

MODELO PARA ACEITAÇÃO DE CLIENTES DE SERVIÇOS LOGÍSTICOS SOB A ÓTICA DOS PROVEDORES

Hugo Menna Gonçalves (UFSC)
hugomenna@gmail.com

Considerando o aumento da concorrência no mercado de serviços logísticos, esse artigo apresenta um modelo para que as empresas provedoras de serviços logísticos possam avaliar seus clientes sob o ponto de vista estratégico, embasando-se na literatura sobre Terceirização na Logística, Definição de Competências Centrais e Análise de Valor. O modelo consiste numa sequência de ferramentas que, ao final, mostrarão o quanto os requisitos do cliente estão alinhados com as competências centrais da empresa provedora de serviços logísticos. Através de exemplos hipotéticos, este estudo elenca quais são as informações necessárias para se utilizar o modelo, quais são os resultados que ele gera e quais são as conclusões a que se pode chegar utilizando-o, mostrando que é possível se avaliar um cliente de serviços logísticos sob a ótica dos provedores.

Palavras-chaves: Terceirização na Logística, Competências Centrais, Análise de Valor



1. Introdução

As empresas fornecedoras de serviços logísticos têm buscado estabelecer parcerias de sucesso com seus clientes. Para isso, é fundamental que as empresas contratadas tenham competência e plena capacidade para atender aos requisitos das empresas contratantes. Porém, como as empresas provedoras de serviço logístico podem avaliar se uma empresa contratante é interessante do ponto de vista estratégico.

Desta maneira, o objetivo deste trabalho é contribuir para o desenvolvimento de um modelo que ajude os fornecedores de serviços logísticos a aceitarem clientes, identificando seus principais requisitos, de maneira a determinar se esses requisitos podem ser supridos por suas competências centrais, contribuindo para o cumprimento de suas estratégias.

Tratando-se o serviço logístico como um produto, se buscará, através das ferramentas de análise de valor, determinar quais são os principais requisitos dos clientes e identificar se estes requisitos podem ser atendidos pelas competências centrais da empresa provedora.

Atualmente os provedores de serviços logísticos têm dificuldade em saber se um cliente será interessante para sua empresa em termos estratégicos. A literatura logística se preocupa com os critérios de seleção de provedores, mas não considera os critérios de seleção de clientes, por parte dos provedores. (SKJØTT-LARSEN & HALLDÓRSON, 2006)

Dentro do contexto acima apresentado, este trabalho apresentará um modelo para aceitação de clientes, por parte de um provedor de serviços logísticos, mostrando as ferramentas que serão utilizadas, quais informações deverão ser analisadas durante cada etapa do modelo e, através de exemplos hipotéticos, ilustrará como as ferramentas apresentadas trabalharão as informações e quais resultados serão obtidos de cada ferramenta e de cada etapa do método.

Inicialmente será revisada a literatura existente sobre terceirização logística, definição de competências centrais e análise de valor, fundamentando teoricamente o estudo, ao longo da apresentação do modelo que será proposto. Posteriormente, será feita uma apresentação dos resultados que podem ser obtidos com o modelo, seguindo-se de uma discussão sobre como esses resultados podem ajudar as empresas fornecedoras de serviços logísticos em suas atividades.

Por fim, serão feitas algumas conclusões sobre o modelo e ao final se apresentarão as referências bibliográficas utilizadas.

2. Revisão Teórica

Neste tópico se fará uma revisão teórica sobre o processo de terceirização na logística, sobre a definição das competências centrais e sobre as ferramentas de análise de valor que serão utilizadas neste trabalho.

2.1. Terceirização na Logística

Normalmente, a terceirização era baseada na simples decisão Make or Buy, escolhendo-se a alternativa mais barata com base em requisitos pré-definidos. Esses relacionamentos eram caracterizados por pouca troca de informações entre provedor e cliente, porém nos últimos tempos, observa-se uma grande mudança nos arranjos logísticos.

Enquanto que anteriormente o foco primário da terceirização na logística era a redução de custo, atualmente observa-se que os objetivos tem um caráter mais estratégico sendo que as

relações entre as empresas tem perdurado por períodos mais longos, obrigando a mudanças em ambas as empresas.

Segundo Lieb & Randall (1996), a terceirização na logística, ou TPL (Third Party Logistics), envolve o uso de companhias externas para operar funções logísticas que tradicionalmente têm sido operadas pela própria organização. As funções operadas pelos terceiros podem englobar todo o processo logístico ou apenas atividades específicas selecionadas.

