

Multimodal**Terceirização**

Contratar um OL pode contribuir para a redução de custos logísticos

Consultores e especialistas afirmam que a terceirização das operações logísticas possibilita maior produtividade e menos gastos às empresas contratantes, por conta da expertise dos Operadores Logísticos e do compartilhamento dos recursos que eles utilizam com outros clientes.

A terceirização das operações logísticas tem se mostrado uma forte tendência no Brasil, já que as empresas têm buscado alternativas para focar em suas atuações e a preocupação com as questões de armazenagem, transporte e distribuição demandam muito tempo e responsabilidade. Desta forma, contratar um Operador Logístico para cuidar deste tipo de operação tem sido uma saída bastante comum.

De acordo com a pesquisa "Custos Logísticos no Brasil 2009", realizada pelo ILOS – Instituto de Logística e Supply Chain (Fone: 21 3445.3000), nas 87 empresas que participaram do estudo, 66% dos custos logísticos estão relacionados com a contratação de terceiros, ao passo que 34% representam os custos internos. Além disso, a pesquisa aponta que houve um aumento na priorização do serviço em relação ao custo.

Conforme relato do professor Maurício Lima, um dos diretores do Instituto, do ponto de vista macroeconômico, em 2008, o custo logístico no país representou 11,6% do PIB nacional (cerca de R\$ 334 bilhões). Partindo da análise microeconômica, em média o custo logístico (transporte, estoque e armazenagem) representa 8,3% da receita líquida de uma empresa.

No entendimento de Paulo Rago, presidente do Ceteal – Centro de Estudos Técnicos e



Foto: Stock.xchng

Segundo pesquisa do ILOS, 66% dos custos logísticos estão relacionados com a contratação de terceiros e 34% representam os custos internos

Avançados em Logística (Fone: 11 5581.7326), a redução de custos logísticos com a contratação de um OL pode ocorrer por conta da otimização de custos com aumento de produtividade operacional proporcionada pela

maior quantidade de recursos de que o OL dispõe para realizar as atividades, por ter melhores valores de mão de obra, imobilizados, etc. "As análises devem ser realizadas, também, levando em conta o nível de serviço que

o OL ofertará, pois há casos em que a empresa terceiriza a operação, gera redução de custos para o contratante, porém, constata-se uma diminuição do nível de serviço da operação", condiciona.

Para o diretor-geral da Vantine Solutions (Fone: 11 3262.5464), José Gerado Vantine, a redução de custos logísticos ocorre porque naturalmente o OL detém tecnologia da informação, mão de obra qualificada e capacitação gerencial que permitem maior eficácia nos processos. Além disso, ele conta com a vantagem da diluição dos custos fixos através da sinergia, tanto na armazenagem quanto no transporte.

Sinergia também é a palavra utilizada por Felipe Trigueiro, diretor-executivo da FTLOG Soluções em Logística & Supply Chain (Fone: 81 9633.0078) para salientar que a estratégia de utilizar um OL deve partir da sinergia operacional de obter melhor nível de serviço e redução de custos. "As grandes oportunidades estão na redução do custo de armazenagem, distribuição e transportes de longas distâncias", observa.

Antes de qualquer processo de avaliação de seleção destes tipos de serviços, as empresas precisam estar bem estruturadas de informações detalhadas de seus custos operacionais para que o processo decisório possa ser assertivo, de acordo com

explicação de Trigueiro. Ele diz que a decisão passa, também, pela Logística Tributária que, através dos incentivos fiscais existentes no Brasil, pode viabilizar ainda mais o processo de parceria e reduzir os investimentos em ativos operacionais.

Por parte do Grupo IMAM (Fone: 11 5575.1400), o diretor Daniel Gasnier ressalta que é, sim, possível reduzir os custos com a contratação de um OL, mas em médio e longo prazo. Para ele, esta não deve ser a prioridade de curto prazo para a terceirização da atividade logística, mas se trata de uma consequência natural decorrente da melhor competência e do foco desta empresa na produtividade das operações logísticas.

"A primeira finalidade deve ser focalizada na melhoria do atendimento (nível de serviço). As reduções de custos decorrem do compartilhamento dos recursos entre diversos clientes e das melhorias dos processos.

Neste sentido, o acompanhamento dos gastos logísticos faz a função de indicadores críticos de desempenho, provendo feedback das estratégias que estão funcionando ou não", explica.

