

RESENHA INFORMATIVA

“FORÇAS OCULTAS” NA LOGÍSTICA DE TRANSPORTES

MURAKAMI, Lélis Tetsuo, Doutor*

*FATEC – Ipiranga
Departamento de Tecnologia da Informação
Rua Padre João, 59, Vila Nair - Ipiranga-São Paulo/SP
CEP: 04280-130 - Fone (11) 5061-0298
ft.ipiranga@lechare.com.br

RESUMO

Este texto traz a tona as “forças ocultas” que atuam na área de Logística de Transportes, dificultando iniciativas de melhoria no processo de Expedição. Define-se “forças ocultas” no contexto desta resenha como algo pouco perceptível, que de alguma forma, impede a mudança ou inovação daquilo que está em uso. Tais mudanças, nesta área, em geral são traumáticas em virtude de constituir um setor da Empresa bastante sensível, por estar diretamente ligada ao faturamento. O texto apresenta uma experiência prática nesta área, trazendo à tona as dificuldades encontradas na tentativa de implantar um projeto de redução de custos. Tem como objetivo maior incentivar as Empresas a não recear mudanças que possam trazer benefícios significativos, mesmo correndo alguns riscos passíveis de serem monitorados.

1 INTRODUÇÃO

Forças ocultas existem, mas não se percebem de forma clara, como um impeditivo do processo de Expedição, cuja meta principal visa essencialmente despachar o produto e com isto poder emitir a fatura.

Forças ocultas constituem dificuldades que atuam no sentido contrário à evolução do processo de diversas formas, causando baixo desempenho, má qualidade do serviço de transportes, aumento de custos, atrasos, metas não atingidas, etc. A área de Expedição convive com um componente de stress contínuo, que exige resultados, pois a Empresa depende das metas estipuladas. Logo, qualquer ação que possa, mesmo que minimamente, interferir negativamente no processo, é visto como uma ameaça.

Os capítulos seguintes apresentam a experiência obtida ao longo de quatro anos oferecendo às Empresas de diversos segmentos do mercado projetos de redução de custos de transportes. Cabe salientar que nos projetos executados, o tempo para convencer a empresa a implementar o estudo tem sido bem maior do que a execução do projeto propriamente dito. Desde o primeiro contato, seguido pelas diversas reuniões de esclarecimentos, se gasta um tempo significativo. Um dos fatores que causa esta demora é devido à dificuldade de conseguir os contatos e agendar as reuniões.

Este tempo exageradamente longo (meses e até anos) se deve à presença de “forças ocultas” que atuam em sentido contrário, retardando ou impedindo o prosseguimento do projeto, mesmo que sejam visíveis e comprovadas as vantagens obtidas como resultado do trabalho.

2 AS “FORÇAS OCULTAS”

Os componentes que atuam em sentido contrário ao bom desempenho operacional e econômico no processo de Expedição de uma Organização são variados. Os principais componentes identificados foram:

2.1 TEMPO DISPONÍVEL

Um fator que barra qualquer tipo de mudança é a falta de tempo do Gerente de Logística. A área de Expedição é muito atribulada devido a problemas de naturezas diversas, dentre elas, a necessidade de cumprimento das metas estabelecidas.

Conseguir a atenção do Gerente de Logística propondo mudanças é uma tarefa que exige tempo e paciência. Uma exceção a esta regra são os casos em que já existe, por parte do Gerente, a determinação de revisar a estrutura de Expedição em uso.

Conseguir um contato telefônico com o Gerente exige muita paciência, pois nunca está em sua mesa e mesmo que deixe recado jamais retorna as ligações, talvez porque sua pilha de tarefas é maior do que consegue executar ou simplesmente não quer despender seu tempo com algo que não o ajude no cumprimento das metas.

2.2 RECEIO DAS MUDANÇAS

O motivo principal que leva os dirigentes a não aceitar com facilidade as mudanças no processo da Expedição é porque não querem correr riscos, uma vez que qualquer problema causado pelas mudanças acarreta prejuízo para a Empresa e isto é tudo que precisa ser evitado.

O responsável pela Logística e que cuida da Expedição não quer sequer ouvir falar em mudanças. Para ele mudanças significam mais problemas e em suas atividades, o que mais aparece são problemas.

