David M. Bovet e Bob W. Martin

Sinal verde para o transporte

O transporte é fator essencial nas cadeias de suprimento. Afinal, é ele que liga as pontas: os fornecedores, os fabricantes, os distribuidores, os clientes, os clientes dos clientes. Por isso, pode alterar significativamente as despesas operacionais, o montante do ativo fixo e o grau de satisfação do cliente.

Por exemplo, os gastos com transporte podem variar de 2% a 12% das vendas, dependendo do setor. No entanto, como mostra este artigo, companhias inovadoras estão usando a eficiência do transporte para conseguir diferenciar os serviços, com custos menores, e assim obter vantagens competitivas. As medidas para isso são basicamente quatro: integração das atividades, planejamento das necessidades, gestão das capacidades e execução diária desse planejamento.

HSM Management/ Ano 4 /Número 21/ Julho - Agosto 2000

O transporte tem um papel vital para desempenhar na maioria das cadeias de suprimento porque liga as unidades dos fornecedores, fabricantes e distribuidores aos clientes e até mesmo aos clientes dos clientes. A consequência disso é que o transporte pode alterar significativamente as despesas operacionais, o montante do ativo fixo e o grau de satisfação do cliente. Por exemplo, os gastos com transporte podem variar de 2% a 12% das vendas, dependendo do setor. Uma empresa grande pode ter centenas de milhões de dólares empatados em equipamento, instalações e sistemas de informação relativos ao transporte. Por outro lado, a satisfação do cliente e, no fim das contas, a receita têm uma relação estreita com a velocidade, a confiabilidade e a flexibilidade do transporte. Todos esses fatores juntos conferem ao transporte uma alavancagem significativa dos resultados.

Essa alavancagem está-se tornando maior à medida que o mercado faz novas exigências sobre a capacidade de transportar bens e produtos. Em primeiro lugar, as cadeias de suprimento estão cada vez mais internacionalizadas, visto que as companhias buscam novas fontes de suprimento, novos mercados e oportunidades de crescimento. Tudo isso aumenta a necessidade de transporte e também sua complexidade. Em segundo lugar, com a explosão atual das fusões e aquisições, os mercados mobiliários estão exigindo uma rápida integração pós-fusão e muitos especialistas consideram que a área de transporte pode ser significativamente melhorada. Em terceiro lugar, as fábricas que trabalham no sistema *just-in-time*, bem como os programas de estoque administrado pelo fornecedor, exigem uma rapidez e uma confiabilidade nunca imaginadas até alguns anos atrás. Finalmente, os clientes estão mais exigentes e esperam que os sistemas de transporte dos fornecedores atendam a suas necessidades específicas com um serviço impecável.

Apesar de sua importância, o transporte muitas vezes é administrado simplesmente como um custo que se deve evitar, e algumas vezes chega a ser totalmente negligenciado pela alta administração. No entanto, algumas companhias adotaram uma visão mais estratégica com relação ao transporte, a qual reconhece a capacidade do transporte de

As necessidades devem ser definidas com clareza: pacotes de serviços, custo, modalidade etc.

aprimorar as iniciativas empresariais, de permitir a adoção de estratégias para a cadeia de suprimento e de conferir uma vantagem competitiva. Essas companhias inovadoras usam a eficiência no transporte para obter vantagens competitivas por meio da diferenciação dos serviços, com custos menores.

Uma estrutura para melhorar

Como uma empresa pode conseguir eficiência estratégica nos transportes? A solução é concentrar-se no gerenciamento das quatro atividades críticas: integração das atividades, planejamento das necessidades, gestão das capacidades e execução diária (veja quadro).

1. Integração das atividades

A integração das atividades é necessária para assegurar que as considerações a respeito do transporte sejam incluídas desde o início em todas as decisões cruciais de planejamento que dão forma à cadeia de suprimento. Nelas estão incluídas as decisões sobre produto e tipo de embalagem, padrões de compra, localização da fábrica e escolha do canal.

