



**Universidade Estadual de Campinas
Faculdade de Engenharia Civil
Laboratório de Aprendizagem em Logística e Transporte**

**BID DE TRANSPORTES
APLICADO PARA REDUÇÃO DE CUSTO EM
EMPRESA DO SETOR ALIMENTAR**

Fábio Costa Neiva

Orientador: Dr. Sérgio Adriano Loureiro

BID DE TRANSPORTES APLICADO EM EMPRESA DO SETOR ALIMENTAR

Aluno: Fábio Costa Neiva

Orientador: Dr. Sérgio Adriano Loureiro

Universidade Estadual de Campinas
Laboratório de Aprendizagem em Logística e Transportes

RESUMO

Nos dias atuais, diante do cenário macroeconômico brasileiro, em virtude do qual estamos passando por uma recessão sem precedentes históricos, custos dentro de uma cadeia de suprimentos têm uma importância ainda maior. Diante desse panorama, é chegado o momento de negociações dos serviços logísticos, onde o frete tem uma relevância percentual grande em relação aos custos de transportes envolvidos. O cenário atual proporciona uma demanda menor que a oferta e, conseqüentemente, potencial redução dos custos logísticos, motivo pelo qual optamos pela realização de um BID de Transportes no ano corrente. A ação citada foi aplicada por uma empresa de alimentos com objetivo de diminuir o custo de atendimento ao cliente, mantendo o nível de serviço. Para tal, foi realizado um BID de Transportes composto por três rodadas comerciais, com aplicação de um *scorecard* logístico para definição das transportadoras vencedoras nesse processo comercial. O resultado obtido proporcionou uma redução de 14% sobre os valores de fretes após finalização desse BID, trazendo saúde ao balanço financeiro da empresa, razão esta de apresentar a ação e os resultados do mesmo nas páginas a seguir.

ABSTRACT

Nowadays, in face of the Brazilian macroeconomic scenario that we are experiencing a recession with no previous history, Supply Chain costs are increasingly important. Due to this scenario, it is timing to start up logistics services negotiations, where freight has a relevance percentage comparing all logistics costs involved. This current macroeconomic scenario provides a demand lower than offer, consequently a potential reduction of the logistical costs involved, reason for the accomplishment of Transportation BID in the current year.

A Food Company, looking for a better cost to serve and keeping the service level, decided to apply this process. It was done a Transportation BID composed by three commercial rounds, using a Logistic Scorecard to decide the carriers winners of this bidding. The result of this bidding generated a reduction of 14% of freight costs, bringing financial health to the business, reason to present the actions and results of this Transportation BID in the following pages.

1. INTRODUÇÃO

Estamos vivendo atualmente no Brasil uma recessão macroeconômica histórica sem precedentes, durante a qual, nos dois últimos anos, tivemos um decréscimo do PIB de -3,6% em 2016 e de -3,8% em 2015 (IBGE, 2017), gerando transtornos para toda a sociedade brasileira. Ocorreram: reduções de investimentos; grandes dificuldades no equilíbrio e saúde financeira das empresas que não alcançam as taxas de crescimento e nem o lucro esperado pelos investidores e sócios; aumento da taxa de desemprego; e a diminuição do poder de compra. Como consequência, ocorre nos dias atuais um cenário econômico péssimo, com impactos sociais para o país e para a sociedade.

Chega, portanto, o momento em que os custos passam a ter um papel ainda mais fundamental dentro das organizações empresariais, onde cortes financeiros acabam sendo preponderantes para entrega do orçamento previsto. De um lado da “balança” temos o serviço, do outro, o custo, para onde tende esta “balança” diante da crise em curso. É importante lembrar que o correto seria o equilíbrio entre essas duas variáveis sob o ponto de vista logístico.

Diante do cenário apresentado e dos desafios do ano corrente, negociações de contratos existentes são fundamentais para a continuidade e a saúde financeira de qualquer negócio. Oferta maior que a demanda, conseqüentemente, gera ofertas comerciais com valores mais competitivos que os existentes, ainda mais quando se fala de serviços logísticos. Mesmo diante desse cenário, a rotina na realização de BIDs é muito importante para a manutenção da viabilidade dos custos que envolvem transportes. Muitas vezes BIDs são realizados por necessidade de uma empresa, seja por expansão das operações, alterações de malhas logísticas, performance de operadores logísticos, renovação de contrato, entre outros.

O trabalho a ser apresentado nas próximas páginas envolve uma empresa do segmento de alimentar. Com grande crescimento nos últimos dez anos (exceto 2016 já diante da crise) e realizando investimentos produtivos para continuidade de sua expansão e negócio, a empresa passa por uma situação delicada em seu orçamento. Aumento de IPI – Imposto sobre Produto Industrializado – e perda de mercado pela diminuição da renda do trabalhador são fatores impactantes no planejamento do negócio e na receita financeira da empresa.