Bagchi & Virum (1996) definem que na aliança logística, as partes devem idealmente considerar as questões de ambas as lados. Cliente e provedor devem colaborar na definição das necessidades do cliente. As duas partes devem participar da definição e desenvolvimento das soluções logísticas e também das medições de performance. O objetivo do relacionamento é desenvolver uma relação de ganha-ganha.

Porém, ainda hoje, algumas empresas tem receio de terceirizar algumas de suas atividades. Algumas por temerem a perda de seus conhecimentos base, outras por imaginarem que seus produtos não serão entregues em tempo aos clientes.

Segundo Tompkins *et al* (2005), os benefícios da terceirização são os seguintes:

- Foco na competência central da empresa;
- Redução dos custos logísticos;
- Redução na mão-de-obra direta e indireta;
- Flexibilidade e aumento do leque de serviços;
- Aumento da qualidade;
- Redução no investimento de capital e aumento do fluxo de caixa.

2.2. Competências Centrais

De acordo com Tompkins *et al* (2005), os processos de negócio podem ser divididos em dois tipos: processos centrais e processos não-centrais. Os processos centrais são aqueles que movem o cliente até a sua empresa, ou seja, são aqueles ligados diretamente ao seu produto ou serviço. Os processos não-centrais são aqueles que adicionam importante valor ao seu produto, porém não são percebidos pelo cliente. Segue tabela 1 abaixo, que ilustra a classificação das competências da empresa.

	Foco Primário	Foco Não-Primário
Processos Centrais	Fatores que diferenciam a empresa no mercado, as razões pelas quais os clientes vem a sua empresa.	Atividades que a empresa precisa fazer bem, porém não são percebidas pelo cliente.
Processos Não-centrais	Atividades que se não forem bem feitas, podem causar um impacto negativo no relacionamento da empresa com seus clientes.	Atividades que precisam ser feitas porém não tem nenhum impacto significativo no desempenho da empresa.

Fonte: Adaptado de Tompkins *et al* (2005)

Tabela 1 – Tabela das Competências Centrais

Pode ser difícil distinguir as competências secundárias das competências primárias. A forma como você atinge seus clientes pode servir como base para fazer dessa distinção.

Processos primários não-centrais são aqueles processos que adicionam importante valor para seu cliente, porém não são centrais e ainda assim, são fortemente notados pelos clientes. Processos secundários não-centrais são aqueles que realmente não atingem seus clientes, eles se distinguem de todos os demais por uma única e importante diferença: os seus clientes não demandam esses processos (TOMPKINS *et al*, 2005).

A definição das competências centrais é importante para fazer com que a empresa e, principalmente, seus líderes utilizem seu tempo pensando, gerenciando e melhorando continuamente os processos que realmente agregam valor para os clientes da empresa. Dessa maneira, a empresa pode efetivamente manter o seu foco no cliente.

Neste estudo, se seguirá o modelo para definição das competências centrais proposto pelo mesmo autor citado acima, que consiste, primeiramente, na criação de um grupo para definição das competências centrais composto por líderes e gerentes da empresa.

Posteriormente, este grupo deverá responder a uma série de conjuntos de questões que visam determinar quais, realmente, são as competências centrais, não-centrais e ainda, primárias e não-primárias, da empresa. Este modelo, com suas respectivas questões, será exposto no item 3.

2.3. Análise de Valor

Para Nagle & Holden (1995), o conceito de valor econômico é descrito como a soma do valor de referência com o valor de diferenciação.

Valor, conforme Csillag (1995), é expresso em relação a algo, por meio de comparação e pode ser medido em termos monetários sendo definidos quatro tipos de valores econômicos: valor de custo (total de recursos para se obter um item); valor de uso (medida monetária das propriedades ou qualidades que possibilitam o desempenho de uso, trabalho ou serviço); valor de estima (medida monetária das propriedades e atratividades que tornam desejável sua posse); valor de troca (medida monetária das propriedades ou qualidades de um item que possibilitam sua troca por outra coisa).

A Análise do Valor consiste num conjunto sistematizado de esforços e métodos destinados a reduzir o custo total de um produto, processo ou serviço, mantendo ou melhorando a sua qualidade (POSSAMAI, 2002).

