

Importância da colaboração do prestador de serviço logístico no transporte internacional de veículos leves: Uma pesquisa-ação em uma Montadora no interior de São Paulo.

Carlos Aurélio Valeretto¹; Rafaella Loschi Grant Pavan²

¹Mestrando da UNIMEP: cavalerett@unimep.br

²Docente da FATEP.

Resumo:

O transporte internacional de cargas tem importante papel na vantagem competitiva das empresas atualmente, sendo um dos pilares para identificar e escolher um prestador de serviço logístico (PSL) estratégico para as operações de carga e descarga de veículos através do navio Roll-on Roll-off nas operações. Através de um pesquisa-ação, realizada na montadora, na transportadora e no porto de Santos, identificamos que os principais motivos na escolha correta do parceiro estratégico na importação de automóveis está alinhado com a demanda solicitada pela concessionária e conseqüentemente a entrega no prazo para o seu cliente final. No contexto atual a acuracidade do tempo de trânsito entre os portos e a agilidade da entrega do carro no armazém alfandegado é imprescindível para termos a satisfação do cliente final. Como alinhar as estratégias do PSL com a montadora na busca da redução do extravio de chaves durante o trânsito do navio? A partir desse problema, buscou-se identificar e avaliar, através de uma pesquisa *in-logo* com os seis maiores armadores, como a parceria do PSL é fundamental para o sucesso do negócio.

Palavras chave: Estratégia; Prestador de Serviço Logístico; Importação; Automóveis.

Abstract

The international cargo transport has an important role in the competitive advantage of companies currently being one of the pillars to identify and select a given logistic service provider (LSP) to load and unloading vehicles through the Roll-on Roll-off ship operation. Through an action research, carried out at the assembly plant, the carrier and the port of Santos, identified the main reasons for the correct choice of strategic partner in the auto import is aligned with the demand requested by the dealership and hence the on-time delivery to the final customer. In the present context, the accuracy of transit time between ports and the car delivers agility in the bonded warehouse is essential to have the satisfaction of the end customer. Aligning strategic LSP with the assembler in the pursuit of reducing the key loss during the ship's transit? From this issue, sought to identify and evaluate, through a survey *in-logo* with the six largest owners, how the partnership between the LSP is critical to business success.

Key words: Strategy; Logistic Service Provider; Import; Automobiles.

1. INTRODUÇÃO

O avanço da globalização nestas últimas décadas trouxe o acirramento da concorrência

e a necessidade das empresas estabelecerem novas estratégias para garantir sua sobrevivência, devido ao aumento da competitividade e a melhoria de participação no mercado (NOVAES, 2007).

A participação do mercado e a estratégia que a empresa irá utilizar dependem diretamente da comunicação e a qualidade de informação transmitida entre os elos da cadeia de suprimentos no sentido de se maximizar a importância da logística como parceiro estratégico com a finalidade de satisfazer o cliente.

Neste contexto Camargo Junior, (2010), explicita que nos últimos anos, tendo-se notado a importância do processo logístico para o efetivo gerenciamento da cadeia de suprimentos, cada vez mais são utilizados os serviços de Prestadores de Serviços Logísticos (PSL) principalmente nas atividades de transporte e armazenagem, nesta mesma linha de raciocínio, Vivaldini *et al.*, (2007), enfatiza que a escolha correta do parceiro logístico adicionada à confiança mútua entre os mesmos, precisa ter um forte alicerce, construído através da premissa de ter um forte parceiro para poder entregar ao cliente o que foi prometido na data solicitada com o menor custo possível e assim gerar uma estratégia competitiva.

Este artigo tem como objetivo analisar um parceiro logístico internacional, um armador de navios “*roll-on roll-off*” (RO-RO), o qual está no mercado operando por mais de 70 anos, e tem uma grande parceria com uma montadora de carros, localizada no interior do estado de São Paulo, onde o mesmo apresentou uma operação sem sucesso à qual se originou um plano de ação para corrigir o roubo de chaves reservas dentro do veículo. Este estudo enfatizará a grande importância da logística, através da colaboração do prestador de serviço logístico (PSL), como parceiro estratégico para as empresas.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Estratégia e Logística

Assim como nas histórias militares, no mundo dos negócios o sucesso pode transformar-se em fracasso a partir de uma estratégia mal planejada pela alta gerência de uma organização (OLIVEIRA & LOPES, 2015).

Existem muitos conceitos de estratégia, cada qual alinhado à sua fase e razões práticas, como o utilizado por Wright, Kroll e Parnell (2000), que a definem como “planos da alta

administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização”, para Mintzberg e Quinn (2001), estratégia “é um modelo ou plano que integra os objetivos, as políticas e as ações sequenciais de uma organização”. Para Mintzberg, H. et al. (2006) definem estratégia como a “disciplina da administração que se ocupa da adequação da organização ao seu ambiente”, entretanto segundo Thompson Jr. E Strickland III (2011), estratégia é o planejamento do jogo de gerência para reforçar a posição da organização no mercado, promover a satisfação dos clientes e atingir os objetivos de desempenho.