Por sua vez, Antonio Carlos Rezende, gerente da IMAM Consultoria, enfatiza que, apesar da redução de custos ser possível, para que a contratação do OL seja bem sucedida há uma série de cuidados que devem ser observados, como ter domínio da operação, procedimentos, custos e indicadores antes de passar para terceiros, caso contrário o resultado não será adequado. "O problema é manter ou melhorar o nível de serviço", afirma.

Já João Butori, diretor da Santa Rita Logistics (Fone: 11 4141.7000), condiciona que na medida em que as empresas conseguirem focar seus próprios negócios, dando ênfase e estratégia à busca de valor agregado ao produto final, a contratação madura e consciente de um OL,



Rezende, da IMAM Consultoria: "devemos lembrar que os custos logísticos são importantes, mas não são os únicos indicadores relevantes"

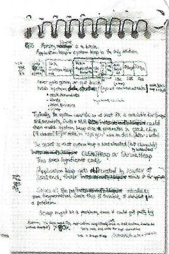
que venha a atuar como parceiro de negócios dentro da cadeia produtiva, irá representar uma evolução na prestação de serviços e fator decisivo na redução de custos.

Vantagens da parceria

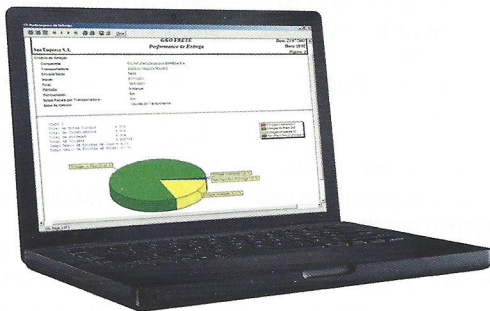
Considerando que a indústria vem investindo em seu core business e evitando a geração de custos com ativos logísticos, é preciso conhecer quais são as vantagens que os segmentos industriais têm ao partir para este tipo de parceria com OL's. Segundo Vantine, da Vantine Solutions, o não investimento em ativos logísticos já é consagrado e cada mais frequente. É uma nova equação financeira que colabora profundamente para as reduções dos custos logísticos.

Segundo Lima, do ILOS, são três as vantagens principais: o conhecimento do OL, que sabe como utilizar os ativos logísticos; o fato de a empresa contratante poder focar em seu core business; e um terceiro fator que é a escala de operação, considerando que o OL sabe como aproveitar as

PRÊMIO
TOP Log
MARCAS
LÍDERES
2009



EXISTEM DUAS MANEIRAS DE GERENCIAR FRETES.



"A tranquilidade de que agora operamos dados confiáveis nos possibilita estruturar o transporte de maneira assertiva".

César Bugança da Lojas Renner

Mais de 200 empresas usuárias



O GKO Frete é o software líder de mercado para gestão de fretes contratados. Suas funcionalidades abrangem: apoio no embarque, auditoria das cobranças das transportadoras e pré-fatura, simulações para uso em concorrências, acompanhamento de entregas e ocorrências, avaliação da qualidade do transporte, integração com o ERP para prover dados contábeis, financeiros e fiscais do frete, uso de recursos de correio eletrônico e web, e a mais completa gama de relatórios e gráficos operacionais e gerenciais. Agende já uma demonstração!

www.gkofrete.com.br
info@gko.com.br
21 2533 3503

GKofrete
O sistema líder para quem contrata fretes

Multimodal

sinergias das operações com as outras empresas para as quais presta serviços. Com isso, consegue otimizar as operações e reduzir os gastos.

Edson Carillo, diretor da Global Connexion do Brasil (Fone: 11 3521.7038), pensa da mesma forma. Para ele, como o OL poderá compartilhar os recursos com mais de um cliente, uma redução de custo deve ser esperada, ainda mais porque o prestador de serviço logístico deve contar com uma maior produtividade do que quando o cliente desenvolve a logística diretamente, o que ocorre na verticalização de atividades. "A terceirização logística permite a desmobilização de recursos (investimentos), como em qualquer terceirização, e, assim, mesmo que os custos com a contratação do OL não se alterem, por si só já há o benefício da melhoria de produtividade", detalha.