Segundo Abreu (1996), Análise de Valor é uma técnica de redução de custos, que dá ênfase às funções e características dos recursos de que dispomos e consumimos na realização das atividades, sendo que recurso significa tudo aquilo que está disponível em uma organização para realização de suas atividades.

Nos primeiros contatos entre provedor e cliente de serviços logísticos, normalmente, o cliente expõe o que deseja obter com a possível parceria, ou contrato, com o provedor de serviços logísticos. Sendo assim, são nesses contatos que o cliente irá expor suas necessidades e de que maneira deseja que elas sejam atendidas.

Porém, segundo Rozenfeld *et al* (2006), as necessidades são informações que tendem a expressar os desejos dos clientes geralmente em termos subjetivos e redundantes. A seleção e organização destas necessidades possibilita a eliminação de redundâncias e a definição dos chamados requisitos dos clientes.

Para efetuar a valoração de um produto ou serviço é importante determinar a importância para o consumidor a fim de melhor atender às suas expectativas. Para isso pode-se utilizar o método da avaliação numérica funcional, conhecido por Diagrama de Mudge.

A partir dos requisitos dos clientes já definidos, os mesmos são comparados entre si com objetivo de determinar a importância relativa entre eles conforme proposta de Mudge (CSILLAG, 1995).

3. Modelo para Aceitação de Clientes de Serviços Logísticos

Neste tópico será apresentado o modelo proposto para aceitação de clientes de serviço logístico, por parte dos provedores, embasando-se nas teorias apresentadas no item 2.1.

O item 3.1. poderá ser dispensado se o fornecedor de serviços logísticos em questão já possuir suas competências centrais mapeadas e bem definidas.

3.1. Definição das Competências Centrais

Aqui serão expostas as questões propostas por Tompkins *et al* (2005), que visam definir as competências centrais da empresa.

Primeiramente, o time deve determinar todas as competências centrais da empresa, respondendo as seguintes questões:

- Quem são os clientes?
- Como as funções definidas para a empresa atingem os clientes, ou, se é que atingem?
- O que é que faz com que os clientes conheçam a empresa?
- O que é que a empresa fornece que representa maior valor para os clientes?
- O que é que a empresa faz que dificilmente os concorrentes consigam copiar?

Quando o time responder essas questões, uma idéia das competências primárias da empresa começará a surgir.

O próximo conjunto de questões visa assegurar que o time está realmente focado na definição dos processos centrais do negócio:

- Existe algum serviço que se acredita contribuir com uma grande parte do valor ou até, que representa mais valor para o cliente do que o produto primário propriamente dito?
- O produto primário será o mesmo se a empresa não prover esse serviço?
- Os consumidores vêem esse serviço como um importante diferencial?

Este grupo de questões ajudará a empresa a determinar, ou não, se ela é melhor no que se refere a fazer o produto ou a servi-lo.

O time de definição de competências pode facilitar a determinação se o serviço ou, se o produto é competência central perguntando-se:

- Qual a porcentagem do custo das mercadorias vendidas que esses serviços representam?
- Esses serviços ou a maneira como eles suportam os produtos primários estão alinhados com os objetivos futuros da organização?
- Podem os indivíduos que gerenciam esses serviços gerenciar a empresa?
- Pode o negócio que eles gerenciam existir fora da empresa? Existe algum exemplo de algum que exista fora de nossa empresa?

O time deve estar preparado para enfrentar algumas possíveis dificuldades enquanto estiver respondendo a essas questões.

Responder todas as questões propostas acima para cada processo de negócio não será fácil. Mas ao final, o time terá identificado as competências centrais da empresa assim como também suas competências não-centrais que poderão ser terceirizadas.

Nesse trabalho, a empresa que deverá se utilizar do método proposto acima é a provedora de serviços logísticos.

Para efeito de exemplo, considera-se que “Y” é a empresa provedora de serviços logísticos. Suas competências centrais são as seguintes:

- Transporte rodoviário;
- Gestão de armazéns;
- Rastreamento de cargas;
- Domínio de TI.

3.2. Definição dos Principais Requisitos dos Clientes

Neste tópico, abordaremos a utilização do Diagrama de Mudge para determinação dos requisitos dos clientes para os quais, estes clientes, atribuem maior importância, de acordo com teoria do item 2.1.3.

Iremos, para fins de exemplo hipotético, considerar que a empresa “X” é a empresa que está interessada em contratar os serviços da empresa “Y”.