Alguns autores identificam como fundamentos estruturais da competitividade o estímulo dado às empresas por mercados internos dinâmicos e exigentes, a elevação do conteúdo tecnológico dos produtos, liderada pelas grandes empresas do setor, e a presença sistemática das empresas em mercados internacionais. As razões básicas para novas perspectivas são a globalização e a competição cada vez mais acirrada entre as empresas (NOVAES, 2007).

Especificamente no âmbito da logística, se faz necessário lembrar qual é seu objetivo principal: Pereira (2015), argumenta que é o processo de planejamento, execução e controle integrado das atividades de transportes, estoques, armazenagem e processamento de pedidos, passando pelos fluxos dos subsistemas logísticos, desde o ponto de origem até o ponto de consumo com o objetivo de atender às necessidades do consumidor.

Nesta linha de raciocínio, Cruz *et. al.* (2015) descreve que a estratégica logística emprega grande parte dos processos criativos da estratégia corporativa e tem por objetivos reduzir os custos, reduzir os capitais e melhorar os serviços oferecidos pela empresa, com o foco de enviar uma resposta mais rápida para os consumidores, objetivando o controle das áreas que a empresa tem operação, o calendário dessas operações, sua criação de valor e os riscos envolvidos nas escolhas.

A logística não se resume somente no operacional, que determina entregar o produto certo, no local certo na quantidade desejada, mas passa a ter uma visão mais ampla da sua complexidade no âmbito geracional e estratégico, que visa a sua integração com os processos comerciais, industriais desde o fornecedor até o cliente final. Analisando sistematicamente, a logística, compreende desde a coordenação e pontualidade, visibilidade e transparência, até as capacidades estratégicas de uma empresa com relativa facilidade e, assim, melhorar significativamente sua relação com os clientes. Nas relações dentro da cadeia de suprimentos, a própria informação possui valor estratégico significativo, com o objetivo de não haver rupturas ou resiliência entre os *players*. (RYU et. al. 2009).

Um forte laço da logística é a administração de transporte, o que significa tomar decisões sobre um amplo conjunto de aspectos. Estas decisões podem ser classificadas em dois grandes grupos; decisões estratégicas, e decisões operacionais. As decisões estratégicas se caracterizam pelos impactos de longo prazo, e se referem basicamente a aspectos estruturais. As decisões operacionais são geralmente de curto prazo e se referem às tarefas do dia a dia dos responsáveis pelo transporte. São basicamente quatro as principais decisões estratégicas no transporte: escolha de modais; decisões sobre propriedade da frota; seleção e negociação com transportadores; política de consolidação de cargas. Dentre as principais decisões de curto prazo, podemos destacar; planejamento de embarques; programação e roteirização de veículos; auditoria de fretes; e gerenciamento de avarias Cruz *et. al.* (2015).

2.2 Caracterização da Logística

A logística é o desejo de compra e entrega efetiva dos produtos e/ou serviços que fazem parte da logística, a qual, juntamente com a qualidade e o custo, tende a levar qualquer empresa a ter um diferencial competitivo perante os clientes. Segundo Ballou (2009), uma logística bem estruturada oferece uma série de vantagens para as empresas. Inegavelmente, essa é uma ferramenta importante para as estratégias da empresa, pois reflete nos resultados de custos, permite aumentar a quantidade de vendas e oferecer diferentes níveis de serviços aos clientes.

Iniciando pela compreensão do que vem a ser logística, Pires (2010, p. 14) afirma que ela é “o trabalho requerido para mover e posicionar estoques na extensão de uma cadeia de suprimentos”. Percebida como um processo, a logística agrega valor pelo correto posicionamento dos estoques no espaço e no tempo. (DAVID & STWEARD, 2010) Ela é, também, uma combinação de gestão de pedidos, estoques, transporte, armazenamento, manuseio de materiais, e embalagens, dispostos em uma rede de utilidades.

Embora o propósito da logística permaneça, essencialmente, o mesmo ao longo de décadas, a forma como é executada tem mudado radicalmente. (PIRES, 2010, p. 24) Em uma perspectiva genérica, grande parte dos créditos por estas mudanças pode ser associada ao emprego de computadores e dos sistemas que são executados por eles. (AGNDAL, NILSSON, 2008).

Neste panorama, a globalização passou a ter forma, e uma logística muito mais precisa, rápida e dinâmica, causou a abertura de novos negócios internacionais e, neste sentido, as ligações entre a cadeia produtiva necessitaram de uma comunicação de maior qualidade entre os elos da cadeia de suprimentos (CS), e com toda essa evolução os objetivos de cada modal se tornaram mais específicos. (MOURA, 2006).

Neste sentido, segundo Fynn *et al.*, (2010), com o avanço na internacionalização da produção e distribuição, a logística vem se aprimorando através do tempo com o intuito de se adaptar às necessidades e, além disso ressalta que os princípios da logística mudaram através da conciliação dos termos de globalização, assim abrindo-se para o mercado internacional.

A abertura para o mercado internacional fomentou um significativo aumento na troca de mercadorias que segundo Nyaga *et al.*, (2010), modificou a perspectiva da vantagem competitiva no entendimento estratégico na escolha do modal de transporte de carga, principalmente no seu planejamento e o gerenciamento dos prestadores de serviços que envolve a cadeia desde o local de produção até o de consumidor final.