Com o crescimento financeiro abaixo do planejado, é necessária a revisão do orçamento e dos custos envolvidos. Várias dessas são despesas fixas, fazendo-se necessário foco na redução das despesas variáveis, motivo pelo qual foi executado este BID Nacional de Transportes para o ano corrente, onde se espera no mínimo a manutenção, mas, se possível, a redução dos custos de transportes pagos atualmente, porém mantendo o nível de serviço prestado. Transporte representa aproximadamente 55% do custo total logístico da empresa, sendo 80% para atendimento a pedidos de vendas/clientes e 20% para pedidos de transferências entre sites da empresa.

O objetivo deste BID Nacional de Transportes é a redução e quiçá a manutenção de custos de transportes atualmente pagos, foco da empresa que está passando por dificuldades financeiras no momento. Sem dúvida a qualidade como princípio é fundamental na execução de qualquer trabalho, ainda mais quando estamos falando de produto alimentar; e nível de serviço para atendimento aos serviços prestados será um diferencial na escolha, sendo mandatórios todos os aspectos legais e jurídicos antes da assinatura de qualquer contrato.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 Conceito de *Supply Chain* / Cadeia de Suprimentos

Toda organização, seja ela manufatureira, varejista ou atacadista, compra materiais e serviços para apoiar as operações ao longo da cadeia de operações. A tradicional administração de materiais deu lugar a processos mais eficazes, eficientes e competitivos, abrangendo a gestão de toda cadeia de suprimentos de forma integrada (Ballou, 2008). A principal mudança foi a ênfase na estratégia que proporcione um valor superior aos olhos do cliente, o *Customer Centric*, ou seja, cliente no centro da estratégia do negócio. O objetivo da cadeia de suprimentos inclui toda a cadeia produtiva, especificamente a relação com fornecedores e clientes internos e externos à organização.

O *Council of Supply Chain Management Professionals* (CSCMP, 2015) define assim a abrangência da cadeia de suprimentos: planejamento e gestão de todas as atividades envolvidas na seleção de fontes de fornecimento, na aquisição, na transformação e em todas as atividades da gestão logística; inclui, também, a coordenação e a colaboração com parceiros que podem ser fornecedores, prestadores de serviço e clientes. Em resumo, a gestão da cadeia de suprimentos integra suprimentos e gestão da demanda, de forma linear e cruzada com outras empresas, do mesmo e/ou de diferentes segmentos e negócios.

O gerenciamento dessa cadeia de suprimentos permite tomar decisões e ações que levam à redução de custos (Monte Alto, Pinheiros e Alves, 2009), tais como:

- Negociação de valores (escopo deste trabalho de conclusão de curso através do BID de Transportes);
- Substituição de produtos, seja produto acabado, seja matérias-primas com qualidades similares sem afetar características técnicas;
- Aumento da produtividade em busca de maior eficiência, proporcionando redução de custos operacionais e materiais;
- Incremento da qualidade de produtos, processos e serviços, sem impactos no custo de servir;
- Redução dos tempos do ciclo da cadeia de suprimentos, proporcionando reduções de inventários, melhor *shelf life* (validade) dos produtos e aumento do serviço pela diminuição do *leadtime* (tempo de servir);
- Melhoria do relacionamento com fornecedores e clientes, proporcionando ganhos ao longo da cadeia de forma colaborativa;
- Desenvolvimento de serviços que proporcionem vantagem competitiva;
- Produto certo no lugar e quantidade certa ao menor custo possível, mantendo o menor investimento financeiro e o estoque.

2.2 Aspectos Comerciais em negociações

Em qualquer processo comercial, a política a ser adotada orienta e determina a aplicação desse processo. A política de compras é um conjunto de princípios e diretrizes que orienta o relacionamento interno e externo dos responsáveis pela aquisição de materiais e serviços em geral. Nenhum departamento de compras pode prescindir desse conjunto de orientações, que tem uma importância fundamental na rotina de suas operações, principalmente em relação a tomadas de decisão. Grande parte do processo de aquisição pode ter seu procedimento padronizado, porém, pela própria característica de suas atividades, muitos procedimentos não são passíveis de rotina e padronização. Nesses casos, a decisão deve ser tomada em função de circunstâncias, e é nesse momento que as diretrizes básicas atingem seu objetivo. Seguem alguns exemplos de diretrizes básicas comerciais existentes em grande parte das organizações empresariais (Monte Alto, Pinheiros e Alves, 2009):

- Executar as aquisições em obediência às normas de cotação previstas nos manuais de compras;
- Fazer cotação entre fornecedores devidamente cadastrados;

- Adquirir materiais de consumo regular e previsível com base em uma programação anual;
- Adotar a organização mista, isto é, fazer parte das aquisições de forma centralizadora (no caso Serviços de Transportes, tema deste trabalho) e parte de forma descentralizada;
- Encomendar materiais e serviços a fornecedor idôneo e que ofereça condições mais vantajosas (preço, durabilidade, qualidade, prazo de entrega, condições da entrega e pagamento, custos de inspeção, custo de transportes, seguros, embalagens, entre outros);
- A negociação, após cotação, deverá ser feita preferencialmente com proponentes de menores preços;
- Considerar a seguinte ordem de fatores para equalização das propostas: qualidade, preço e prazo de entrega (se alterada a ordem, é necessário justificativa devida e comprovada comercialmente);
- Adquirir materiais e serviços estratégicos e de grande valor preferencialmente com fornecedores parceiros, já “acostumados à realidade da empresa e negócio”, com mais flexibilidade e “aptos às adequações” quando necessário;
- Exclusão total de qualquer solicitação e/ou benefício em caráter pessoal e particular, cujas consequências e decisões serão nas esferas administrativa e jurídica.