Os requisitos do serviço logístico demandados pela empresa “X” são os seguintes:

- Transporte rodoviário;
- Transporte ferroviário;
- Domínio em TI;
- Abastecimento de linha;
- Gestão dos estoques;
- Gestão de armazéns.

O diagrama de Mudge priorizará os requisitos do cliente (da empresa X) em termos do Grau de Importância, utilizando os seguintes pesos:

- 5 – muito mais importante;
- 3 – moderadamente mais importante;
- 1 – levemente mais importante.

Ao final, fará a soma dos pesos de cada requisito do cliente para descobrir aqueles que são os mais importantes, e o quão mais importantes em termos de percentual. Conforme tabela 2 que segue abaixo.

	Requisitos dos Clientes	A	B	C	D	E	F	Total dos Pesos	Total %
A	Transporte rodoviário	X	A3	A1	A3	A1	A5	13	36,1%
B	Transporte ferroviário		X	C1	B3	E3	B3	6	16,7%
C	Domínio em TI			X	D1	E3	C3	4	11,1%
D	Abastecimento de linha				X	E1	D3	3	8,3%
E	Gestão dos estoques					X	E3	10	27,8%
F	Gestão de armazéns						X	0	0,0%
	Total							36	100%

Tabela 2 – Diagrama de Mudge

Abaixo segue tabela 3, tabulando o resultado final do Diagrama de Mudge, classificando, em ordem decrescente de importância, os requisitos dos clientes.

	Requisitos dos Clientes	Total dos Pesos	Total %
A	Transporte rodoviário	13	36,1%
B	Gestão dos estoques	10	27,8%
C	Transporte ferroviário	6	16,7%
D	Domínio em TI	4	11,1%
E	Abastecimento de linha	3	8,3%
F	Gestão de armazéns	0	0,0%

Tabela 3 – Classificação dos Requisitos dos Clientes

3.3. Matriz de Relacionamento entre Competências Centrais e Requisitos dos Clientes

Através da Matriz de Relacionamento, poderemos saber se as competências centrais da empresa provedora de serviços logísticos tem a ver com os requisitos do serviço logístico que a empresa contratante está demandando.

Iremos avaliar os relacionamentos entre todos os requisitos dos clientes e todas as competências centrais da empresa, um a um.

Teremos três tipos de grau de relacionamento, que seguem abaixo, cada qual com o símbolo que o representará na matriz:

- Forte (5 pontos): ●
- Moderado (3 pontos): ◐
- Fraco (1 ponto): ○

Como o requisito gestão de armazéns não obteve nenhuma importância relativa no Diagrama de Mudge, não será utilizado na Matriz de Relacionamento. Já na matriz, se não houver nenhum tipo de relacionamento entre requisito e competência, deve-se deixar o respectivo campo em branco.

Abaixo segue a tabela 4, mostrando a Matriz de Relacionamento para o exemplo deste estudo.

Competências Centrais - Provedor	GI (%)	Transporte Rodoviário	Gestão de Armazéns	Rastreamento de cargas	Domínio de TI	Total Requisitos	Total Possível	Relação por Requisito
Requisitos do Cliente								
Transporte rodoviário	36,1	● 181		● 108	○ 36	325	722	45%
Gestão dos estoques	27,8		● 83	● 139	● 83	306	558	55%
Transporte ferroviário	16,7	○ 17		● 50	○ 17	84	334	25%
Domínio em TI	11,1	○ 11	● 56	● 33	● 56	155	222	70%
Abastecimento de linha	8,3		● 25		● 25	50	166	30%
Total Geral						919	2002	
Relação Geral (%):							46%	

Tabela 4 – Matriz de Relacionamento

Multiplicando-se o peso do relacionamento pelo grau de importância do requisito do cliente, obtém-se o resultado da relação. Na coluna Total Requisitos, estão as somas de todos resultados de relação, por requisito. Na coluna Total Possível, são apresentados os resultados máximos de relação que podem ser obtidos entre determinado requisito do cliente e as competências do provedor de serviços logísticos.

Já na coluna Relação por Requisito são apresentados os percentuais, com relação ao máximo possível, de relacionamento entre determinado requisito do cliente e as competências centrais do fornecedor.

Na linha Relação Geral, temos o grau de relacionamento entre as competências centrais da provedora de serviços logísticos e entre os requisitos da contratante dos serviços.