Há duas possibilidades de conseguir mudanças: reestruturação da empresa e reformulação dos processos ou determinação expressa da Alta Administração. Não sendo desta forma, o Gerente de Logística, dificilmente, irá se aventurar em alterar a estrutura vigente, mesmo que apresente problemas, pois a estrutura atual, bem ou mal, o ajuda a atingir as metas da Empresa.

A operação na Expedição, aos olhos do Gerente de Logística, está sobre seu perfeito domínio e em seu modo de raciocinar, a questão é sempre a mesma: Por que devo mudar a estrutura que está funcionando?

Se a estrutura realmente está bem ou mal é uma outra questão que tendo tempo poderá ser analisada, mas como tempo está sempre em falta a possibilidade de mudanças é bastante remota.

2.3 ALTA ROTATIVIDADE

Uma das características da área de Expedição é a rotatividade das pessoas mudando de setor ou pedindo demissão. A explicação é simples: trata-se de uma área que trabalha com stress contínuo. Em algum momento o funcionário percebe o tipo de vida que leva e decide mudar quando aparece uma oportunidade.

As cobranças são muitas e a compensação financeira não existe e por isso, muitos trocam de emprego achando que irão encontrar um ambiente melhor em outro lugar.

É comum também algum tipo de “favorecimento” individual, principalmente, dos responsáveis ou tomadores de decisão, que ao perceber o menor ruído de auditoria na área ou uma simples investigação sobre custos pedem demissão para evitar qualquer tipo de envolvimento.

Conseguir um contato com o responsável pela Logística já é uma tarefa árdua. Soma-se a isso o fato de seu contato ter saído do cargo, o que obriga a fazer todo o trabalho de marketing novamente.

2.4 INCOMPETÊNCIA DO GERENTE

O Gerente de Logística, além de ser um profissional ocupadíssimo, precisa preocupar-se consigo mesmo, acerca de sua remuneração, sua carreira, seus interesses e também sua reputação.

Um caso interessante ocorreu em uma Empresa onde após a estimativa de redução, que foi significativa, o Gerente de Logística ficou em uma situação delicada: como iria justificar para a Alta Administração, que durante tanto tempo manteve custos tão altos com transporte de cargas? Como não percebeu isso?

Para bom entendedor, a resposta é óbvia: por algum motivo não houve nenhum interesse em se preocupar com custos. Afinal este não é o seu trabalho.

O receio de ser inquirido pela sua incompetência em não perceber os altos custos leva o Gerente a desistir de seguir adiante com o projeto, argumentando que está plenamente satisfeito com o trabalho das transportadoras e dispensa o estudo.

2.5 GLOBALIZAÇÃO

A globalização é um fenômeno muito comum. Como decorrência desta estratégia as decisões seguem um padrão e, portanto, apresentam certa rigidez. As filiais de uma multinacional seguem diretrizes estabelecidas pela matriz e tem pouca autonomia para decidir sobre certos assuntos.

Se a matriz estabeleceu que o transporte de carga deve ser feito com veículo próprio, não há como convencê-lo de que existem opções terceirizadas mais vantajosas em termos de qualidade e custo.

Houve casos em que os responsáveis pela Logística concordaram com o projeto de redução de custos de transportes, mas no primeiro passo, onde foi solicitado um conjunto de dados históricos, o projeto não foi adiante. Isto porque o fornecimento de dados da Empresa teria que ser solicitado via ticket para o setor de Tecnologia

da Informação o que, além de enfrentar uma burocracia desgastante, levaria muito tempo.

2.6 TROCA DE FAVORES

A troca de favores é uma prática comum e até saudável no mercado onde pessoas agradecem a outras pelos favores obtidos. No Japão é comum levar um presente (uma caixa de bolacha, um engradado de cerveja, um ticket para compra de bebidas, etc.) quando se vai ao encontro de alguém para pedir um favor, ou quando obtido algo, se agradece dando um presente ou fazendo uma visita formal à pessoa.

A troca de favores se torna danosa e fere os princípios da ética comercial quando assume grandes proporções visando nitidamente obter favorecimentos.

Não raro, ocorre este fenômeno no mercado e este assunto é conduzido com muita discrição, pois se trata de algo antiético, feito de maneira escusa.

Soa como ingenuidade imaginar que tal fato inexistente ou é pouco comum. Mesmo em empresas de porte e vestidas de roupagem séria, pode ser encontrado vestígios de favorecimento. Este favorecimento pode assumir proporções variadas. Desde um simples agrado das empresas até uma verdadeira “máfia” no interior da empresa, onde são muitos os favorecidos.