É observado o quanto é importante para um comprador uma política de compras que sirva de respaldo para suas decisões, que o ampare e que o oriente nas suas relações profissionais, seguindo aspectos legais, ou seja, em *compliance* com as normas e regras estabelecidas através das políticas internas da empresa e, externamente, pelas leis nas esferas municipal, estadual e federal.

2.3 Custos de Transportes

Transporte é um elemento de grande importância em termos de custos logísticos dentro de uma cadeia de suprimentos (Tabela 1). A movimentação de cargas, dependendo do tamanho da empresa, chega a representar em média 42% dos custos totais logísticos, podendo variar de 30 a 60%, conforme a Tabela 1.

Tabela 1: Representatividade dos Custos Logísticos

Categoria	Percentual de Gastos sobre Faturamento	Percentual Custo Logístico Total
Transportes	3,34%	42%
Armazenagem	2,02%	26%
Serviços aos Clientes	0,43%	5%
Administração	0,41%	5%
Custos de Manutenção de Estoques	1,72%	22%
Custo Total Logístico	7,92%	100%

Fonte: Davis and Drumm, 2016, “Logistic Costs and Service Database”

Os preços inerentes aos serviços de transportes estão ligados às particularidades dos custos de cada tipo de serviço (Ballou, 2008). Taxas justas e razoáveis em geral acompanham os custos da produção do serviço. Pelo fato de cada serviço possuir diferentes características de custos,

em qualquer tipo de conjunto de circunstâncias sempre existirão serviços com vantagens tarifárias potenciais que outros não conseguiram cobrir com eficiência.

Um serviço de transporte incorre em uma série de custos, tais como mão de obra, combustível, manutenção, terminais de carga, descarga, *cross-docking*, rodovias e administrativos. Essa combinação de custos pode ser dividida naqueles que variam de acordo com serviços ou volume, chamados custos variáveis, e os invariáveis, chamados de custos fixos.

A classificação entre fixo e variável usualmente é feita em relação à distância percorrida. Assim, todos os custos que variam de acordo com a quilometragem serão considerados variáveis, enquanto que os demais serão considerados fixos (Fleury, Wanke e Figueiredo, 2000). São considerados itens de custo fixo: depreciação; remuneração do capital; pessoal (motorista); custos administrativos; seguro do veículo; IPVA/seguro obrigatório. São considerados itens de custo variável: pneus; combustível; lubrificantes; lavagem; lubrificação; manutenção; e pedágio. O pedágio não deve ser alocado de acordo com a quilometragem como os demais, devendo ser considerado de acordo com cada rota, já que o valor da taxa normalmente não é proporcional ao tamanho da rota.

Outro ponto importante a ser considerado que pode afetar os custos e ofertas apresentadas: modal de transportes a ser escolhido. Usualmente o modal rodoviário tem um custo maior que o modal ferroviário, aquaviário ou dutoviário, porém bem menor que custos do modal aeroviário. Claro que, para cada modal, o tempo em trânsito da carga é diferente e, conseqüentemente, impactos em níveis de inventário, fluxo de caixa e serviço podem ser impactantes, fazendo-se necessária uma visão e análise ampla, que contemple todos esses custos envolvidos e riscos para decisão final do modal a ser escolhido.

2.4 Aspecto da qualidade em negociações comerciais

Além dos aspectos comerciais e operacionais, regidos dentro de cada organização conforme políticas existentes, qualidade é outro fator importante para tomada de decisões comerciais. A qualidade dos produtos está diretamente relacionada à sua utilização. Qualidade significa adequação ao uso, mas sem se desvincular do custo. Podemos considerar dois conceitos de qualidade: técnica e econômica (Bowersox, Closs e Cooper, 2008). Qualidade técnica pode ser representada pela marca ou pelas características físicas dos produtos e serviços, especificações técnicas, rendimento e desempenho. Qualidade econômica é representada por preço de mercado compatível com a qualidade técnica. Independente do conceito, técnico ou econômico, qualidade tem papel muito importante dentro de decisões comerciais. Ofertar a melhor relação preço/qualidade é ponto fundamental, resultante de transações comerciais inteligentes que mantêm o equilíbrio entre a percepção de benefícios oferecidos pela marca e o seu preço. Ao desenvolver mais produtos e serviços inovadores que respondem às alterações registradas nos gostos e desejos dos consumidores, criar uma boa relação preço/qualidade constitui uma tarefa cada vez mais complexa. Contudo, a combinação da melhor qualidade com o melhor valor oferta aos consumidores constitui-se a melhor forma de satisfazer as suas necessidades.

