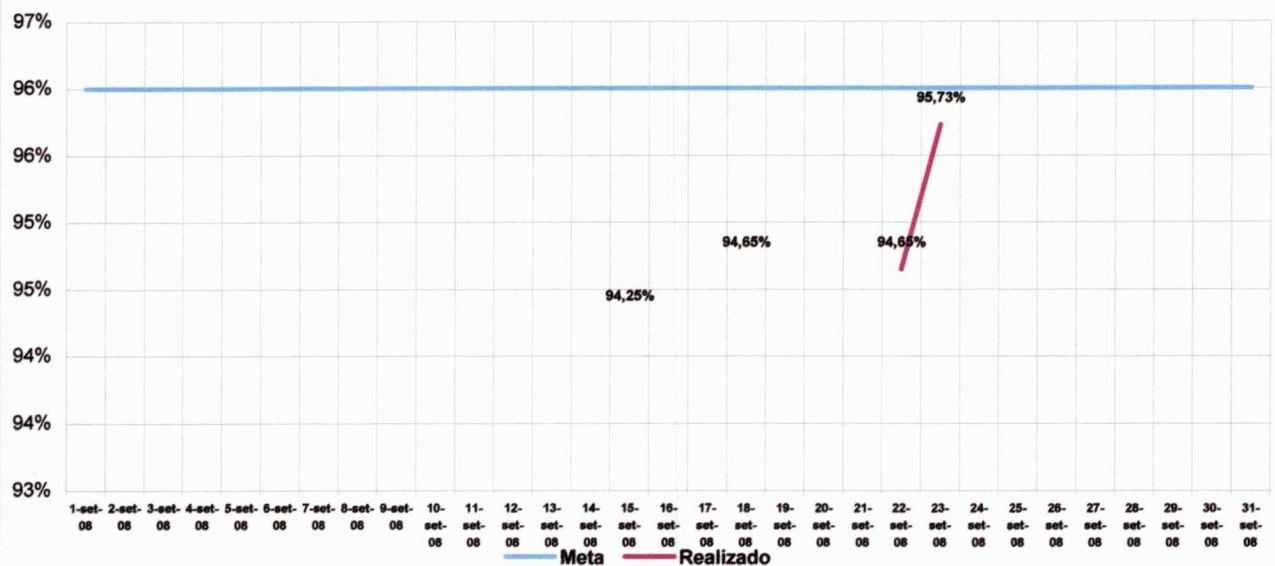
INDICADORES	Escala de respostas				Observações
	Ótimo	Bom	Regular	Ruim	
1.Quanto ao serviço de entrega prestado					* considerando as diversas rotas.
Velocidade decorrida de movimentação					
Tempo decorrido de movimentação					
Prazo de entrega					
2.Quanto à empresa terceirizada					
Disponibilidade de atendimento					* considerando qualquer origem-destino de localidades.
Capacidade de atendimento					
Confiabilidade na entrega					* considerando o potencial das programações de entrega esperadas ou divulgadas.
Variabilidade na entrega					
Nível de satisfação do cliente					*qualidade e eficiência.
3.Quanto aos tipos de transportes disponibilizados pela terceirizada					
Capacidade quanto ao tipo e tamanho da carga					* considerando os transportes/tipos de veículos oferecidos.
Possibilidade quanto ao tipo e tamanho da carga					
4.Quanto à movimentação da carga					
Sistema de Informação					*considerando a localização/movimentação da carga.
Sistema de armazenamento e acondicionamento					*condições de armazenamento.
Transporte					*qualidade e eficiência.
Índice de avaria					*total da carga entregue.

OBS:

- As informações devem ser pertinentes apenas ao serviço prestado pela terceirizada.
- Os dados devem ser retirados através das planilhas de entregas e acompanhamento, fornecidas pela contratante.