A falta da integração de atividades pode causar um impacto sério no custo da cadeia de suprimento e na qualidade do serviço. Por exemplo, em um projeto recente, a Mercer verificou que o cliente estava utilizando somente 60% da capacidade disponível do vagão ferroviário, do contêiner e da capacidade de carga do transporte. Além disso, algumas mercadorias embarcadas eram muito danificadas no transporte. A análise revelou que as embalagens descartáveis e os engradados reutilizáveis não haviam sido projetados para usar eficientemente a capacidade do equipamento ou proteger os produtos. Foram feitas alterações no modelo das embalagens e dos engradados, que diminuíram bastante o número de remessas necessárias e cortaram as despesas com transporte em quase 20%, reduzindo ao mesmo tempo os danos. Entretanto, uma parte significativa do custo poderia ter sido evitada desde o início se o planejamento tivesse sido mais bem integrado.

Em alguns casos, o custo do transporte simplesmente passa despercebido em todo o processo de planejamento. Isso pode acontecer em transações de compra de vários milhões de dólares, ainda que os custos de frete representem uma parcela significativa do montante dos produtos entregues. Por exemplo, uma grande companhia fabricante de produtos químicos reduziu significativamente os custos negociando e contratando separadamente o transporte de matérias-primas para a fábrica. Antes disso, os custos de transporte tinham sido embutidos em um pacote que fazia parte do preço total de compra.

A separação do custo do transporte permitiu não apenas que a companhia identificasse as tarifas mais elevadas, mas também levou à adoção de um programa de entregas *just-in-time* que reduziu os estoques de matéria-prima e liberou um espaço, antes usado para armazenamento, para a expansão da fábrica.

2. Planejamento das necessidades

Esta medida traduz as estratégias da cadeia de suprimento e a importância da integração das atividades em programas específicos de transporte. Os planos resultantes disso devem especificar o conjunto de serviços de transporte, modalidade, volume e exigências geográficas às quais é possível dar apoio.

Em muitos casos, as necessidades de transporte não são definidas com clareza suficiente ou adotam-se padrões arbitrários que não levam em conta as implicações no custo geral ou os serviços envolvidos. A chave para avaliar a eficiência do transporte é

Entre as capacidades que devem ser gerenciadas estão a assinatura de contratos com transportadoras, sistemas de tecnologia ótimos etc.

desafiar hipóteses como a importância do tempo de trânsito ou os níveis de custo. Frequentemente segmentos diferentes de clientes têm necessidades diferentes de transporte. Nesses casos, a oferta de uma série de serviços pode muito bem dar conta de necessidades variáveis.

Depois de entender perfeitamente todas as necessidades, a transportadora pode sintonizar cuidadosamente seu sistema de transporte. A Mercer, por exemplo, analisou os dados de expedição e estoque de um fabricante de *commodities* e descobriu que sua estratégia de cadeia de suprimento poderia ser mantida a um custo significativamente mais baixo se a empresa passasse a usar modalidades de transporte mais baratas que os caminhões, tais como trens e barcaças. Nesse e em outros setores, a identificação das oportunidades para fazer essas mudanças na modalidade de transporte exige uma compreensão profunda das implicações nos custos e nos serviços (veja quadro).

Com esse mesmo cliente, uma análise da movimentação dos fretes demonstrou que a companhia estava pagando por um número significativo de milhas percorridas sem carga. Não era raro um caminhão levar uma carga de uma fábrica para outra e voltar vazio. Ao entender as necessidades da rede como um todo, foi possível aplicar um programa estudado de retorno com carga, cortando o custo dos caminhões-pipa em até 40%.

3. Gestão das capacidades

Este gerenciamento concentra-se na criação dos atributos necessários para atender eficazmente às necessidades de transporte. Exigem-se várias capacidades, como a assinatura de contratos com transportadoras e outras empresas, uma organização adequadamente alinhada, ótimos sistemas de tecnologia e informação e um conjunto de medidas de desempenho com o enfoque apropriado.

O *benchmarking* é uma ferramenta poderosa para avaliar a capacidade de transporte. A Mercer mantém um extenso banco de dados com as melhores práticas e métodos de avaliação, assim como um banco de dados com o *benchmarking* de tarifas de transporte multimodal. O *benchmarking* pode detectar rapidamente as oportunidades de melhoria. Por exemplo, as tarifas resultantes do *benchmarking* podem identificar diferenças em relação ao desempenho da melhor empresa do setor e opções para aprimorar as condições exigidas. Em alguns casos, isso pode produzir resultados rapidamente. Por exemplo, uma transportadora muito requisitada reduziu em 30% suas tarifas para um fabricante de computadores, antes mesmo que um estudo completo tivesse sido terminado. Entretanto, para atingir os níveis ideais de custo e serviço geralmente é necessário mudar os processos que envolvem tanto os clientes como os prestadores de serviço externos.