4. Resultados

Através da Matriz de Relacionamento, podemos obter três tipos de situações, de acordo com o resultado da Relação Geral:

- Relação fraca: para resultados menores do que 30%, ou seja, os requisitos do cliente em questão não são contemplados pelas competências centrais da provedora de serviços logísticos;
- Relação moderada: para resultados iguais ou maiores do que 30% e menores ou iguais a 70%, ou seja, os requisitos do cliente em questão são parcialmente contemplados pelas competências centrais da provedora de serviços logísticos;
- Relação forte: para resultados maiores do que 70%, ou seja, a maioria ou até a totalidade dos requisitos do cliente em questão podem ser atendidos pelas competências centrais da provedora de serviços logísticos.

Se o resultado da Relação Geral apontar para relação moderada, caberá a empresa uma análise mais detalhada, observando os resultados da coluna Relação por Requisito.

No caso do exemplo utilizado neste trabalho a Relação Geral ficou em 46%, dentro da faixa de relação moderada. Nos dois requisitos mais importantes para a empresa “X”, transporte rodoviário (A) e gestão dos estoques (B), as competências centrais da empresa “Y” tem uma relação de 45% com o requisito A e 55% com o requisito B, ou seja, também dentro da faixa de relação moderada. Portanto o relacionamento com a empresa “X” para a empresa “Y”,

representa um risco moderado, no que se refere a manutenção do foco da empresa dentro das suas competências centrais e, conseqüentemente, dentro de sua estratégia.

5. Discussão

O modelo apresentado é uma maneira efetiva da empresa provedora de serviços logísticos avaliar se o cliente é, ou não, interessante no que se refere ao alcance de seus objetivos estratégicos, através da manutenção do foco em suas competências centrais.

Uma característica importante do modelo é o fato de levar em conta os requisitos dos clientes, não se atendo apenas a estratégia e as competências centrais da empresa provedora de serviços logísticos. Torna possível inclusive, avaliar qual é o requisito do cliente que a empresa poderá melhor atender e também, qual é o requisito que ela não atenderá tão bem.

Essa avaliação dos pontos fortes e fracos de uma futura parceria serve também, para os provedores de serviços logísticos, como base para saber com quais aspectos a empresa deverá tomar mais cuidado na hora de se assinar um acordo de parceria ou um simples contrato de prestação de serviços.

6. Conclusões

Assim, conclui-se que é possível uma empresa provedora de serviços logísticos avaliar se um cliente é, ou não, interessante em termos estratégicos para a empresa, facilitando o processo de decisão da aceitação desse cliente.

Essa avaliação fornece, também, informações importantes para a empresa provedora negociar com sua empresa cliente, antevendo quais são os requisitos do cliente que a empresa terá mais facilidade ou dificuldade de atender.

Com a finalidade de validar cientificamente o modelo, segue-se a implementação prática deste em empresas provedoras de serviços logísticos.

7. Referências

ABREU, R.C.L. *Análise do valor*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

BAGCHI, P.K.; VIRUM, H. *European Logistics Alliances: A Management Model*. The International Journal of Logistics Management, Vol. 7, n.1, 1996.

CSILLAG, J.M. *Análise do valor*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

LIEB, R.C., RANDALL, H.L. *A Comparison of the User of Third-Party Logistics Services by Large American Manufactures, 1991, 1994 e 1995*. Journal of Business Logistics, Vol. 17, n.1, 1996.

NAGLE, T.; HOLDEN, R. *The strategy and tactics of pricing: a guide to profitable decision making*. 2. ed. New Jersey: Prentice Hall, 1995.

POSSAMAI, O. *Análise de Valor Agregado*. Apostila - Pós-Graduação em Engenharia Produção, Departamento de Engenharia Produção, Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2002.

ROZENFELD, H.; FORCELLINI, F.; AMARAL, D.; TOLEDO, J.; SILVA, S.; ALLIPRANDINI, D.; SCALICE, R. *Gestão de Desenvolvimento de Produtos – Uma referência para melhoria do processo*. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

SKJØTT-LARSEN, T.; HALLDÓRSSON, A. *Dynamics of relationship governance in TPL arrangements - a dyadic perspective*. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Vol. 36, n.7, 2006.

TOMPKINS, J.A.; SIMONSON, S.W.; TOMPKINS, B.W & UPCHURCH, B.E. *Logistics and Manufacturing Outsourcing: Harness Your Core Competencies*. Tompkins Press, 2005.