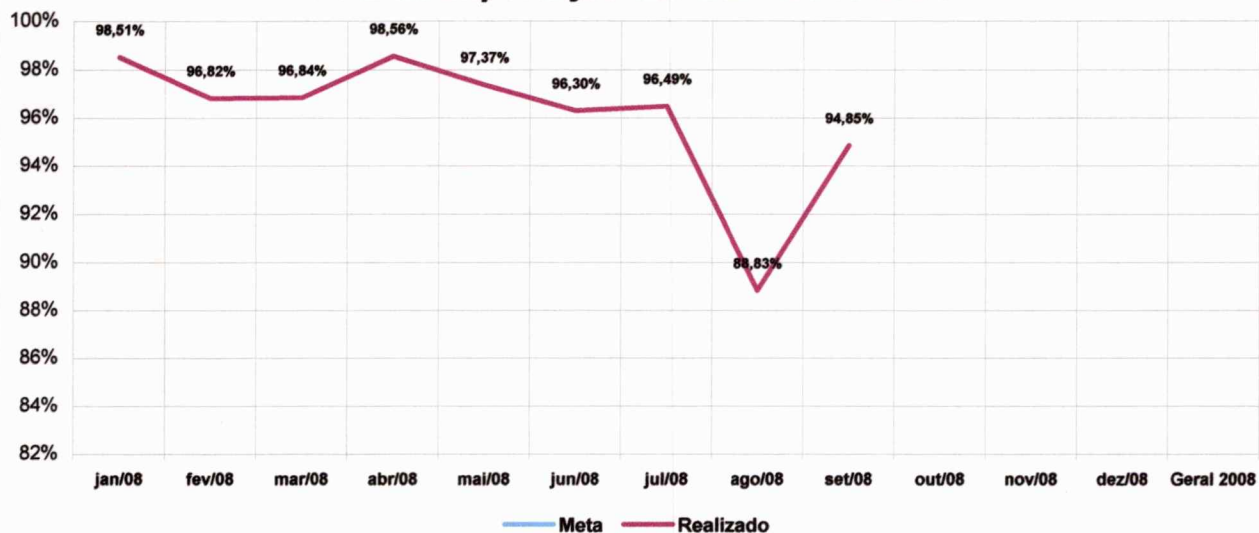
APÊNDICE B – PPE DE IMPORTAÇÃO

	UNIDADE:	ITEM DE CONTROLE:	BASE DE CÁLCULO	NÚMERO DO DOCUMENTO:
	NAT	PPE DE IMPORTAÇÃO	% DOS CONHECIMENTOS ENTREGUES DENTRO DO PRAZO.	PPER-NAT-508
SETOR:	META:	DATA:		FOLHA:
IMPORTAÇÃO RODO	REALIZAR 96,25% DAS ENTREGAS DENTRO DO PRAZO.	28/11/2008		01/01