A qualidade é um padrão não abdicado e que resulta em paixão e orgulho por fazer parte da comunidade (Paladini, 2007). A qualidade do trabalho resultante dos esforços pessoais é o

primeiro ingrediente de marcas de qualidade e também fonte da reputação das empresas envolvidas. A proximidade com os consumidores exige fatores que os façam adquirir repetidamente os produtos. O sucesso assenta sobre qualidade consistente dos produtos e serviços, criados segundo os mais elevados padrões de qualidade e com impacto mínimo ao meio ambiente.

Qualidade em transportes, falando do segmento alimentar, é ponto fundamental. A garantia da qualidade é de responsabilidade de toda a cadeia de suprimentos, desde a compra da matéria-prima até a entrega final ao cliente e consumidor. Ou seja: transportes fazem parte da cadeia de suprimentos, motivo pelo qual devem ser considerados pontos diferenciais a qualidade dos prestadores de serviço e as regras na tomada de decisão de um BID de Transportes.

2.5 BID

A palavra BID, oriunda do vocabulário inglês, é um processo de licitação ou concorrência de serviços (foco deste trabalho) ou produtos que serão fornecidos pela empresa ganhadora desse processo comercial. A seguir a descrição do processo padrão de BIDs, base deste trabalho, que envolve três etapas (Kuyzu, Akyol, Ergun, Savelsbergh, 2014)..

A primeira etapa é o edital de licitação, construído pela empresa que está contratando o serviço e trata-se de um documento que descreve a empresa de maneira genérica, as necessidades a serem contratadas com todas as regras previstas e que será enviado a fornecedores candidatos do mercado. A segunda etapa é o RFI (“*Request for Information*”) quando as empresas candidatas que aceitaram participar do processo comercial/BID devem fornecer e preencher as informações solicitadas pela empresa que está contratando o serviço/produto. A terceira etapa é o RFQ ou RFP (“*Request for Quotation* – Requerimento de Cotação, ou “*Request for Proposal*” – Requerimento de Proposta), com foco totalmente financeiro, pois envolve valores ofertados pelas empresas concorrentes do que está sendo contratado, ou seja, trata-se de uma proposta comercial.

3. METODOLOGIA

Inicia-se agora o processo comercial, no qual a empresa contratante enviará carta/*email* aos participantes escolhidos, informando um prazo máximo para devolução do aceite com as informações requeridas. A Figura 1 mostra o fluxograma desse processo comercial.

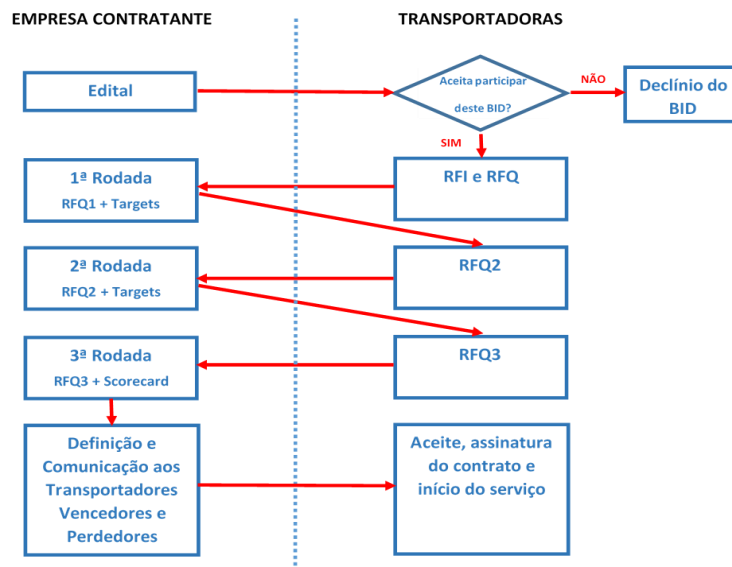


Figura 1: Fluxograma BID Transportes

3.1 Edital de Licitação

A etapa inicial do método a ser explicado é o Edital de Licitação. Trata-se da guia de orientação a ser seguida pelos participantes do processo de licitação, onde informações da empresa contratante são compartilhadas a todos os concorrentes, propiciando entendimento sobre a empresa contratante e características específicas do serviço a ser contratado durante o processo licitatório. O edital é dividido em duas partes: a primeira refere-se à apresentação geral da empresa contratante, com informações que contribuem para essa descrição e entendimento de quem está contratando o serviço; e a segunda refere-se à descrição dos serviços a serem contratados, com todas as definições e necessidades para execução dos mesmos, sendo importante compartilhar informações com bastante profundidade, deixando claras todas as regras a serem seguidas e características específicas do serviço a ser contratado.