Butori, da Santa Rita, lembra que os OLs estão preparados para a apresentação e execução de múltiplos serviços, desde as operações de carga, descarga, armazenagem, cross-docking, transporte de distribuição e transferência e logística reversa, entre outras. Tudo isto acompanhado por um alto grau de acuracidade de estoques, agendamentos, rastreamento de veículos, acompanhamento on-line das



Gasnier, do Grupo IMAM: é possível reduzir os custos com a contratação de um OL, mas esta não deve ser a prioridade para a terceirização

operações pelos clientes, além de equipes dedicadas a cada perfil de cliente.

Rezende, da IMAM Consultoria, aponta como vantagens proporcionadas pela parceria com um OL a maior dedicação ao core business, redução e melhoria do controle dos custos logísticos, redução de problemas trabalhistas, absorção de expertise (know-how), não precisar realizar investimentos e substituir custos fixos por variáveis e utilizar novos canais de distribuição, entre outras.

Enquanto isso, Gasnier, do Grupo IMAM, destaca vantagens como a implementação de estratégias modernas e mais efetivas, compartilhamento de recursos, minimização de riscos, planejamento e controle dos processos, gestão profissionalizada com utilização de contratos de gestão e acordos sobre nível de serviços, melhor capacidade de resposta e investimentos, entre outras.

Sintetizando as vantagens que enxerga na terceirização as operações logísticas, Rago, do Ceteal, cita quatro ganhos para a empresa contratante dos serviços: direcionamento dos custos para as atividades corretas, aumento de escala e produtividade operacional, melhor gestão de pessoal e melhor capacitação operacional.

De acordo com Trigueiro, da FTLOG, os OLs prestam serviços sob medida, personalizado para cada necessidade, aumentando desta forma a flexibilidade de atendimento, podendo transformar custos fixos em variáveis. Além disso, eles se caracterizam exatamente por poder oferecer um maior grau de qualificação nas atividades logísticas. "Por isso, as empresas contratantes devem observar não somente o preço do serviço oferecido, mas, também, como este investimento pode ser pago pela eliminação das ineficiências existentes atualmente nos processos e até mesmo o baixo nível de serviço praticado em relação ao que pode ser obtido com o uso do OL", aconselha.

Transporte: o principal custo logístico

Representatividade do custo de transporte no Brasil

Rodoviário:	R\$ 164,5 bilhões	(5,7% do PIB)
Ferrovário:	R\$ 13,2 bilhões	(0,5% do PIB)
Aquaviário:	R\$ 14,8 bilhões	(0,5% do PIB)
Dutoviário:	R\$ 3,6 bilhões	(0,1% do PIB)
Aéreo:	R\$ 3,8 bilhões	(0,1% do PIB)
TOTAL:	R\$ 200 bilhões	(6,9% do PIB)

Números referentes apenas ao transporte doméstico

Fonte: Pesquisa ILOS "Custos Logísticos no Brasil 2009"

O transporte é o maior custo logístico em muitos países, conforme análise de Lima, do ILOS. No Brasil, além das dimensões continentais, a falta de infraestrutura de transportes acaba tornando este custo muito mais representativo. A pesquisa realizada pelo Instituto, com dados referentes ao ano de 2008, aponta que o custo logístico do transporte no Brasil foi de R\$ 200 bilhões, ou 6,9% do PIB, seguido pelos custos de estoque (R\$ 100 bilhões, ou 3,5% do PIB), por volume na armazenagem (R\$ 21,5 bilhões, ou 0,7% do PIB) e o custo logístico administrativo (R\$ 12,4 bilhões, ou 0,4% do PIB).

Trigueiro, da FTLOG, diz que o custo de transporte não é somente o principal custo logístico, podendo representar até mais de 65% do custo logístico total em alguns

casos, como também o principal gerador de custos extras pela alta ineficiência em sua utilização, gerando avarias de produtos, altos períodos de recursos parados e o alto índice de roubo de cargas, agregando mais custos com seguros e gerenciamento de riscos. "Uma boa gestão das atividades de transportes e distribuição pode trazer reduções de mais de 70% de ineficiências e uma redução de 45% dos custos com estas atividades", orienta.

Indo ao encontro da análise de Trigueiro, Butori, da Santa Rita, aponta que pelas peculiaridades do território nacional, a predominância do modal rodoviário (apesar das dificuldades da malha rodoviária existente), preço do diesel e gasto com gerenciamento de riscos, o transporte representa cerca de 60% dos custos ligados à logística.