Neste âmbito, o pesquisa-ação, a qual procura unir a pesquisa à ação ou prática focada, especificamente o modal marítimo na movimentação de automóveis em navio RO-RO, que são navios próprios para o transporte de veículos, principalmente automóveis. Esse tipo de navio, atualmente é o meio de transporte mais vantajoso para o transporte de cargas de carros, caminhões, reboques, tratores, ou seja, cargas que devem ser conduzidas para dentro ou para fora da embarcação e se assemelha a um grande estacionamento com vários níveis, não sendo necessária a ação de guindastes para essa operação. (DAVID & STWEARD, 2010.)

2.3 A Logística Internacional como Ferramenta de Gestão

Na logística existem as atividades secundárias, as quais não agregam valor ao serviço e neste sentido, segundo Cittadin; Zilli e Soratto (2010), essas atividades precisam ser eliminadas através de redução de custos, fornecimento de produtos e serviços com qualidade, entre outros benefícios a quais as empresas precisam alinhar seus esforços na busca do aprimoramento dos processos.

Nesta linha de raciocínio, Oliveira (2010), enfatiza que a escolha de uma boa estratégia de logística é composta por três elementos fundamentais: Redução de Custos; Redução de Capital e Melhoria nos serviços. A redução de custos está diretamente relacionada com o enxugamento dos custos variáveis relacionados ao transporte e armazenagem ao passo que a Redução de Capital está voltada para o enxugamento do nível dos investimentos nos sistemas logísticos, e o foco no artigo está relacionado com a Melhoria nos Serviços, o qual o autor enfatiza que para ser eficiente, a estratégia de serviço é desenvolvida sempre tendo como parâmetro os serviços proporcionados pelos concorrentes.

Alinhando com o objetivo do artigo de salientar a busca pelo parceiro estratégico eficiente que afunila na estratégia fundamental da empresa, a qual visa sempre a satisfazer o seu cliente final, nesta linha de raciocínio Lima et al (2012), ressalta que a estratégia de uma logística proativa muitas vezes começa com as metas empresariais exigidas pelo cliente devido ao seu *core business*.

As estratégias relacionadas na cadeia de suprimentos e mais especificamente na logística é um tema abordado por Cittadin; Zilli e Soratto (2010), a qual os autores relatam que o planejamento logístico tem por objetivo resolver os problemas das quatro principais áreas relacionadas com transporte, focando no objetivo que se refere ao o nível de serviços oferecidos aos seus clientes. Neste sentido faz-se necessário, por parte da estratégia empresarial, segundo a escolha do melhor prestador de serviço para torna-se assim o grande parceiro estratégico da empresa.

A escolha de um operador logístico, segundo Bandeira (2010) é de extrema importância, pois um processo de terceirização falho gera vários problemas a empresa contratante. Por exemplo, uma falha na troca de informações acarretará em um retrabalho para a cadeia de suprimentos que, conseqüentemente, comprometerá o lucro que se esperava obter, com isso, a redução da margem de lucro leva à insatisfação do cliente/consumidor e das pessoas que estão envolvidas no processo, denegrindo a imagem da empresa. Assim, acertar no processo de decisão pode ser um fator crucial para que a empresa continue sendo um player no mercado nacional e internacional.

2.4 Prestador de Serviços Logísticos

Conforme Pereira (2015), diversas definições de prestadores de serviços logísticos, em inglês, *third-party logistics* (3PL) ou *logistics providers*. Os PSLs têm competência reconhecida em atividades logísticas, desempenhando funções que englobam todo o processo logístico de uma empresa cliente, ou somente uma parte dele. Mas, qualquer que seja a amplitude de terceirização, o processo deve ser tratado de maneira integrada, de forma a permitir a visão de todo o fluxo.

A ABML, Associação Brasileira de Movimentação e Logística (2012) apresenta a seguinte definição de operador logístico:

Operador logístico é o fornecedor de serviços logísticos especializado em gerenciar todas as atividades logísticas ou parte delas nas várias fases da cadeia de abastecimento de seus clientes, agregando valor ao produto dos mesmos, e que tenha

competência para, no mínimo, prestar simultaneamente serviços nas três atividades consideradas básicas: controle de estoques, armazenagem e gestão de transporte.

O operador logístico é responsável por pelo fluxo logístico, devendo propiciar a integração entre as atividades, mesmo que as demais atividades logísticas forem realizadas e planejadas pela empresa focal. O seu grau de complexidade e ruptura, se torna mais evidente quando, em alguns casos, quando o contratante trabalha com vários PSL.

Segundo Vivaldini & Silva (2012), atualmente no mercado mundial, seja pela participação nas atividades ou pelas alianças na cadeia de suprimentos. A utilização do prestador de serviço evolui ano a ano e tem relação direta com a busca de vantagens competitivas. Assim, a consolidação e práticas dos conceitos, relacionados à gestão da cadeia de suprimentos, têm levado estes provedores a assumir um papel mais abrangente e integrado aos seus clientes.