Fonte: da Calculadora Desempenhando Exportação 02.828.543.0007/17

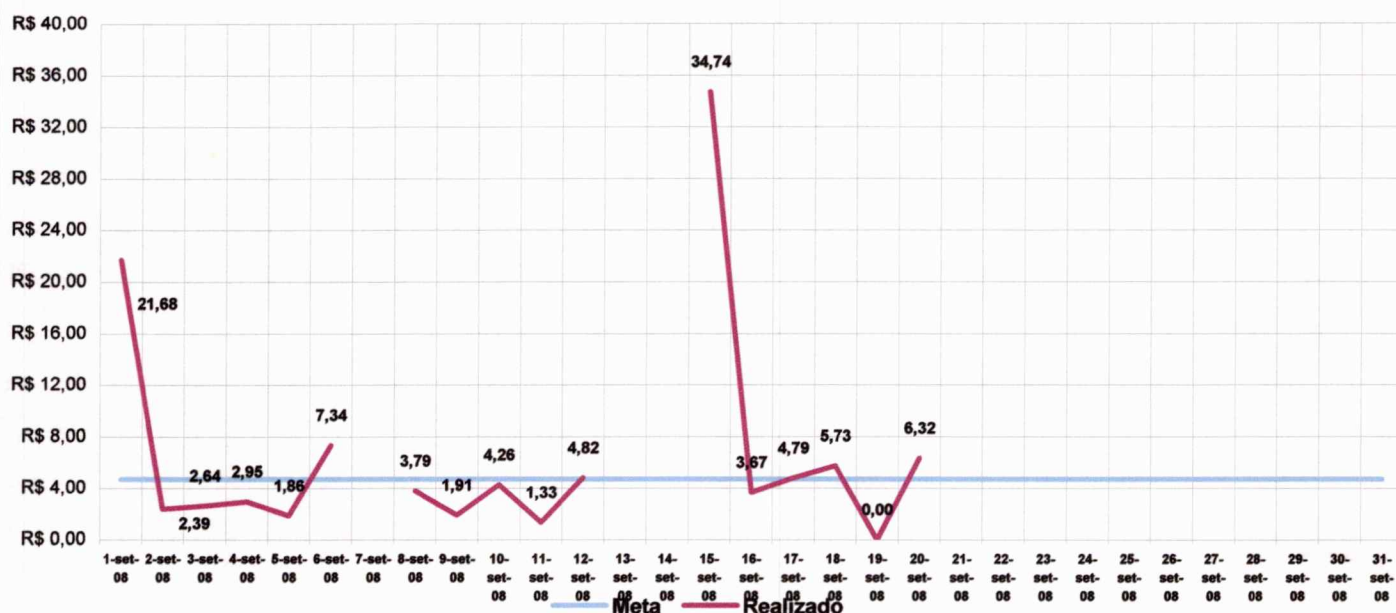
PPE de Importação Mensal - Rodoviário



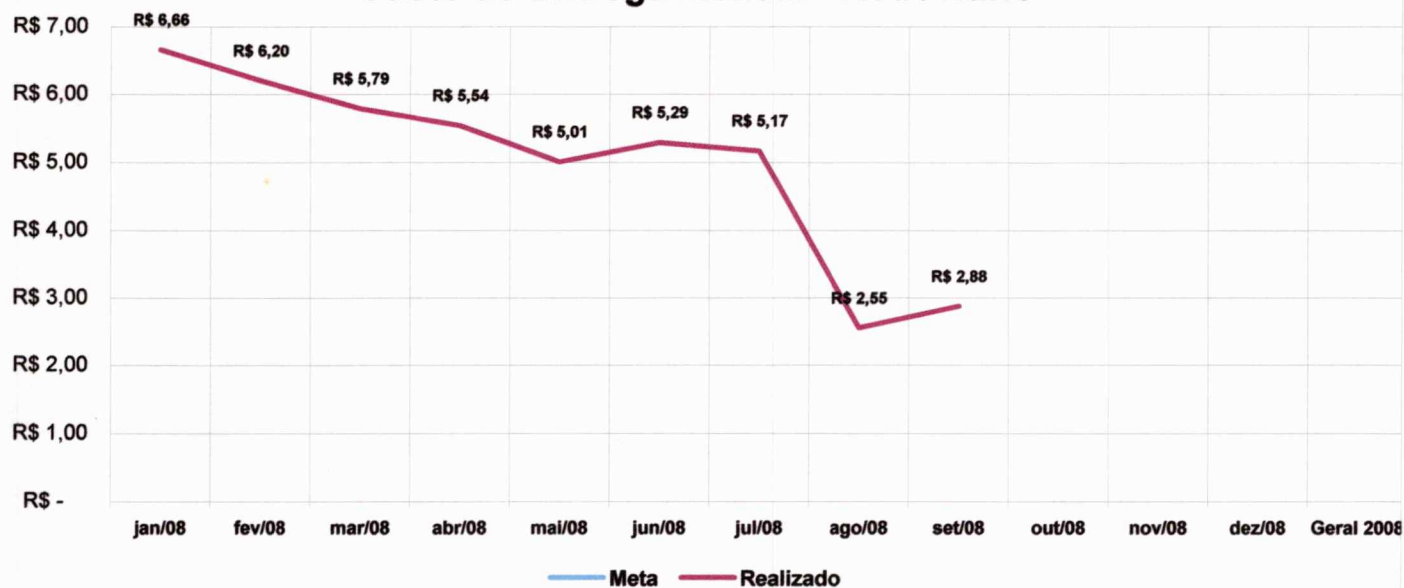
Fonte: da Calculadora Desempenhando Exportação 02.828.543.0007/17

APÊNDICE C – CUSTO DE ENTREGA

	UNIDADE: NAT	ÍTEM DE CONTROLE: CUSTO DE ENTREGA	BASE DE CÁLCULO VALOR PAGO / TOTAL DE CTRC ENTRQUE + CULPA CLIENTE.	NÚMERO DO DOCUMENTO: CSTR-NAT-508
SETOR: IMPORTAÇÃO RODO	META: MANTER O CUSTO ORÇADO DE R\$ 4,70 POR ENTREGA			DATA: 28/11/2008 FOLHA: 01/01