Vantine, da Vantine Solutionis, também entende que o custo do transporte pode

representar entre 60 a 70% do custo logístico de uma empresa, sob o ponto de vista financeiro. Porém, considerando a logística como elemento estratégico, por exemplo, o custo stock out, que representa a venda devida, pode ter um significado mais impactante do que o financeiro, na visão dele.

Em contrapartida, Rago, do Ceteal, entende que o transporte é um dos custos mais visíveis, mas pode não ser o principal em algumas empresas onde o produto é de grande valor agregado. Neste caso, o estoque terá mais representatividade.

“O transporte é um dos mais fáceis de gerenciar, mas não podemos afirmar que sempre será o principal custo. Em alguns casos, pode ser a armazenagem, em função de toda estrutura para armazenar, por exemplo produtos refrigerados ou de alto valor”, explica.

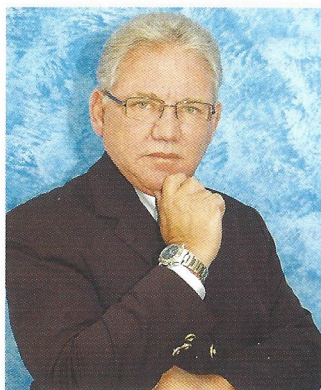
Segundo esta mesma linha, Carillo, da Global Connexion, garante que não é possível afirmar diretamente que o impacto do custo de transporte seja o maior dos custos relacionados à logística, já que em vários segmentos o custo de manutenção dos estoques (inventário) é o mais significativo. “Depende do valor do produto, das distâncias a percorrer, dos níveis de fracionamento, dos canais de distribuição, etc.”, complementa Rezende, da IMAM Consultoria.

Da mesma forma, Gasnier, do IMAM, prefere não ser tão taxativo quanto à participação do transporte nos custos logísticos. Ele partilha da análise de Carillo e destaca que há produtos de alto valor específico, que fazem com que o custo financeiro do capital imobilizado em estoques seja proporcionalmente maior. Por outro lado, os gastos com transportes inbound e/ou outbound são proporcionalmente maiores para itens com baixo valor específico.

Medindo a representatividade dos custos logísticos

A maneira mais utilizada de se medir os custos logísticos, segundo Lima, do ILOS, é pelo percentual da receita. A pesquisa realizada pelo Instituto mostra que no Brasil, em média, o custo logístico representa 8,3% da receita líquida de uma empresa. No entanto, é importante salientar que este percentual varia muito de um segmento de atuação para outro. No agronegócio, por exemplo, os custos logísticos representam 13,3% da receita líquida, ao passo que no varejo e atacado equivale a somente 3,1%. “É possível medir o custo logístico pelo estoque, por volume na armazenagem, pelo custo logístico administrativo e pelo custo do transporte”, comenta.

Os custos logísticos precisam ser gerenciados diariamente e a adoção de indicadores precisa ser repensada pelas organizações e praticadas de forma pragmática. “O indicador mais fácil de ser adotado é a relação percentual com volume financeiro de saída: o faturamento. Esta relação pode representar até 7%, dependendo do segmento industrial e do nível de automação operacional, sendo necessária a realização de benchmarking setorial”, explica Trigueiro.



Vantine: existe muita controvérsia sobre a real representação do custo logístico nas empresas, pois são muitas as variáveis que as diferenciam

Conforme análise do diretor-executivo da FTLOG, estes valores referenciais devem servir de metas e transformados em ações de melhoria nas rotinas operacionais. As boas práticas operacionais apontam que o trabalho de excelências em custos logísticos começa com a consciência da base operacional e de como cada atividade impacta no custo.

“Desta forma, o indicador deve percorrer sob a responsabilidade de todos, da base operacional até a presidência”, salienta.

Para ele, o principal aliado da Gestão de Custo é uma ferramenta apropriada para a medição e o acompanhamento. A ferramenta principal é o Custeio ABC, mas as empresas ainda encontram dificuldades em apurar os custos com esta metodologia pela falta de investimentos em tecnologia de gestão.

“O importante deste processo é você ter as informações em tempo de promover ações corretivas.

O que acontece em muitas empresas é que suas metodologias de apuração só tiram a fotografia de como foi o mês anterior e não conseguem enxergar o desempenho do mês em andamento para evitar, em tempo hábil, que se tenha problemas ainda no mesmo mês”, ressalta.