Esta talvez seja a “força oculta” mais invisível – é o que deu origem ao termo – sendo de difícil ou impossível comprovação, mas que atua de forma contrária para aprovação de qualquer projeto, mesmo que se demonstre uma economia vultosa.

Nas organizações, onde reina este estado de coisas, os envolvidos são dissimulados. Até se mostram concordantes, pedem detalhes, se interessam, mas ficam por aí, o que causa espanto, pois como um projeto tecnicamente viável não é aprovado? Quem não gostaria de reduzir substancialmente os gastos com transportes a custo zero?

Ao apresentar o projeto para uma Empresa, ocorreu um fato interessante: o responsável se mostrou interessado, fez muitas perguntas e parecia concordar com tudo, mas após algumas semanas, ao retomar o contato, ele não trabalhava mais no setor tendo sido transferido para outra área. Talvez tenha percebido que a implantação do projeto, se efetivado, pudesse trazer à tona algo que o prejudicasse.

Em outra Empresa, após a reunião de apresentação do projeto, o diretor e o gerente de Logística mostraram grande interesse pelo projeto. Ao argumentar que economias inferiores a determinado percentual são inviáveis, o gerente de Logística retrucou e disse ser de grande interesse mesmo que o percentual seja baixo o que pareceu uma afirmação estranha. No entanto, nas semanas seguintes descobriu-se o porquê da afirmação: saiu de férias e não voltaria mais, pois pediu demissão.

Em outra ocasião, em uma empresa cujo gasto com transportes era de 3 milhões mensais, o projeto foi apresentado pessoalmente e muitos telefonemas foram trocados até que o responsável mudou de área.

É comum encontrar empresas que se interessam, mas apenas para saber a metodologia utilizada e por conta própria, procura executar o projeto internamente aproveitando a ideia.

O último caso de sucesso levou cerca de 3 anos para conseguir a aprovação do projeto e durante este tempo houve a demissão, voluntária ou não, de mais de cinco funcionários que atuavam na área e que ocupavam cargos desde o responsável pela operação até membros da Diretoria da empresa.

3 O PROJETO

O objetivo do projeto é simples: como conseguir reduzir o custo de transportes mantendo ou superando a mesma qualidade.

Inicialmente, não se sabe se os custos praticados pela Empresa são competitivos e por isso é necessária uma avaliação prévia, indicará a viabilidade de continuar com o estudo.

3.1 AVALIAÇÃO PRÉVIA

Esta etapa do projeto é requerida porque não se tem o conhecimento dos preços praticados pelas transportadoras. Para avaliar os custos de transportes efetua-se inicialmente um processamento sobre uma massa de dados históricos que fornecerá uma estimativa provável de redução.

Esta estimativa é conservadora e tem como intuito determinar pela continuidade do processo. O valor obtido em termos percentuais é

um termômetro e é suficiente para determinar a viabilidade do projeto.

A continuidade depende deste valor, mas depende também da decisão da Empresa. Como exemplo, suponha que seja obtida uma redução de 2% de estimativa de redução. Aparentemente um valor irrisório que barra o projeto, mas se a Empresa gasta dez milhões por mês com transporte de carga, isto significa uma economia de 200 mil e o Gestor pode optar pela continuidade.

A experiência obtida ao longo dos anos sugere dois parâmetros que conduzem à realização do projeto: a) valor mensal gasto com transportes superior a 50 mil reais mensais; b) estimativa de redução superior a 20% ou a critério da decisão da Empresa.

A primeira limitação é devida ao fato de o estudo apresentar uma estimativa de redução que não cobre o custo de desenvolvimento do projeto. O segundo parâmetro é apenas um valor empírico.

Tais valores servem como referência não sendo, no entanto, critérios limitadores rígidos, podendo ser analisados os casos que fogem destes contextos.

No último projeto implementado em uma indústria em 2013, com custos de transportes na casa dos dois milhões anuais, a estimativa inicial foi de 49% de economia e a redução final após o estudo foi de 53%.

3.2 O PROJETO

O projeto é desenvolvido com profissionais altamente capacitados em Logística de Transportes e de Tecnologia da Informação.

No setor de Logística, o conhecimento das transportadoras em termos de qualidade e preços, é de importância estratégica. Isto combinado com diversos algoritmos que processam os dados de carga do embarcador e a afinidade das transportadoras ao perfil de carga e regiões, produz informações em diversos passos na execução do projeto direcionando os estudos.