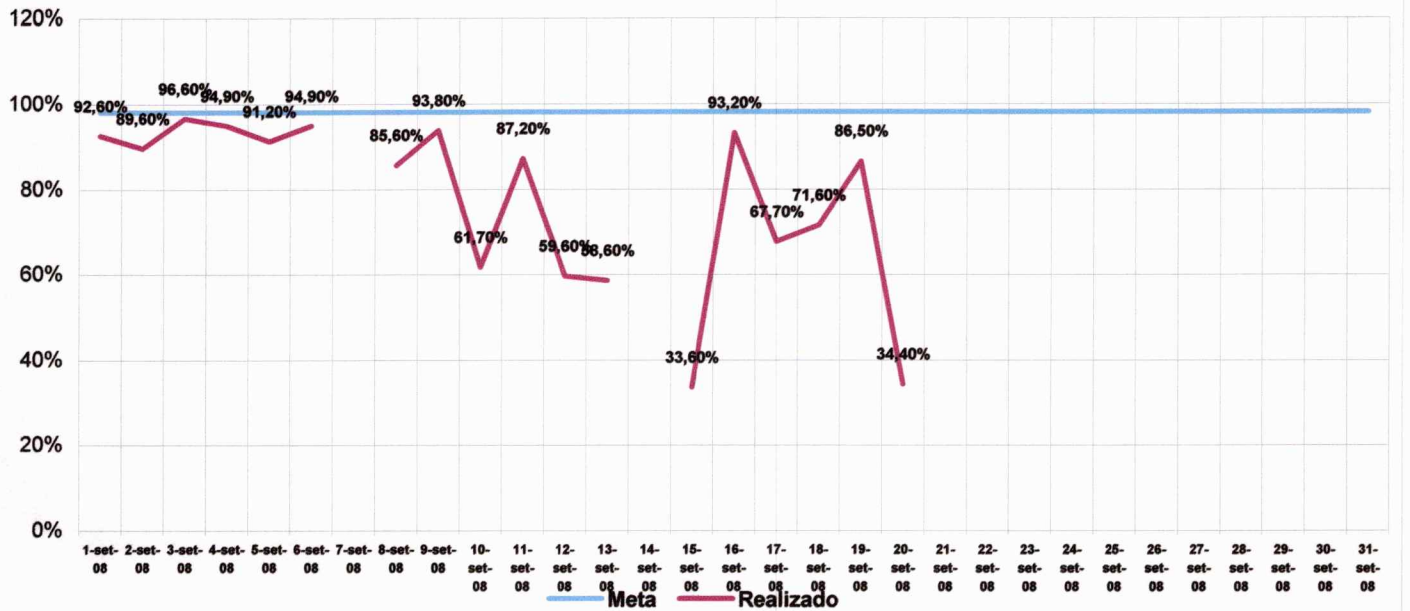


Custo de Entrega Mensal - Rodoviário



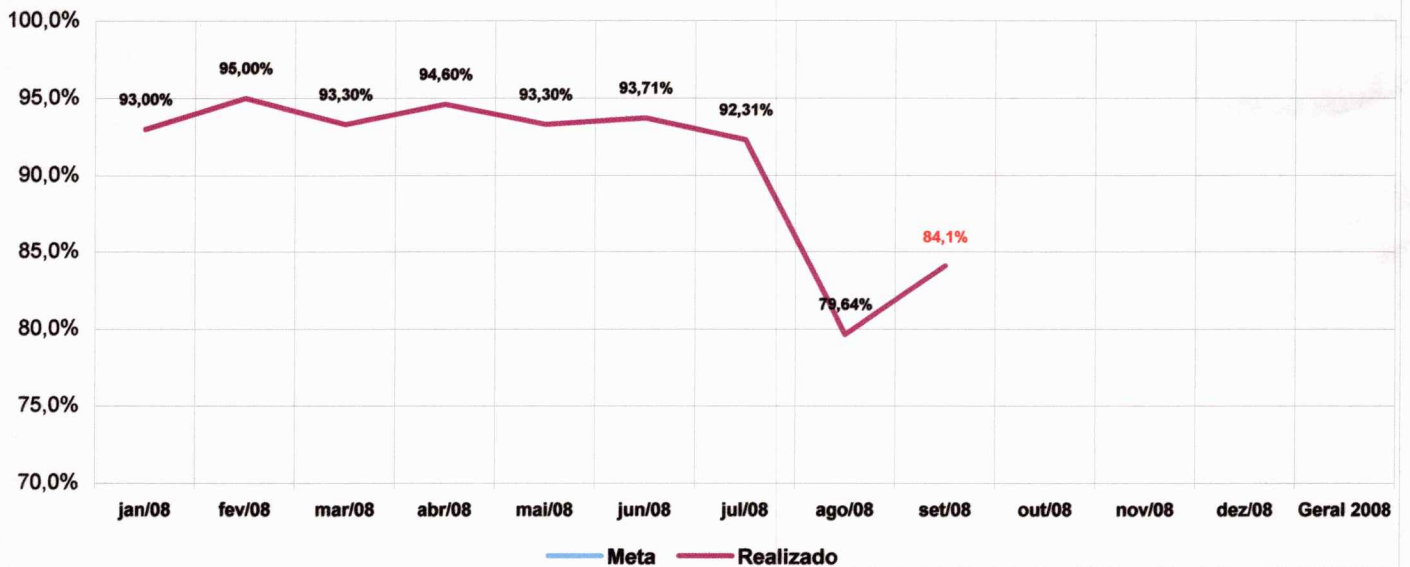
APÊNDICE D – EFICIÊNCIA DE ENTREGA

	UNIDADE: NAT	ÍTEM DE CONTROLE: EFICIENCIA DE ENTREGA	BASE DE CÁLCULO TOTAL DE CTCR'S ENTREGUES + CULPA CLIENTE / TOTAL DE CTCR'S	NÚMERO DO DOCUMENTO: EFCE-NAT-508
SETOR: IMPORTAÇÃO RODO	META: REALIZAR 98% DAS ENTREGAS EMBARCADAS.		DATA: 28/11/2008	FOLHA: 01/01



Base de Cálculo: Serviço Rodoviário Rodoviaro e D2D Desconsiderando Export 03 888 543/0002.12