3.2 RFI (“Request for Information” - Requerimento de Informação)

Após aceite das empresas convidadas, será enviado formulário chamado de RFI, que contempla informações necessárias a serem compartilhadas entre os participantes e que serão avaliadas pela empresa contratante durante esse processo comercial. A seguir, algumas informações que ajudam a descrever a empresa que está participando do processo licitatório:

- Dados cadastrais da empresa candidata
- Porte e perfil
- Instalações físicas (localização e quantidade)
- Serviços e especialidades prestadas
- Gestão da qualidade
- Dados financeiros
- Procedimentos e políticas aplicáveis na empresa
- Documentos regulatórios, entre outras informações.

Apenas empresas com real interesse em participar da licitação devolverão os formulários preenchidos com todas as informações solicitadas, propiciando a continuidade do processo comercial.

3.3 RFQ (“Request for Quotation” ou “Requerimento de Cotação”)

Com objetivo de agilizar o processo comercial, juntamente com a RFI será enviado o formulário RFQ, solicitando a cada participante que remeta cotação financeira do serviço a ser contratado. No caso específico, devem ser informados o valor do frete de todas as rotas de transportes solicitadas, custos de estadias, reentregas e seguro de cargas, seguindo regras já pré-definidas no edital. Por tratar-se de informações comerciais/financeiras é importante deixar claro o formato dessa cotação a ser apresentada, ou seja, todos os impostos que deverão ou não estar inclusos na proposta comercial, propiciando comparação igualitária entre todos os participantes envolvidos. Especificamente nesse trabalho, essa etapa será composta por três rodadas comerciais, sendo que em cada uma são definidos *targets* de redução dos valores ofertados, e apenas as empresas com as melhores propostas passarão à próxima rodada.

Após envio do edital e anexos (RFI e RFQ) pela empresa contratante aos participantes escolhidos, o prazo final de devolutiva é respeitado e aguarda-se o envio das propostas comerciais e informações requeridas pelas empresas que aceitaram participar desse processo comercial.

3.4 BID Scorecard

Além das etapas anteriormente descritas, em alguns processos comerciais um “*BID Scorecard*” poderá ser utilizado, que contemplará todos os critérios questionados e ofertados pelos fornecedores concorrentes. No caso específico deste BID de Transportes, além dos aspectos comerciais, os aspectos de qualidade e operacionais farão parte deste *scorecard*, com pesos ponderados pela importância de pontos analisados (pré-validado pelas áreas de qualidade e logística operacional), definindo quais serão as empresas a serem contratadas conforme metodologia apresentada na Tabela 1.

Tabela 1: Modelo Scorecard Logístico

SCORECARD		Avaliação de Transportadoras				
Concorrência de Transportes 2017		Peso	A	B	C	D
Qualidade						
#1	Documentos Regulatórios (Quantidade de documentos válidos);	2				
#2	Nível de Atendimento em Formulário de Auto-Avaliação (RFI)	3				
Subtotal 1			0	0	0	0
Logística Operacional						
#3	Idade da Frota;	3				
#4	Quantidade de veículos;	4				
#5	Percentual de frota própria, agregados e terceiros;	2				
#6	Quantidade de filiais;	3				
#7	Disponibilidade de serviços de rastreamento de carga;	1				
Subtotal 2			0	0	0	0
Comercial						
#8	Nível de Preços;	5				
#9	Situação Econômica (Serasa);	3				
#10	Dependência Financeira (<30%);	3				
Subtotal 3			0	0	0	0
Total			0	0	0	0
Legendas de Avaliação: 0 (Não atende requisitos) - 1 (Atende Parcialmente Requisitos) - 2 (Atende maioria dos requisitos) - 3 (Atende Plenamente os Requisitos)						

Após definição das empresas ganhadoras, as mesmas são informadas pela empresa contratante dando seu aceite ou não, para posterior alinhamento das minutas contratuais, assinatura de contrato e implementação operacional, seguindo todas as regras de governança estabelecidas pela empresa contratante.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Inicia-se nesse momento o trabalho realizado, onde toda metodologia foi colocada em prática para obtenção dos resultados. Importante mencionar que, para este trabalho, nenhuma alteração de perfil dos veículos ou atendimento (carreta fechada ou fracionada) foi alterada, possibilitando a utilização da base atual de custos como comparação com as propostas ofertadas para tomada de decisão.

4.1 Edital de Licitação, RFI e RFQ

Como descrito anteriormente, foi enviado edital a 53 empresas participantes escolhidas do mercado, além das 19 empresas que já prestavam serviços de transporte à empresa contratante, iniciando-se assim a primeira rodada deste processo de BID.

O prazo definido para confirmação do aceite ou não da participação deste processo comercial pelas Transportadoras foi de duas semanas, quando eventuais dúvidas foram esclarecidas junto à área comercial da empresa contratante. As transportadoras que já trabalhavam para a empresa tiveram mais facilidade no entendimento do edital e no processo, não se fazendo necessárias consultas para eventuais dúvidas.