Um dos fatores críticos do sucesso de qualquer transportadora é uma parceria duradoura e saudável com um núcleo central de transportadoras e fornecedores externos de serviços de logística. Mas outro ativo valioso é uma organização de transporte bem treinada, com poder de decisão e alinhada. Esse tipo de organização pode assumir várias formas (incluindo até a terceirização), mas frequentemente o maior desafio é acertar o alinhamento. Muitas vezes os grupos de transporte ignoram as prioridades do dia-a-dia e os problemas relativos ao cliente são enfrentados por divisões operacionais e instalações de campo. Às vezes a única solução é descentralizar o transporte, transformando-o em parte do planejamento estratégico de cada grupo operacional e do processo de execução diária. Mas, para manter intacto o poder de compra da companhia e compartilhar capacida-

Hoje há aplicativos que permitem otimizar contratos, planejar distribuição e rede, planejar rotas e cargas, consolidar fretes e escolher a modalidade

des comuns altamente especializadas, é preciso organizar também uma coalizão de transportes que inclua vários grupos.

A capacidade da tecnologia da informação de dar sustentação ao gerenciamento dos transportes aumentou drasticamente nos últimos anos. Hoje existem aplicativos que permitem otimizar contratos, planejar a distribuição e a rede, planejar rotas e cargas, consolidar fretes e escolher a modalidade de transporte e a transportadora. Muitos desses aplicativos podem ser ligados diretamente aos sistemas de gerenciamento de transações de toda a empresa, tais como os fornecidos pela SAP e por outros fabricantes. Também existem aplicativos de Internet, intranet e extranet para conectar os usuários de informações sobre transportes. Em várias companhias, esses novos trunfos podem sugerir que chegou o momento de fazer uma avaliação profunda, com a ajuda de um *software*, bem como um estudo dos custos e dos lucros.

A mensuração do desempenho é outra capacidade crítica para aumentar a eficiência dos transportes. A melhor prática é utilizar um *balanced scorecard* que reconheça as soluções em funções diferentes.

Por exemplo, uma transportadora marítima com a qual a Mercer trabalhou recentemente amarrou o sucesso na área de transportes a sete medidas-chave:

1. valor em dólares do estoque,
2. giros do estoque,
3. porcentagem de embarques em cada modalidade de transporte,
4. fator de carga por embarque,
5. utilização de frota privada,
6. percentual de entregas no prazo e,
7. tarifas por tempo de permanência no porto.

4. Execução diária

A excelência da integração de atividades, das necessidades de planejamento e do gerenciamento da capacidade são pré-requisitos indispensáveis para que a execução diária (do planejamento) seja eficaz. Se tudo isso for realizado a contento, a execução diária será muito mais fácil. Mesmo assim, a execução diária ainda exigirá boas decisões e habilidade. O fato de dar poder ao pessoal de campo, por meio de treinamento e ferramentas de apoio à tomada de decisões, quase sempre cria o *mix* ideal de especialização em transporte e conhecimento do cliente, *mix* esse necessário para proporcionar a melhor execução do transporte a curto prazo.

Como fazer a mudança

Segundo nossa experiência, uma companhia pode melhorar o desempenho em cada uma das áreas descritas acima seguindo um processo de mudança em três etapas (veja quadro). A primeira indica onde e por que a mudança é necessária, mas os benefícios reais são obtidos na etapa de implementação, que deve ser acompanhada de um compromisso firme de manter e aumentar os ganhos no futuro. Como o transporte influi em toda a cadeia de suprimento, as equipes de implementação com pessoas de várias divisões e funções muitas vezes são as mais eficazes para vencer a resistência à mudança, criar um ímpeto

O fato de dar poder ao pessoal de campo cria o* mix *ideal de especialização em transporte e conhecimento do cliente

interno, instruir os funcionários e concretizar os benefícios mais rapidamente.

