



Quarteirização

É cada vez mais comum termos terceiros controlando terceiros no desenvolvimento das atividades logísticas

A logística empresarial tem se desenvolvido rapidamente nos últimos tempos, seguindo a mesma velocidade das transformações que tem ocorrido em todos os setores da sociedade.

Lembro-me que há pouco mais de 20 anos, quando iniciei meus estudos e o desenvolvimento de minha carreira profissional na área de logística, existia uma dúvida estratégica colocada na mesa dos empresários que era justamente a questão da frota própria ou terceirizada.

O tempo comprovou aquilo que os estudos na época já apontavam, ou seja, administrar uma frota de veículos é assunto para empresas de transportes e não para indústria de transformação.

Assim o mercado partiu para ter-

ceirização de transportes intermunicipais e interestaduais. As empresas de transportes desenvolveram e os embarcadores focaram suas atenções a seus negócios específicos.

Logo depois, no final do século passado, o próximo passo no setor de logística foi a terceirização das empresas de armazenagem. Até então as empresas de transformação, isto é os embarcadores, consideravam que armazenagem era assunto estratégico e que ninguém podia saber quais eram seus estoques. Mas essa idéia foi se perdendo no tempo. Os operadores logísticos foram surgindo com novas tecnologias e mostrando que podiam armazenar produtos com diferentes embarcadores com custos competitivos e com confidencialidade

na preservação das informações individuais de cada um.

Atualmente o mercado de operadores logísticos no Brasil já é “adulto” e bem desenvolvido. Os melhores operadores utilizam WMS (“warehouse management system”, sistema de gerenciamento de armazéns) para gerenciar suas operações. Esse tipo de sistema apresenta elevados custos de aquisição e exige serviços de consultoria especializada para implantação, mas retornam com produtividade alta, excelente acuracidade dos inventários e confiança em processos operacionais complexos como por exemplo contagem cíclica, uso de coletores de dados para estocagem e separação (código de barras) dentre outros.

Praticamente todas as indústrias de transformação e comércio atacadista/varejista fazem uso de serviços desses operadores, seja buscando economia (redução de custos), seja buscando expertise e tecnologia profissional em movimentação de materiais. Dessa forma concentram suas energias no desenvolvimento e aprimoramento de seus próprios negócios.

Olhando para evolução histórica podemos nos perguntar, então:

- Os processos de terceirização em logística se esgotam ou será que ainda existem oportunidades para terceirizar novos processos?

Olhando para dentro das organizações percebo que ainda existem atividades a serem terceirizadas.

Vamos por partes. O movimento de terceirização das duas grandes atividades da logística que têm contato direto com o produto (o transporte e

a armazenagem) já está a todo vapor no mercado nacional, mas ainda tem o fluxo de informações que precisa ser melhor gerenciado.

A complexa legislação brasileira exige que o transportador emita CTRC (Conhecimento de Transporte Rodoviário de Cargas), eletrônico ou não para NF emitida pelo embarcador (ou junção delas quando permitido). Isso gera uma quantidade monstruosa de documentos a serem conferidos e contabilizados, pois é nele que ocorre o cálculo do ICMS sobre o serviço de transporte, que pode ser creditado pelo embarcador quando opera na modalidade CIF.

Ainda, o modelo de cálculos dos valores de frete é bastante complexo. Sendo o frete calculado através de uma grande quantidade de componentes, como frete-peso ad valores, gris, taxa de entrega, taxa de dificult-

dade de entrega, taxa de restrição de trânsito, taxa de difícil acesso dentre outras específicas, torna-se necessário um sofisticado processo de conferência para assegurar que os transportadores estão tarifando corretamente, dentro do que foi acordado nas tabelas negociadas. Além disso, é preciso que os embarcadores tenham um registro altamente confiável sobre a NF que não foram entregues na primeira apresentação e exigem, então, uma renegociação ou ação para concluir a entrega (ou eventual retorno).

Se não bastasse a conferência do cálculo do frete e o controle das ocorrências de entrega, como as transportadoras estão cada vez mais sobrecarregadas e os clientes cada vez mais exigentes nos seus requisitos para recebimento das mercadorias torna-se essencial medir o nível

de serviço de transportes que pode ser visto sob diversos ângulos:

- Percentual de entregas no prazo;
- Nível de avarias;
- Nível de extravios e roubo de carga;
- Etc.

Essas atividades, para serem bem gerenciadas, exigem o uso de sistemas e tecnologias que estão disponíveis e são conhecidas no mercado como “transportation management system” (sistema de gerenciamento de transportes), ou simplesmente TMS. Mas a aquisição e implantação do TMS também exigem investimentos altos tanto na compra do software quanto nas inúmeras horas de consultorias especializadas na sua parametrização e implementação.

Foi dentro dessa perspectiva de inovação que criamos do Bold

É necessário um sofisticado processo de conferência para assegurar que os transportadores estão tarifando corretamente os fretes

Freight, uma empresa voltada à gestão de informações dentro da cadeia logística, ligando embarcadores e transportadores eletronicamente, e fazendo com que a troca de informações entre as duas entidades ocorra de forma ágil, sem erros e, acima de tudo, sem interferência humana. Isso confere segurança a todos os envolvidos, elimina possibilidades de fraudes das conferências manuais e integra os ambientes sistêmicos entre os embarcadores e os transportadores, evitando qualquer tipo de erro fiscal.

Para viabilizar o uso dessa tecnologia às empresas de médio porte, a Bold oferece seus serviços de gestão e seu TMS dentro de um modelo de negócios onde o embarcador paga somente custos variáveis, por NF gerenciada. A Bold não presta serviços de transporte e não tem caminhões. []



Armando Passeri é consultor e instrutor da IMAM Consultoria e sócio-diretor da Bold Freight