As seguintes informações fizeram parte desse edital de Transportes de Cargas:

- Detalhes da empresa que está contratando o serviço (nome da empresa, se estatal ou jurídica, tamanho físico e financeiro da mesma, localização das unidades a serem atendidas, perfil e características do produto, entre outras informações que contribuem para esta descrição e entendimento de quem está contratando o serviço);
- Condições gerais do serviço a ser contratado;
- Descrição do processo, composto pela prestação de serviço (frete de entrega no cliente e perfil dos veículos a serem contratados e utilizados para transportes destas cargas) e regras deste serviço, tais como reentregas, estadias, descargas, retrabalhos de cargas, solicitação de coletas, logística reversa de cargas, locais e ordens de coleta, tempo em trânsito de cargas, eventuais ocorrências nas entregas, nível de serviço a ser contratado composto por tempo e precisão da carga a ser coletada, tempo e precisão da carga a ser entregue e eventuais sinistros de cargas, seja por acidentes ou roubos, seja por regras de gerenciamento de risco a serem aplicadas durante todo o processo;
- Perfil da Operação a ser contratada, composto por cargas fechadas, cargas fracionadas e fretes com entregas e veículos dedicados;
- Tecnologia de informação referente aos sistemas de gestão de pagamentos do serviço contratado e sistemas de gestão de comprovante de entregas (POD – *Proof of Delivery*);

- Controles adicionais necessários e específicos da empresa contratante, neste caso composto pelo controle de pragas (por tratar-se de uma empresa do segmento alimentar) e controle de paletes (que são contratados da empresa CHEP);
- Todas as condições comerciais inclusas neste edital, tais como forma de pagamento, prazo de pagamento, carta de anuência do ano anterior, entre outros.

4.2 RFI, RFQ e Scorecard

Após o término dessas duas semanas, das 72 empresas envolvidas, recebemos retorno de apenas 53, dando continuidade ao BID. Ficaram definidas três rodadas comerciais, onde *targets* financeiros foram enviados após cada rodada, sendo aplicada uma redução de 3% sobre a melhor proposta (e definido esse novo valor como *target* a ser buscado dentro desse processo comercial). Para essa primeira rodada comercial foram enviados aos transportadores o RFI e RFQ, buscando maior agilidade no processo, em virtude de as empresas convidadas já terem sido selecionados internamente pela empresa contratante.

Na rodada 1, o foco foi totalmente comercial, e valores financeiros propostos foram avaliados para definição do *target*. Fazendo-se uma comparação das propostas recebidas versus custo já pago pela empresa contratante, chegamos ao seguinte cenário apresentado na Tabela 2.

Tabela 2: Resultado do BID Rodada 1

	Atual	Melhor Proposta	Pior Proposta
Custo Total Transportes	100	94	105
		-6%	5%

Pensando na melhoria de serviço e escala em negociação, por tratar-se de um BID Nacional de Transportes, foi definido que seria escolhida uma transportadora por estado, exceto para o estado de São Paulo onde o perfil de cargas é bastante variado (de carga lotação a fracionado) e volume disperso para atendimento a vários clientes, tanto do canal indireto (distribuidores) como no canal direto (*Grocery*, *Key Accounts*, *Cash&Carry* e *Especialistas*), fazendo-se necessária mais de uma transportadora dentro desse estado. E, para cada uma das rotas envolvidas neste BID, além da Transportadora Oficial (que ofertou o melhor preço contratualmente) foi definida uma transportadora *back up* para eventuais necessidades, sem afetar a receita e serviço da empresa contratante. Ainda durante essa primeira rodada, aspectos legais das empresas participantes foram avaliados e, caso fosse encontrado algum desvio, não seguindo as regras de governança, a mesma estaria desclassificada não participando da próxima rodada. Das 53 empresas que ofertaram propostas comerciais, quatro foram desclassificadas por questões contábeis e legais. Ou seja: seguiram para a rodada 2 apenas 49 empresas.

Inicia-se então a rodada 2, onde novos *targets* foram comunicados (melhor valor ofertado com redução de 3%) e definido um novo prazo para retorno das ofertas revisadas. Foram dadas duas semanas de prazo para recebimento das novas propostas.

Fazendo-se uma comparação das propostas recebidas versus custo já pago pela empresa contratante, chegamos ao seguinte cenário 2, apresentado na Tabela 3.

Tabela 3: Resultado do BID Rodada 2

	Atual	Melhor Proposta	Pior Proposta
Custo Total Transportes	100	90	101
		-10%	1%

Nesta rodada 2, o foco continuou sendo os aspectos comerciais e governança, com alguns detalhes operacionais (principalmente localização de filiais e sedes dos transportadores envolvidos, pensando principalmente em aspectos de logísticas reversas). Das 49 empresas participantes, apenas 17 passam para a rodada 3. As demais participantes são comunicadas que foram desclassificadas desse processo comercial, ficando mantidas “abertas as portas” para futuras negociações comerciais.