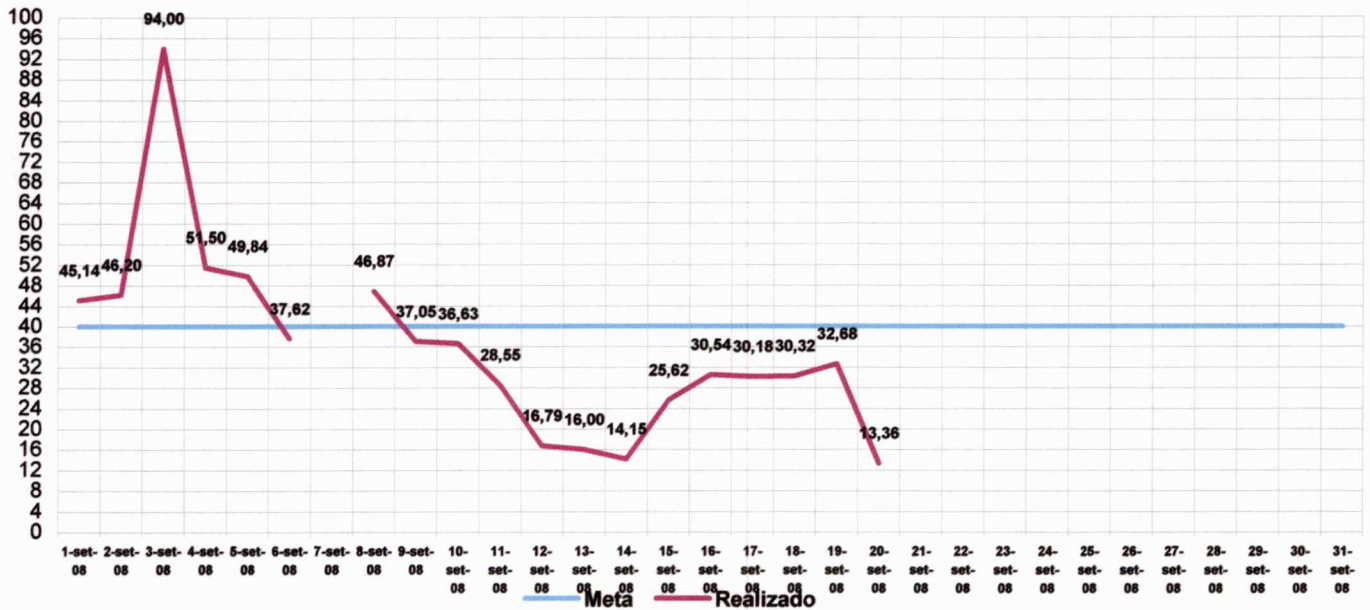
Eficiência Mensal - Rodoviário



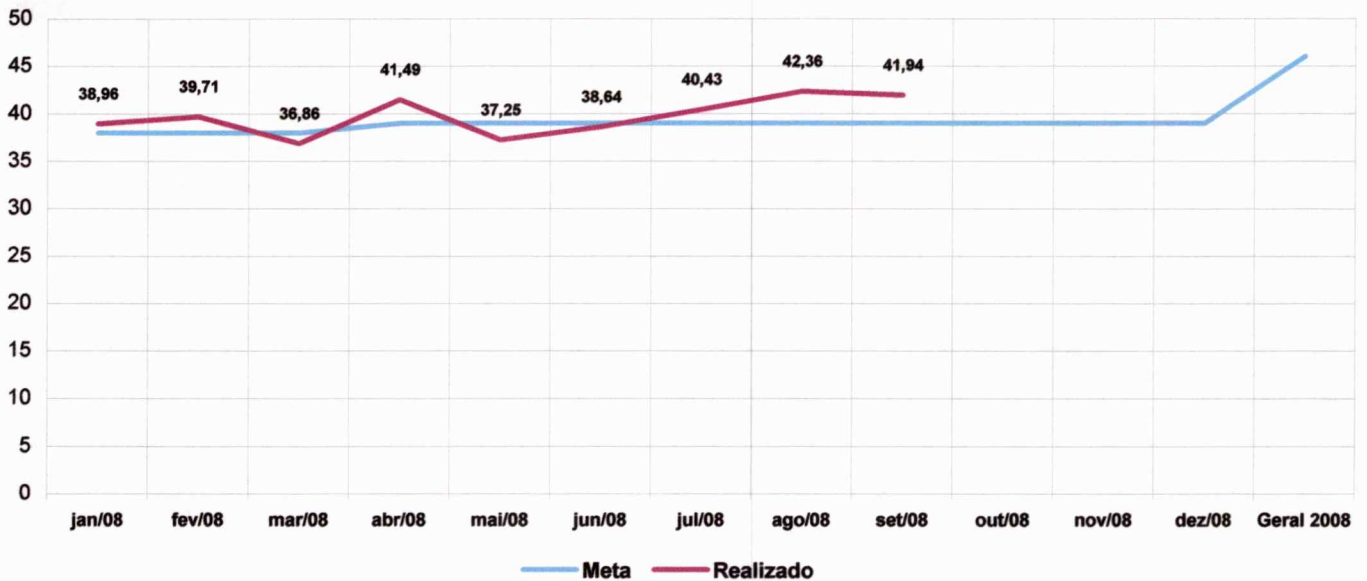
Base de Cálculo: Serviço Rodoviário Rodoviaro e D2D Desconsiderando Export 03 888 543/0002.12

APÊNDICE E – PRODUTIVIDADE DE ENTREGA

	UNIDADE: NAT	ÍTEM DE CONTROLE: PRODUTIVIDADE DE ENTREGA	BASE DE CÁLCULO: MÉDIA DE CTRCS ENTREGUES + CULPA CLIENTE POR ROMANEIO.	NÚMERO DO DOCUMENTO: PRDR-NAT-508
SETOR: IMPORTAÇÃO RODO	META: MÉDIA DE 44 CTRC'S ENTREGUES POR ROMANEIO		DATA: 28/11/2008	FOLHA: 01/01