Depois de efetuada a estimativa de redução, optando-se pela continuidade do projeto, o próximo passo é caracterizar o transporte da Empresa em termos de carga e destino.

A carga é analisada em todos os aspectos tais como: fracionamento, volume, peso, tipo de transporte, entregas com limite

de data, remédios, valor agregado, cargas perecíveis, maquinários, etc.

Além da análise detalhada da carga, é efetuado também um processamento dos destinos para onde são enviadas as cargas.

Cada embarcador possui exigências próprias que devem ser consideradas no projeto. Um dos parâmetros requeridos pela maioria é a garantia de entrega no prazo. Este parâmetro demonstra a qualidade da transportadora e é expresso em porcentagem de volumes entregues no prazo, que em geral é próximo de 100%.

Conhecidos a carga, os destinos, o volume, o tipo de carga e as exigências do embarcador, monta-se o documento licitatório convocando as transportadoras que possuam o perfil adequado às condições do Edital para participarem da concorrência.

As transportadoras participantes são avaliadas e se atenderem às condições do Edital são incluídas na base de dados para que sejam submetidas aos diversos processamentos.

O projeto continua com novas etapas de avaliação dos resultados, refinamentos, reuniões, adequação de valores até que se chega a um resultado final onde se obtém a classificação das transportadoras.

Até este momento, o embarcador não tem conhecimento das transportadoras e estas também não tem conhecimento do embarcador.

O projeto finaliza com uma reunião formal entre embarcador e transportadoras onde são apresentadas as empresas vencedoras. Nesta fase do projeto ocorrem os acertos burocráticos e jurídicos entre as partes interessadas e ao final do processo, a operação é iniciada.

A partir do início da operação, o projeto continua desta vez monitorando os custos praticados, conferindo os conhecimentos de fretes individualmente e informando ao embarcador as disparidades verificadas. Este acompanhamento é feito por um período acordado entre o embarcador e a projetista, que na prática é de três anos.

3.3 CUSTO DO PROJETO

Uma das preocupações das Empresas refere-se ao custo do projeto. Cabe salientar que não existe aporte de valor para executar este projeto. Em outras palavras, exceto um custo inicial simbólico que pode ser eliminado conforme tratativas, o projeto é pago como um percentual da economia obtida.

A forma de liquidação do valor do projeto pode variar, mas em geral, a prática mostra que a melhor forma é efetuar pagamentos conforme as economias são conseguidas o que não onera o caixa das Empresas. Decorre desta forma de pagamento a necessidade de conferência – o que é muito conveniente para o embarcador – dos conhecimentos de fretes para se apurar o ganho e determinar a remuneração do projeto, uma alternativa boa para ambos.

3.4 DURAÇÃO DO PROJETO

A elaboração dos estudos consome até três meses, dependendo da magnitude do projeto.

Na etapa seguinte à conclusão dos estudos, as transportadoras que venceram a licitação são contratadas e a operação tem início. O tempo de duração do projeto nesta fase é de três anos onde é efetuada a verificação de todos os conhecimentos de fretes.

O tempo consumido na aprovação do projeto pela Empresa é significativo e em geral, supera o tempo de elaboração dos estudos.

Como foi dito anteriormente, os responsáveis pela Expedição – pelas inúmeras razões anteriormente citadas – se mostram pouco dispostos a enveredar por caminhos que consideram como um risco ao seu trabalho. Devido a este fato, o projeto exige muito tempo e paciência até que a Empresa se dispõe a, pelo menos, executar a parte inicial que tem por objetivo determinar uma possível redução.

Mesmo apresentando viabilidade, a experiência mostra que nem sempre o projeto segue adiante. Algumas razões para a demora em decidir pela continuidade são: a) falta de pessoal para cuidar do caso; b) falta de oportunidade para discutir o assunto com o responsável pela autorização; c) falta de interesse em continuar com o projeto; d) necessidade de obter aprovação da matriz; e) não entendimento do projeto; f) desconfiança; g) receio de insucesso; h) mudança do responsável pela área, etc.

3.5 RESULTADO DO PROJETO

O resultado principal do projeto consiste em uma nova configuração de transportadoras que proporciona uma redução de

custo conforme avaliada. Em geral, obtém-se também um aumento na qualidade dos serviços de transportes de carga.