Inicia-se finalmente a rodada 3, na qual novos *targets* são comunicados (melhor valor ofertado da rodada 2 com redução de 3%) e definido um novo prazo para retorno das ofertas revisadas (duas semanas). Nessa rodada final aspectos não comerciais também são avaliados, tais como aspectos operacionais logísticos, qualidade, *compliance* e saúde financeira dos transportadores participantes, minimizando possíveis riscos para definição do transportadores vencedores e implementação. Após recebimento das novas propostas comerciais, as 17 empresas participantes foram avaliadas e o *scorecard* foi utilizado para análise e decisão final, conforme Tabela 4.

Tabela 4: Resultado Final Scorecard Logístico

SCORECARD		Avaliação de Transportadoras																	
Concorrência de Transportes 2017		Peso	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q
Qualidade																			
#1	Documentos Regulatórios (Quantidade de documentos válidos);	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	1	2	2	1	1	1	1
#2	Nível de Atendimento em Formulário de Auto-Avaliação (RFI)	3	3	1	1	2	2	2	1	1	2	2	2	1	2	1	1	1	1
Subtotal 1			13	7	7	10	12	12	9	7	10	10	8	7	10	5	5	5	5
Logística Operacional																			
#3	Idade da Frota;	3	2	2	2	3	2	2	2	3	3	1	2	3	2	2	2	1	1
#4	Quantidade de veículos;	4	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	1	2	1	1	1	2
#5	Percentual de frota própria, agregados e terceiros;	2	2	3	3	3	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
#6	Quantidade de filiais;	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	1	2	1	2	3	1	1	1
#7	Disponibilidade de serviços de rastreamento de carga;	1	2	3	2	3	3	2	3	3	3	3	2	3	2	3	1	1	1
Subtotal 2			26	29	32	36	36	26	29	30	30	21	26	23	26	26	18	15	19
Comercial																			
#8	Nível de Preços;	5	3	2	3	2	3	3	2	2	2	2	1	2	1	2	2	2	1
#9	Situação Econômica (Serasa);	3	2	2	2	2	2	3	2	2	1	2	2	1	2	2	1	1	1
#10	Dependência Financeira (<30%);	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	1	2	1	1	1	2	1
Subtotal 3			30	25	30	25	30	33	25	25	22	22	19	14	19	14	16	19	11
Total			69	61	69	71	78	71	63	62	62	53	53	44	55	45	39	39	35
Legendas de Avaliação: 0 (Não atende requisitos) - 1 (Atende Parcialmente Requisitos) - 2 (Atende maioria dos requisitos) - 3 (Atende Plenamente os Requisitos)																			

Fazendo-se uma comparação das propostas recebidas versus custo já pago pela empresa contratante, chegamos ao cenário final apresentado na Tabela 5.

Tabela 5: Resultado do BID Rodada 3

	Atual	Melhor Proposta	Pior Proposta
Custo Total Transportes	100	86	95
		-14%	-5%

Vale destacar a importância desse resultado, onde fretes para entregas aos clientes representam para a empresa contratante aproximadamente 7% da receita líquida, ou seja, aumento de 1% do lucro líquido total considerando o balanço financeiro.

Encerra-se assim o processo deste BID, após o qual as empresas vencedoras (destacadas em verde na tabela do *scorecard*) foram comunicadas que venceram o processo comercial, iniciando o processo jurídico (aceite e concordância da minuta contratual para posterior assinatura do contrato entre as partes envolvidas), além da renovação de contrato daquelas empresas que já prestavam serviços para a contratante antes do início deste BID, porém com novas tarifas já negociadas e estabelecidas. Também foram comunicadas as empresas perdedoras deste BID (destacadas em vermelho na tabela do *scorecard*), com envio do distrato contratual – prazo de 30 dias – para aquelas que já prestavam serviços de transportes à empresa contratante, porém não terão contrato renovado após finalização desse processo comercial.

5. CONCLUSÃO

Com base no processo comercial estabelecido e análises efetuadas, chega ao fim o processo deste BID. O resultado final (Figura 2) trouxe grandes ganhos financeiros à empresa contratante, com redução de 14% em relação aos custos até então pagos pelo serviço de transportes, melhorando a lucratividade e saúde financeira.