Produtividade Mensal - Rodoviário

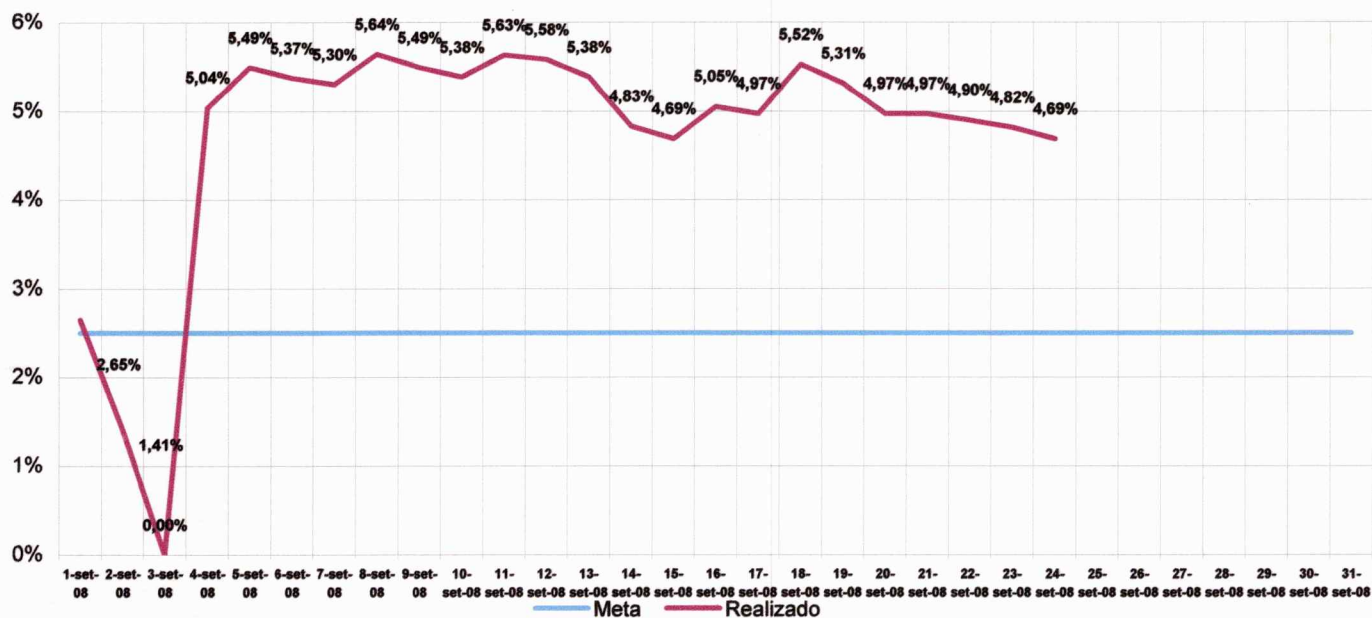


APÊNDICE F – OCORRÊNCIA DE ENTREGA

	UNIDADE:	ÍTEM DE CONTROLE:	BASE DE CÁLCULO:	NÚMERO DO DOCUMENTO:
	NAT	OCORRENCIA DE ENTREGA	% DE OCORRENCIAS CULPA COMETA.	OCO-NAT-508
SETOR:	META:			
IMPORTAÇÃO	TER APENAS 8% DAS ENTREGAS COM OC. CULPA COMETA			