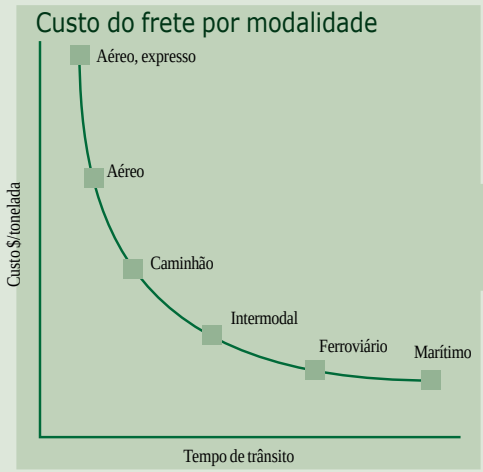
O resultado

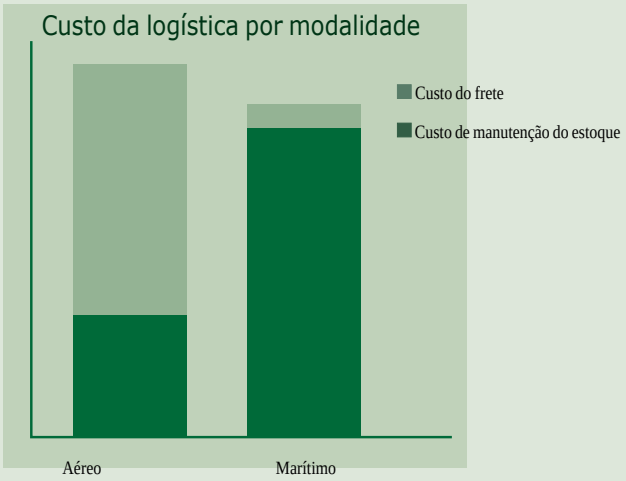
As empresas que dominam a integração de atividades, o planejamento das necessidades, o gerenciamento da capacidade e a execução diária podem colher benefícios significativos. O trabalho da Mercer Management Consulting demonstrou que a economia de custos costuma manter-se entre 5% e 15% das despesas totais com transporte.
Em muitos casos, essa economia relaciona-se com melhoras significativas no nível de serviço da cadeia de suprimento, desde que seja adotada uma estratégia.

Tendo em vista que esses benefícios em geral são obtidos rapidamente e com um investimento mínimo pela companhia, o aperfeiçoamento do programa de transporte representa um caminho extremamente atraente para melhorar os resultados da atividade empresarial.

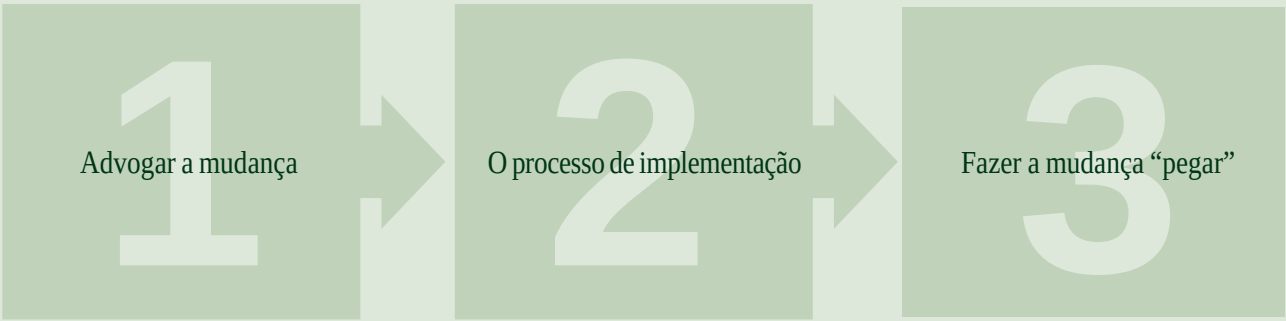
© Mercer Management Consulting

Avaliação das modalidades





Três passos para a eficiência do transporte



- Estrutura para a eficiência do transporte
- Análise em profundidade
- Direção estratégica
- Comunicações

- Participação multifuncional
- Escolha do líder da equipe
- Equipes concentradas no trabalho a ser feito
- Metas difíceis de atingir

- Reformulação do processo
- Realinhamento horizontal
- Monitoramento do desempenho