Neste âmbito internacional, as empresas que utilizam PSL passam a ter nele uma figura chave para o desenvolvimento de vantagens competitivas dentro de toda a logística nacional ou internacional, reforçando assim o relacionamento com seus clientes através de parcerias estratégicas para ambas as empresas. (Silviaridis & Spring, 2007).

No artigo apresentado, o foco do estudo não está diretamente ligados as discussões sobre a cadeia de suprimentos e os agentes nela inseridos, mas sim especificamente uma parte da logística internacional a qual está inserida desde o embarque dos carros no porto de embarque até o descarregamento do mesmo no porto de destino. Neste sentido observa-se que é necessário avançar no entendimento dos fatores isolados da cadeia como um todo, ou seja, desde o término da produção do automóvel na fábrica, suas inspeções finais, o transito da fábrica até o porto e após o desembarque do automóvel no carro até a montadora, como forma de viabilizar a complexa análise das demais relações. Logo, traz-se neste ponto mais uma sugestão de continuidade do estudo a partir do mapeamento completo e da discussão do impacto desses fatores na eficiência operacional das montadoras.

A discussão dos fatores críticos de sucesso para operações logísticas é um campo com diversas possibilidades de estudo, uma vez que se percebe uma quantidade ainda pequena de produções sobre o tema no Brasil e, mais ainda, uma necessidade generalizada de otimização dos processos logísticos (WANG, 2011).

3.0 Pesquisa Ação

Nesta seção será apresentado uma pesquisa-ação qual procura unir a pesquisa à ação ou prática, de “dentro para fora” não há verdades científicas absolutas, pois todo conhecimento científico é provisório e dependente do contexto histórico, no qual os fenômenos são observados e interpretados sendo o instrumento ideal para uma pesquisa relacionada à prática.

Neste artigo, utilizamos a pesquisa-ação como auto-avaliativa, isto é, segundo Engel (2000):

“modificações introduzidas na prática são constantemente avaliadas no decorrer do processo de intervenção e o feedback obtido do monitoramento da prática é traduzido em modificações, mudanças de direção e redefinições, conforme necessário, trazendo benefícios para o próprio processo, isto é, para a prática, sem ter em vista, em primeira linha, o benefício de situações futuras.

As empresas envolvidas no caso estudado estão apresentadas com nomes fictícios para preservar a identidade das mesmas. As empresas referenciadas neste estudo de caso são, empresa M, a qual é uma montadora de grande porte localizada na região de Campinas e fabrica veículos leves para o mercado nacional e internacional. A empresa prestadora de serviços logísticos, determinada como empresa P, oferece soluções de transporte marítimo e logística global para cargas transportadas em um navio Ro-Ro, mundialmente conhecida e respeitada no mercado internacional.

O problema que se visa estudar é: Como alinhar as estratégias do PSL com a montadora na busca da redução do extravio de chaves durante o trânsito do navio?

As duas empresas são parceiras estratégicas na importação de veículos provenientes da América do Norte e América Central para o porto de Santos no estado de São Paulo. A empresa A solicita a importação dos veículos para sua filial no exterior e a empresa P é responsável por efetuar a reversa do navio, pela movimentação logística, desde o posicionamento dos carros no pátio do armazém alfandegado na origem, condução e estacionar os carros dentro do navio, transporte marítimo, retirada dos carros no navio e a colocação dos mesmos no pátio no porto Santos para a inspeção dos veículos antes do carregamento nas cegonhas para serem entregues na empresa M.

O operador logístico é, assim, responsável por parte do fluxo logístico, devendo propiciar a coordenação e integração das relações em toda logística, neste sentido a escolha do PSL tem grande importância no processo gerando vantagem competitiva através da parceria. Verificou-se que todos os seis armadores participaram das reuniões agendadas, entenderam o

problema e, como parceiros, enviaram soluções viáveis para a resolução do problema do extravio de chaves. O envolvimento dos armadores e da montadora foi fundamental para que o estudo realizado fosse efetuado não somente dentro do escritório, no recebimento das contrapropostas, mas também foi efetuado uma visita *in-loco* para conhecer como toda a operação de descarregamento dos carros funciona.

A escolha do prestador de serviço também está baseada na rota e no tempo de transito que o navio seguirá desde os portos nos Estados Unidos, efetuando uma parada no porto de Vera Cruz, no México, até o porto de Santos. Especificamente para esse estudo, foram escolhidos prestadores de serviços que efetuam essa toda via Porto de Vera Cruz para o porto de Santos, sem efetuar transbordo no México, ou seja, os carros não são desembarcados e depois transferidos para outro navio.

Na rota escolhida para esse estudo de caso, foi do porto de Vera Cruz até o porto de Santos, a qual possui seis prestadores de serviços que oferecem o serviço RoRo, os navios dessa categoria são possíveis de carregar quase tudo que puder subir a bordo por meios próprios, rebocado ou sobre caminhões/plataformas. Seus decks possuem painéis móveis que permitem adaptação de altura aos vários tipos de carga que embarcam por meio de rampas de popa (traseira) ou de meia nau (lateral e mais ou menos no "meio"). No caso de automóveis, por exemplo, a altura normal entre *decks* é mantida.