Sendo assim, o diretor-executivo da FTLOG garante que a tecnologia e a capacitação dos recursos humanos neste processo é fundamental para que se tenha posturas proativas de gestão com ações de melhorias, e não posturas reativas com ações corretivas.

Rago, do Ceteal, comenta que a forma mais simples de medir a representatividade dos custos logísticos é através do valor do custo gerado sobre o valor de faturamento. Ele conta que esta porcentagem serve de balizamento para indicar o teto de gasto, frente ao que foi ofertado de preço final. Caso haja um percentual de participação maior do que o previsto, constata-se que a empresa reduziu sua margem, ou seja, aumentou o custo. Com este indicador simples, a empresa pode entender o motivo de se gastar mais ou menos.

“Quando há uma mensuração definida numa métrica, fica



Carillo, da Global Connexion: custos logísticos, que na verdade são despesas, por sua natureza contábil, devem ser apurados e gerenciados

muito mais fácil o gerenciamento e a identificação de onde e porque se gasta, ofertando, assim, possibilidades de melhorias nos processos e, conseqüentemente, nos custos”, revela, apontando que a gestão dos custos logísticos pode ser feita por aspectos como operação, cliente, região, transporte, armazenagem, estoque, entrega, etc.

Carillo, da Global Connexion, também afirma que o percentual sobre o faturamento é o modelo mais usual para medir os custos logísticos. Segundo ele, a adoção de um indicador padrão permite comparações e análises sobre o desempenho atual e definição de metas, em comparação com outras empresas de um mesmo segmento. “Como em qualquer análise, os custos logísticos devem ser compreendidos, isto é, apurados. É preciso estabelecer exatamente as fontes dos custos, como eles são compostos e permitir estratégias de redução/melhoria”, aconselha.

Gasnier, do Grupo IMAM, também aponta a comparação com outros players como um aspecto importante da mensuração dos gastos logísticos, além da evolução histórica. Ele informa que usualmente se mede a proporção do gasto logístico em relação ao valor de bens transportados e/ou armazenados, mas além dos percentuais relativos também é importante observar os valores absolutos, pois são estes que contam no final do dia.

Multimodal

"A gestão deve monitorar a análise vertical e horizontal conta a conta, buscando discrepâncias e oportunidades de melhorias", avisa.

Já Rezende, da IMAM Consultoria, diz que normalmente é possível avaliar pelo indicador representado pela relação entre o faturamento e o custo logístico. Para ele, o problema é que a maior parte das empresas não tem um custo logístico confiável. "Devemos lembrar que os custos logísticos são importantes, mas não são os únicos indicadores relevantes, e não devemos nunca nos esquecer que não adianta reduzir custos sem controlar o nível de serviço.

Na visão dele, para realizar a gestão dos custos logísticos é preciso mapear o processo logístico, identificar as atividades e custos, classificar as mais importantes e atacar. "Quando o embarcador assina o contrato de terceirização de uma operação logística acha que os problemas terminaram, e se engana profundamente, pois a inteligência e a co-gestão da operação nunca serão terceirizadas", alerta.

Já Vantine, da Vantine Solutions, entende que existe muita controvérsia sobre a real representação do custo logístico nas empresas, pois são muitas as variáveis que as diferenciam. Mesmo entre duas empresas do mesmo segmento há diferenças nas políticas de vendas, de estoques e de serviços aos clientes.



Trigueiro, da FTLOG: a estratégia de utilizar um OL deve partir da sinergia operacional de obter melhor nível de serviço e redução de custos

Mesmo assim, ele diz que o indicador mais utilizado é o que relaciona o custo logístico com as vendas líquidas, gerando um percentual, e comenta que a sua importância é fundamental para o monitoramento contínuo, ressaltando que há, ainda, outros indicadores que devem compor a equação dos custos logísticos.

Ainda de acordo com Vantine, a gestão dos custos logísticos deve ser efetuada através da composição dos diversos indicadores relacionados aos processos, que devem ser originados por meio das fontes primárias geradas principalmente das atividades comerciais, financeiras e logísticas. "Sua importância é essencial, uma vez que a ausência de indicadores ou mesmo a deficiência no monitoramento pode levar uma empresa a ter custos logísticos superiores ao próprio lucro ou perderem a competitividade no mercado", adverte.