Outro benefício decorrente deste projeto é a conferência individual dos conhecimentos de transportes, apontando os casos em que houve divergência nos cálculos. Isto ajuda a área financeira da Empresa no tratamento de casos especiais onde ocorrem gastos extraordinários.

É comum nas Empresas a falta de conferência dos fretes na íntegra, muitas vezes sendo feita por amostragem. Isto é inadmissível em organizações que obedecem aos marcos regulatórios, como o Sarbannes-Oxley, que exige verificações completas de todos os cálculos.

Resumindo, a Empresa ao contratar este estudo obtém o suporte que garante qualidade e monitoramento de gastos com fretes, mantendo uma transparência e relacionamento adequados com as transportadoras durante a vigência do projeto.

3.6 ESTRATÉGIAS EXPERIMENTADAS

Para oferecer este tipo de estudo, o contato sempre foi através do Gerente de Logística ou da pessoa responsável pela operação da Expedição.

Esta estratégia, experimentada por longo tempo, apresentou um baixo desempenho na venda do projeto pelas diversas razões citadas anteriormente. Devido a este fato, houve a necessidade de modificar a forma de oferecimento deste projeto para as Empresas.

Uma das tentativas foi buscar o apoio da Alta Administração, o que não é uma tarefa muito fácil. Este caminho se mostrou inviável, uma vez que a Alta Administração quase sempre transfere o caso para o Gerente de Logística recaindo na mesma dificuldade.

Outra alternativa experimentada foi por meio do Diretor Financeiro. O pensamento foi dedutivo: é o maior interessado em reduzir custos. Mesmo assim, esta estratégia também não produziu resultados, uma vez que transferiu também para o responsável pela Logística.

Devido às dificuldades de conseguir convencer a Empresa, imaginou-se que o projeto poderia ter mais sucesso em situações onde as Organizações fazem auditorias, seja para verificação de algum marco regulatório, para avaliar a empresa em processo de venda, ou

simplesmente com intuito investigativo. Essa alternativa se mostrou válida, mas não trouxe resultados, pois as empresas de auditoria preferem trabalhar com recursos próprios internos.

As diversas estratégias experimentadas mostraram que a fórmula para o sucesso de venda deste projeto está com o direcionamento equivocado: são as Empresas que devem tomar a iniciativa de solicitar o estudo, de interessar-se pela redução de custos. Isto traz como grande benefício a eliminação das forças ocultas.

Desta conclusão se deduz, portanto, que para obter sucesso com este projeto, o melhor caminho é através da disseminação do projeto no meio Logístico.

Certamente, haverá Empresas interessadas em reduzir custos, uma necessidade buscada pelas Organizações nestes tempos difíceis.

3.7 OBJETIVO ALTERNATIVO DO PROJETO

Há casos em que a Empresa está iniciando as atividades no país e para isto necessita de uma infraestrutura de transportes. Esta é a outra forma de utilização do projeto. A Empresa busca transportadoras no mercado com o menor preço.

Neste caso não existe a atividade de determinar a estimativa de redução. O estudo busca então encontrar as transportadoras com melhor preço e qualidade, que atenda às necessidades de transporte.

Por ser o início das atividades, o volume a ser transportado é uma estimativa. A carga a ser transportada, no entanto, é conhecida. Os destinatários podem ser conhecidos ou não, dependendo do caso.

Foi objeto de um estudo nestas condições para uma empresa multinacional do ramo alimentício. Os custos do projeto neste caso são acordados previamente não havendo nenhuma remuneração em função da economia, o que não existe em virtude de ser o início das atividades.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Muito se aprendeu, nestes últimos quatro anos, com as dificuldades de projetos na área de Logística. Um grande ensinamento foi que um projeto por mais que seja viável, depende de pessoas para ser aprovado. Assim, o maior trabalho nem sempre é mostrar a viabilidade, mas sim convencer os tomadores de decisão.

É com este propósito que o presente texto divulga um projeto com boas chances de redução de custos de transportes das Empresas ou até mesmo, possibilitar uma verificação se os custos praticados estão compatíveis com o mercado.

Conforme o valor apurado pode-se chegar à conclusão de que existe interesse em prosseguir com os estudos, ou não, e tudo isto a custo zero.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, I. **Empreendedorismo**. Editora Saraiva, 2006.

CHRISTOPHER, M. **Logística empresarial**. Cengage Learning, 2010.

FARIA, A.C., Costa, M.F.G. **Gestão de custos logísticos**. Editora Atlas 2012.