3.1 Apresentação da Situação Atual

O objetivo deste trabalho foi identificar o problema de extravio de chaves no terminal alfandegado no porto de Santos, apresentar um plano de ação elaborado pelo prestador de serviço logístico para melhorar a parceria estratégica e assim minimizar os custos para a montadora M e agilidade na entrega dos carros para os concessionários.

Para realização desse estudo, buscou-se identificar através de uma pesquisa *in-loco* entre os seis maiores armadores, o motivo pelo qual a escolha de um eficiente parceiro estratégico é fundamental para a estratégia da empresa em satisfazer o seu cliente final – a concessionária. Verificou-se que é relevante essa análise do comparativo entre os PSL, com o intuito estratégico mais coerente sobre qual parceiro estratégico logístico a montadora M deve firmar a parceria com o objetivo de minimizar risco do negócio.

3.2 Aquisição do carro, transporte e armazenamento no porto de Vera Cruz

O processo de aquisição de um automóvel inicia-se com o envio do plano de vendas para o México da montadora M, o qual o departamento de vendas alinha as informações com a

logística, esta efetua uma análise do pedido e verifica junto com a produção a possibilidade de atendê-lo conforme solicitado no plano de vendas. Após essa análise, é enviado o pedido oficial, dividido por modelo, motorização e cor e após alguns dias, recebe-se a confirmação do pedido e a data de embarque.

Os automóveis são transportados de cegonha do pátio da Montadora no México, onde se efetua a primeira inspeção para verificar se as chaves reservas estão em um saco plástico lacrado, no porta luva do carro, juntamente com o manual, macaco e triângulo. Após essa primeira inspeção, o carro é embarcado na cegonha e enviado para o porto de origem.

A cegonha segue o seu trajeto até o porto de origem, onde os veículos são descarregados no armazém alfandegado. Neste momento é efetuada a segunda inspeção para verificar se a chave sobressalente está no porta luvas do carro antes do carregamento no navio; neste momento o PSL já é responsável pela carga, manuseamento e a movimentação do automóveis do pátio até o costado do navio, nesta linha de raciocínio entende-se que qualquer entrada desnecessária nas unidades deve ser evitada em qualquer momento da operação de transporte e armazenamento.

Antes do automóvel entrar no navio é realizada a terceira inspeção no costado do navio, a qual é conduzida pelo auditor do PSL, o qual irá emitir um documento atestando que todos os itens mencionados no *check-list* estão no porta malas: o estepe, triângulo e macaco e no porta luvas a chave sobressalente. Após a verificação o carro é autorizado para ser carregado no navio e o time de segurança do PSL efetua a sequência para verificar se os carros estão trancados. Após a acomodação dos mesmos, a viagem inicia-se no porto de Vera Cruz para o porto de Santos, com um tempo estimado de 14 dias, durante o trânsito do navio, não é necessário efetuar a movimentação do automóvel.

Na chegada no porto de Santos os carros são descarregados pelos estivadores que conduzem os automóveis até o ponto de estiva e, a partir desse ponto o operador do terminal é o responsável por conduzir o carro até a entrada do armazém alfandegado. A quarta conferência das chaves é efetuada antes da entrada no terminal, e é neste momento que o auditor identifica o extravio da chaves reservas no automóvel. A tabela 1 mostra a relação dos armadores correlacionada com a quantidade de chaves reservas extraviadas.

Tabela 1: Quantidade de carros importados por armador X Quantidade de chaves Extraviadas.

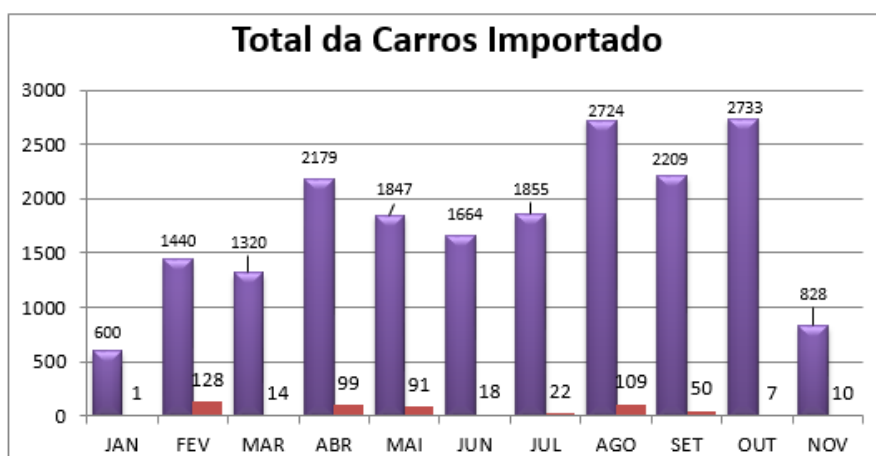
ARMADOR	Qdd Carros Importados	Qdd Chaves Perdidas	Porcentagem
ARMADOR A	840	12	1,4%
ARMADOR B	3.259	24	0,74%
ARMADOR C	600	10	1,7%
ARMADOR D	3.844	135	3,5%
ARMADOR E	7.042	155	2,20%
ARMADOR F	3.814	213	5,58%
Total Geral	19.399	549	

Fonte: Autores (2015).