Administração dos custos logísticos

Segundo Rago, do Ceteal, as empresas estão cada vez mais conscientizadas de que qualquer atividade na cadeia de suprimentos gera um custo. Com as margens de ganhos cada vez menores, torna-se imprescindível a gestão para controlar custos por atividade/atendimento, dimensionamento de serviços de acordo com os custos, onde está sendo gasto o dinheiro da empresa, entender a razão destes gastos, bem como, identificar possíveis gargalos e melhorias necessárias em toda a cadeia.

Vantine conta que desde o início do Plano Real, em 1994, as empresas brasileiras passaram a dar atenção aos custos logísticos, anteriormente insignificantes diante da correção monetária, que chegou ao patamar superior a 80% ao mês. De acordo com ele, na atualidade, os custos logísticos de todas as cadeias de suprimentos chegam a ser mais importantes até mesmo que os custos de produção, não relacionado ao valor em si, mas no valor agregado aos clientes.

"Um produto só tem valor no momento em que um cliente o recebe. E como a competição é cada vez mais forte, os custos logísticos fazem parte hoje do diferencial competitivo", justifica.

Já Carillo, da Global Connexion, lembra que a questão dos custos é pauta em qualquer empresa, independentemente de serem referentes à logística ou qualquer outra atividade. Para ele é válida a máxima "somente melhoramos aquilo que conhecemos". Sendo assim, os custos logísticos, que na verdade são despesas e não custos, por sua natureza contábil, devem ser apurados e gerenciados.

Rezende, da IMAM Consultoria acrescenta que custos logísticos não agregam valor econômico aos produtos e, portanto, a gestão de tais custos é fundamental. "Administrar custos é identificar cada atividade logística e saber seus custos para, a partir daí, reduzi-los, mantendo ou melhorando o nível de serviço.

Butori, da Santa Rita, recorda que o mundo acabou de passar por um período de crise econômica, que afetou pontualmente alguns países e no Brasil afetou setorialmente alguns segmentos, com ênfase naqueles que estavam ligados a alguma grande cadeia de abastecimento que estivesse direcionada ao comércio exterior.

No entendimento dele, a lição de casa foi dura para os segmentos atingidos e deveria ser seguida à risca também pelos que não foram afetados. Contudo, na visão de Butori ainda existe um desconhecimento das empresas acerca dos custos logísticos e o que é preciso hoje é buscar a redução dos estoques e processos administrativos. "As empresas devem buscar a terceirização de atividades que não façam parte de seu core business", resume.

Neste cenário pós-crise, no qual a competição global é cada vez maior entre empresas do mesmo segmento, Gasnier, da IMAM, acredita que a administração dos custos logísticos se tornou fundamental. "É uma área estratégica, que determina quais empresas enriquecem e

prosperaram e quais mal sobrevivem ou, por fim, encerram suas atividades", comenta, destacando que a importância da administração dos custos logísticos reside na gestão dos processos logísticos em termos de planejamento (orçamento) e controle (acompanhamento).

O processo competitivo acelerado, aliado à pressão do mercado consumidor por melhores níveis de serviço e preços menores – de acordo com Trigueiro da FTLOG –, fizeram ao longo dos últimos dez anos com que as empresas buscassem formas diferentes e criativas de driblar a concorrência e obter alguma vantagem. "A análise dos processos internos e a busca por fornecedores qualificados para desenvolvimento de parcerias foram os principais focos de gestão. Enxergar os processos internos como um sistema e analisar o impacto das atividades na cadeia de suprimentos possibilitaram o despertar das empresas para a Gestão Estratégica dos Custos Logísticos", afirma.

Para isso, ele explica que entender o conceito de Trade-off Logístico é fundamental, assim como não esquecer o objetivo principal das empresas: gerar lucro e atender com excelência o respectivo mercado. "O entendimento da relação dos fatores como Nível de Serviço x Custos x Rentabilidade x Preço passaram a ser mais fundamentais, pois os produtos estão cada vez mais similares, os preços cada vez mais iguais e os níveis de serviços com custos baixos passam a ser o grande diferencial para a sobrevivência neste mercado agressivo", explica Trigueiro.

Na visão dele, a busca por estratégias de parcerias, planejamento colaborativo e o foco no core business passaram a fazer parte do vocabulário diário dos executivos das áreas de logística e Supply Chain. Desta forma, a sinergia entre todos os elementos envolvidos na cadeia de suprimentos possibilitam às empresas terem maior visibilidade da cadeia e, desta forma, buscarem soluções adequadas para reduções de custos e melhorias das performances de níveis de serviço. ●