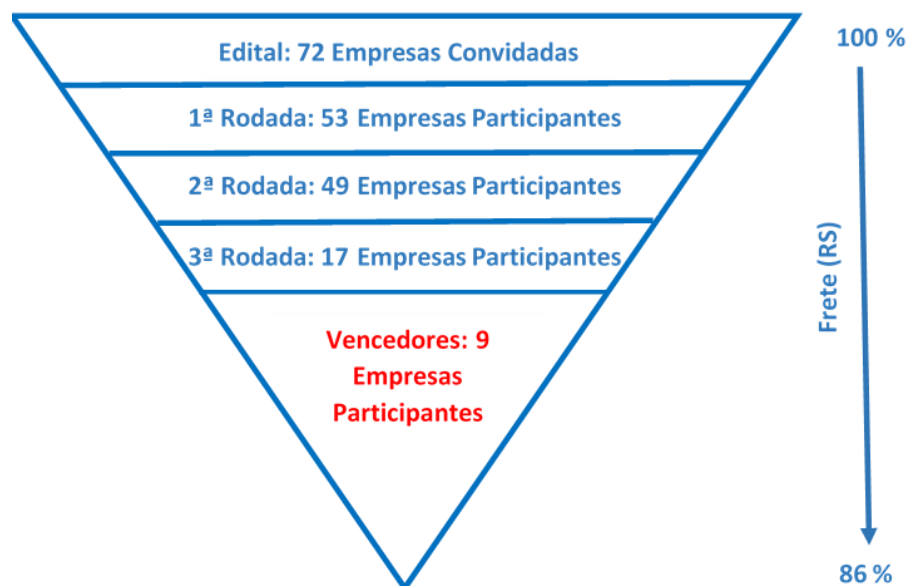


Figura 2: BID Rodada a Rodada e Resultado Obtido

Importante mencionar que aspectos operacionais e de qualidade focados em serviço também foram considerados dentro deste processo comercial para definição dos ganhadores. Logo após implementação do BID observou-se queda no serviço prestado junto às transportadoras

vencedoras (Figura 3). Porém, em curto espaço de tempo, as mesmas conseguiram se adaptar ao processo operacional da empresa contratante e de clientes desta por elas atendidos, sendo o resultado revertido, tendo como efeito a normalização do serviço contratado.

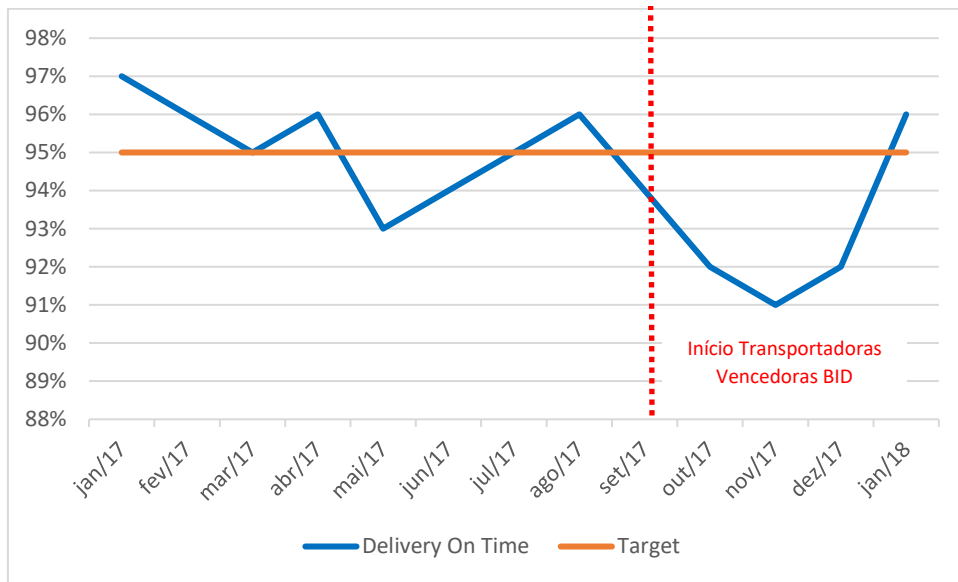


Figura 3: Entregas no prazo - Nível de Serviço

A regularidade e frequência de processos comerciais como este demonstram o quanto são importantes as “consultas ao mercado”, onde novos entrantes e outros concorrentes podem oferecer custos menores e serviços melhores, independente do contexto macroeconômico enfrentado, seja na atual ou nas futuras negociações, e não apenas em épocas de recessão como estamos vivendo atualmente no Brasil.

Referências Bibliográficas

- Ballou, R. H.
Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos – 6. ed. – Editora Bookman, Porto Alegre, RS, 2008.
- Monte Alto, C.F.; Pinheiro, A.M.; Alves, P.C.
Técnicas de Compras – FGV Editora, Rio de Janeiro, RJ, 2009.
- Bowersox, D.J.; Closs, J.C.; Cooper, M.B.
Gestão da Cadeia de Suprimentos e Logística – 2. ed. – Editora Campus, São Paulo, SP, 2008.
- Paladini, E. P.
(2007); Gestão Estratégica da Qualidade – Princípios, Métodos e Processos – 2. ed. – Editora Atlas, São Paulo, SP, 2007.
- Fleury, P. F.; Wanke, P; Figueiredo, K.
Logística Empresarial a Perspectiva Brasileira – 3. ed. – Editora Atlas, Rio de Janeiro, RJ, 2000.
- Davis, J; Drumm H.
Logistic Costs and Service Database – Establish Inc., Norwell, MA, USA, 2016.
- Kuyzu, G.; Akyol, G.; Ergun, O.; Savelsbergh, M.
Transportation Research Part B – Editora Elsevier, Atlanta, GA, USA, 2014;