Analisando a tabela acima, notamos que os seis armadores utilizados pela empresa M apresentam um grande índice de chaves extraviadas. Porém, os prestadores de serviço que mais representativos, foram os armadores D, E e F no período de um ano, sendo o armador F o que apresentou o maior índice de chaves extraviadas (5,58%) no ano de 2015.

Outra análise efetuada, foi a quantidade de carros importados por mês versus a quantidade de chaves extraviadas. Podemos notar na gráfico 1, que os meses com maior quantidade de carros importados estão distribuídos nos meses de abril, agosto, setembro e outubro de 2015, entretanto a maior incidência de extravio de chaves estão distribuídas nos meses de fevereiro, abril, maio e agosto do mesmo ano. O armador F, o qual é o objeto de estudo, está representado pelas maiores incidências de chaves extraviadas dos 3.814 veículos importados/chaves, onde foram extraviadas 213 chaves sobressalentes em 2015.

Figura 1: Quantidade de carros importados X Quantidade de chaves Extraviadas por mês em 2015.



Fonte: Autores (2015).

Conforme demonstrado no gráfico, podemos observar que houve uma melhora significativa após o mês de agosto sendo que, essa melhora ocorreu pelo fato de que todos os seis armadores foram chamados para uma reunião entre os meses de julho e agosto, foram apresentado os dados sobre o extravio das chaves e foram acordados entre a montadora M e seus parceiros e prestadores logísticos para efetuarem um plano de contingência aplicando as contramedidas para que o índice de extravio fosse reduzido para no máximo cinco por cento

4. Considerações da Proposta da Pesquisa

A metodologia aplicada através da pesquisa-ação como auto-avaliativa ajuda na solução de problemas com o objetivo que a mudança introduzida numa situação social por seu intermédio é, sem dúvida, muito melhor do que eventuais mudanças introduzidas com base na alegada eficiência de procedimentos não previamente pesquisados.

O resultado desse artigo demonstra a parceria entre a montadora e os PSL e como alinhar as estratégias na busca da redução do extravio de chave durante o trânsito do navio. Neste sentido o objetivo foi analisar o plano de ação dos seis armadores, entretanto para o propósito desse artigo, foi descrito somente o plano de ação do armador F, demonstrando a importância da parceria para a obtenção de vantagem competitiva visando uma melhora na eficiência e eficácia no processo de verificar o motivo do alto índice de extravio das chaves.

A empresa F mostrou um plano de contingência para evitar o extravio de chaves, acessórios e itens dos carros recém-fabricados e exportados do México. A empresa entende que transporta uma carga valiosa para a montadora e que cada unidade é sensível e requer cuidados especiais, neste sentido a empresa acredita que é necessário monitorar e evitar todas as formas de manuseio desnecessários e que todas as partes envolvidas na cadeia de abastecimento devem ter ciência dos itens sobressalentes que estão dentro do carro e quais são as penalidades se os mesmos não forem encontrados no automóveis nas inspeções efetuadas.

A empresa F, para melhorar a sua *performance*, tomou outras medidas para que o extravio das chaves diminuísse. As ações foram divididas em três partes: a) Antes do embarque; b) durante o trânsito do navio e c) No descarregamento dos automóveis, conforme apresentado na tabela 2 abaixo.

Quadro 1: Ações preventivas tomadas pelo Armador F.

PASSO	SEA LINE PREVENTION	Armador F Antes	Armador F Depois
Porto de Origem	Inspeção Física	SIM	SIM
Porto de Origem	Ata de Inspeção	NÃO	SIM
Porto de Origem	Inspeção com lista de checagem	NÃO	SIM
Porto de Origem	Verifica-se todos os acessórios e se a chave reserva está no porta malas.	SIM	SIM
Porto de Origem	Lacrar o porto malas e as portas traseiras e do passageiro, deixar livre somente a porto do motorista.	NÃO	NÃO
Porto de Origem	Folders, Manual and Guide with operational instruction	NÃO	SIM
Porto de Origem	Estacionar os carros e transferir a sua chave para o próximo carro , a última chave do carro de acesso fica com o capitão.	NÃO	SIM
Em Trânsito	Pendurar a chaves no espelho retrovisor	NÃO	SIM
Em Trânsito	Rampas internas estão fechadas e escotilhas bloqueadas durante o trânsito entre os portos de origem e destino	SIM	SIM
Em Trânsito	Colocar a chave pendurada no cinto de segurança	NÃO	NÃO
Porto de Destino	Ata de Inspeção	NÃO	SIM
Porto de Destino	Inspeção Física	SIM	SIM
Porto de Destino	Verifica-se todos os acessórios e se a chave reserva está no porta malas.	SIM	SIM
Total de ações Preventivas		5	11

Fonte: Autores (2015).

No quadro acima podemos observar como o Armador F efetuava a checagem das chaves antes do plano de ação e como ficou depois que o Armador F implantou mais pontos de checagem. Na origem primeira etapa antes do embarque a contramedida adotada foi: A ata de inspeção no porto de origem, seguida pela implantação de um “*check-list*” com duas vias no local da estiva na origem, uma via foi entregue para o Capitão e outra via junto com o carro; estacionar os carros e transferir para o próximo carro.