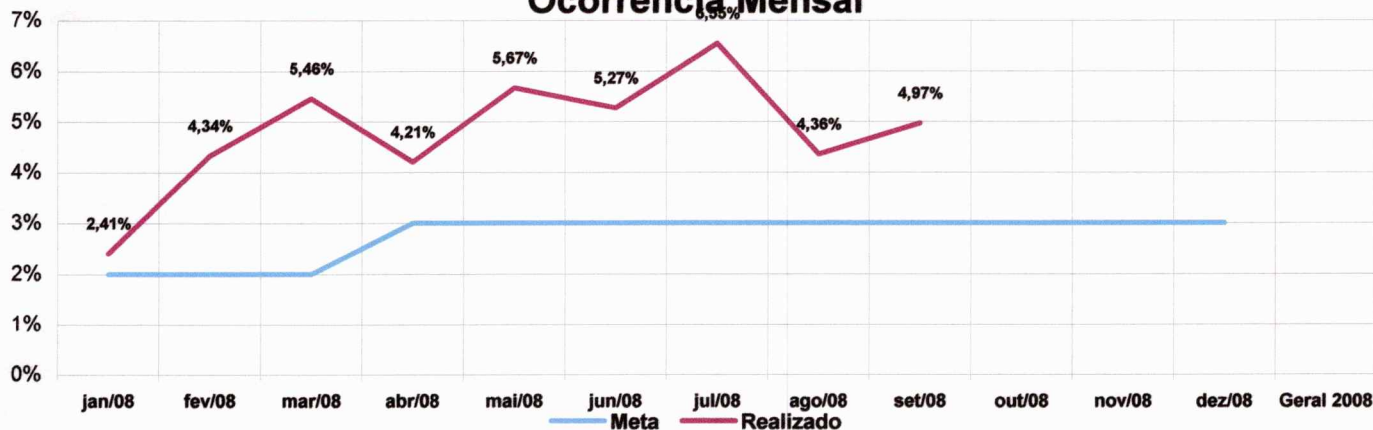
DATA: 28/11/2008

FOLHA: 01/01



Fonte: Relatório de Acompanhamento de Entrega - 03/08/08 14:00:00

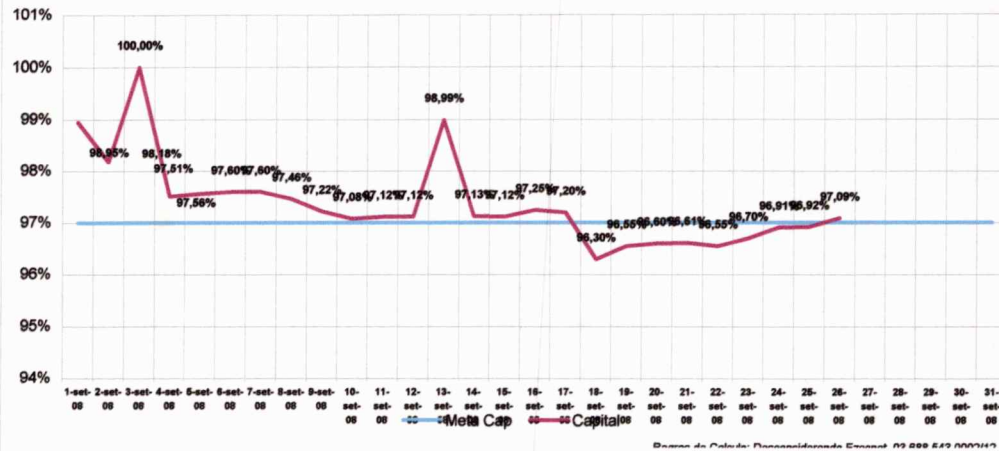
Ocorrência Mensal



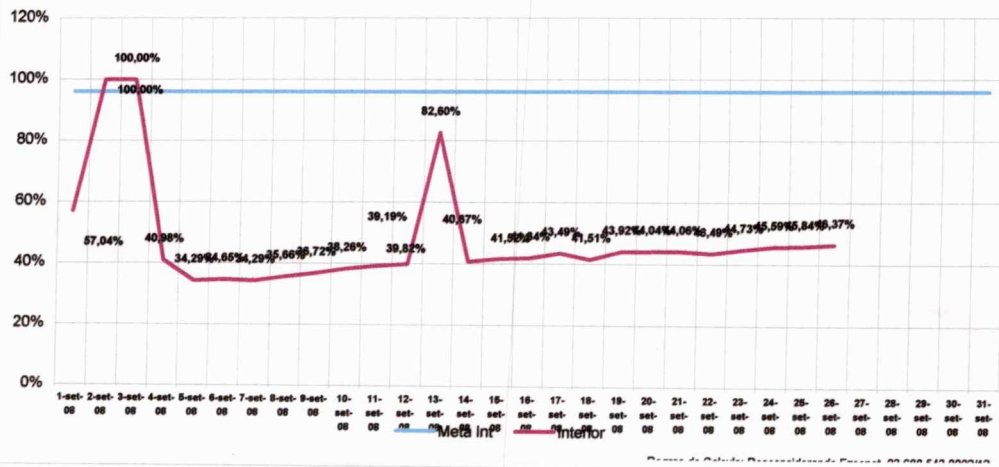
APÊNDICE G – PERFORMANCE DE BAIXA

	UNIDADE: NAT	ITEM DE CONTROLE: PERFORMANCE DE BAIXA	BASE DE CÁLCULO: % DOS CTRCS BAIXADOS DENTRO DO PRAZO ESTIPULADO	NÚMERO DO DOCUMENTO: PBAX-BEL-508 DATA: 28/11/2008 FOLHA: 01/01
SECTOR: IMPORTAÇÃO RODO	META: CAPITAL BAIXAR COM 0 (ZERO) DIA E INTERIOR BAIXA COM 1 (UM) DIA			

CAPITAL



INTERIOR



Performance de Baixa Mensal