Na segunda etapa, durante o trânsito do navio, chave reserva pendurada no espelho retrovisor, facilitando assim a verificação visual no carregamento, durante a viagem e no descarregamento; rampas internas fechadas e escotilhas fechadas, assim os veículos não podem ser movimentados ou abertos por nenhuma pessoa e haverá um responsável auditando e transitando pelo navio em dias alternados para verificar se todos os carros têm a chave pendurada no espelho retrovisor, esse responsável deve efetuar um “*check-list*” o qual será entregue para a seguradora da montadora no ato da descarga do veículo no porto de destino.

Na última etapa, no porto de destino, durante a descarga do navio, todos os veículos devem ter a ata de inspeção do porto de destino e do trânsito do navio e um terceiro “*check-list*” no ato do descarregamento, todos os “*check-list*” são entregues para a seguradora a qual irá efetuar uma inspeção em cem por cento dos mesmos deverá ser efetuada no ato da entrega dos veículos na estiva, conforme figura 2.

Figura 2: Inspeção sendo realizada no porto de Santos.

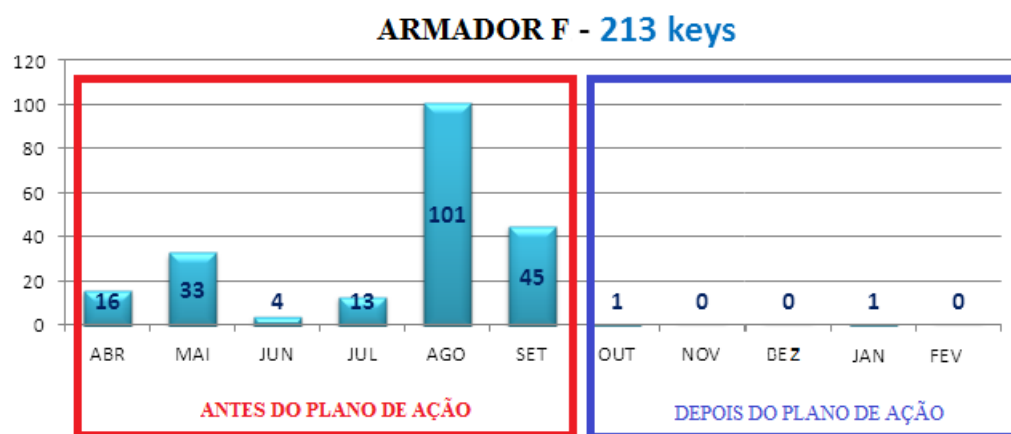


Fonte: Autores (2015).

Caso tenha algum carro sem a chave, a seguradora deve comunicar imediatamente para o capitão do navio o qual, no final da operação, irá emitir um ofício para a seguradora com a relação de carros que tiveram as suas chaves extraviadas no ato do descarregamento.

Após a implantação das ações implementadas no quadro hum, no mês seguinte já foi constatado uma diferença significativa na redução do extravio de chaves, conforme ilustrado no quadro 2

Quadro 2: Resultados após implantação das ações.



Neste sentido, com os dados apresentados no quadro 1 e 2, podemos verificar que houve um alinhamento das estratégias do PSL com a montadora, através do plano de ação, buscando a redução do extravio de chaves durante o trânsito do navio, a qual comprovou-se a melhora significativa na redução de extravio de chaves.

5. Conclusão

Nesse contexto, pode-se alcançar um panorama geral da importação de veículos, o que possibilitará um incremento na logística internacional marítimo de navio Ro-Ro, com ganhos efetivos da parceria entre o PSL e a montadora, à partir de uma solução padronizada para os demais armadores.

Do mesmo modo um consistente suporte do PSL na realização do plano foi fator chave para ambas as empresas adequar os seus processos de planejamento de embarque de carros desde porto de origem até o porto de destino, garantindo assim que as chaves ficassem a vista no retrovisor do carro e outras medidas de chegarem fossem aplicadas após o plano apresentado. Percebeu-se a importância da parceria estratégica visa não somente os fatores como o menor preço no frete, mas com a acuracidade do tempo de transito entre os portos e a agilidade da entrega do carro no armazém alfandegado. Ademais, valoriza-se o cumprimento da entregar dos carros com todos os acessórios, pelo PSL, para cumprir com a demanda solicitada pela concessionária e conseqüentemente a entrega no prazo para o seu cliente final.

Como trabalhos futuros, pode-se desenvolver um estudo buscando entender toda a cadeia, desta o final da produção do carro, seu carregamento na cegonha, o transito para o porto de destino e após a chegada, qual procedimento efetuado caso seja comprovado o extravio de chaves e o custo representativo para montadora.

Em um mundo onde o mercado é dinâmico e rápido os PSL precisam ser parceiros das empresas para alcançarem o sucesso da operação, com o objetivo de garantir que a montadora tenha os carros que foram planejados por vendas e que os mesmos sejam entregues na concessionária no tempo solicitado sem que ocasione transtornos no planejamento da logística internacional.

Referências

- AGNDAL, Henrik; NILSSON, Ulf.** *Supply chain decision-making supported by an open books policy*. Int. J. Production Economics, Elsevier, v.116, p.154-167, 2008.
- BALLOU, R. H.** *Logística empresarial: transporte, administração de materiais e distribuição física*. São Paulo: Atlas, 2009.
- _____. *Gerenciamento da cadeia de suprimentos/logística empresarial*. 5 ed (reimpressão). São Paulo: Bookman, 2010.
- BANDEIRA, Denise L.; BECKER, João L.; ROCHA, Amanda K.** *Sistemática multicrédito para priorização de embarques marítimos*. São Paulo, SP. RAM, VER. ADM. MACHENZIE, v.11, n.6, p.107-130. Nov/Dez.2010.
- BODE, C., WAGNER S.** *Structural drivers of upstream supply chain complexity and the frequency of supply chain disruptions*. Journal of Operations Management. 2015, v. 36, p.215-228.
- CAMARGO JR., João B. de.** *Sistematização de projetos de implementação de outsourcing de processos logísticos*. Dissertação (Mestrado). Programa de Pós-graduação em Administração de Empresas, Universidade Metodista de Piracicaba. Piracicaba, 2010.
- CITTADIN, A.; ZILLI, G.; SORATTO, K. A. D. L.** *Proposta de reestruturação e gerenciamento logístico das atividades que compõem a cadeia de valor de uma empresa do segmento de transportador – revendedor – retalhista (TRR)*. Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ. Rio de Janeiro, v.15, n.3, p.2-18, set./dez., 2010.
- CONCEITO DE OPERADOR LOGÍSTICO**, [online], disponível na Internet via: <http://www.abml.org.br/website/downloads/conceitoDoOperadorLogistico.pdf>
- CRUZ, S; ARAÚJO, M.; ALENCAR, LUCIANA.** *Transporte de cabotagem no Porto de Suape, Pernambuco: uma pesquisa exploratória*. Production. v.25, n.3, p-560-570, jul./set., 2015.
- DAVID, Pierre. ; STEWARD, Ricard D.** *Logística Internacional*. São Paulo: Cengage Learning, 2010.
- FLYNN, B.B.; HUO, B.; ZHAO, X.** *The Impacto f supply chain integration on performance: a contingency and configuration approach*. Journal of Operations Management, v. 28, pp.58-71, 2010.
- LIMA, E. M.; SANTOS, F.; LEONEL, I; BARBOSA, I; ANDRADE, M. H.; FONSECA, R.; SILVA, M. de J.** *Transporte e logística do petróleo*. Cadernos de graduação – Ciências Exatas e Tecnológicas, v.1, n.15, p.87-93. Sergipe,out. 2012.
- MINTZBERG, H.; QUINN, J. B.** *O processo da estratégia*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman. 2001.
- MINTZBERG, H. et al.** *O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados*. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MOURA, Benjamin. *Logística, conceitos e tendências*. Portugal: Centro Atlântico, 2006

NYAGA, G. N.; WHIPPLE, J.M.; LYNCH, D.F. *Examining supply chain relationships: do buyer and supplier perspectives on collaborative relationships differed*. Journal of Operations Management. V. 28, pp. 101-114, 2010.

NOVAES, Antônio G. *Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição: estratégia, operação e avaliação*. 10ª Reimpressão. Rio de Janeiro, 2007

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Sistemas de informações gerenciais – estratégias táticas e operacionais*. 13 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

OLIVEIRA, Andrea Leda Ramos de.; LOPES, Bruna Fernanda Ribeiro. *Estratégia Logística do Milho Brasileiro e a prática da intermodalidade: Uma avaliação de rotas selecionadas*. Revista Eletrônica Produção & Engenharia. V.7, n.1, p. 613-622, Jul./Dez., 2015.

PEREIRA, Luiz Andrei Gonçalves. *Logística de transportes e comércio internacional: os fluxos das exportações e das importações de mercadorias no norte de Minas Gerais*. 2015. 219 f. Tese (Doutorado em Ciências Humanas) - Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2015.

PIRES, Sílvio R.I. *Gestão da cadeia de suprimentos (Supply Chain Management): conceitos, estratégias, práticas e casos*. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

RYU, I.; SO, S.; KOO, C. *The role of partnership in supply chain performance*. Industrial Management & Data Systems. v. 109, n. 4, p. 496-514, 2009.

SELVIARIDIS, K.; SPRING M. *Third party logistics: a literature review and research agenda*. The International Journal of Logistics management, vol. 18, n. 1, pp. 125-150, 2007.

THOMPSON Jr, A. A.; STRICKLAND III, J., A.; GAMBLE, E., J. *Administração Estratégica*. 5. ed. Porto Alegre: AMGH, 2011

VIVALDINI, M.; Souza, F; Pires, S. *Capacidade de Integração de prestadores de serviços logísticos em cadeias de suprimentos*. Enegep, 2007.

_____; Silva, E. *O fracasso na prestação de serviços logísticos*. 2012. Simpoi. 2012.

WANG, W.T. *Examining the use of knowledge management during issue management*. Management Research Review, vol. 34, n. 4, pp.436-449, 2011.

WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. *Administração Estratégica: conceitos*. São Paulo: Ed. Atlas, 2000. 433 p.