

2020

PERSPECTIVA LOGÍSTICA

PRÁCTICAS LOGÍSTICAS



mundo
LOGÍSTICA

2010
**PERSPECTIVA
LOGÍSTICA**

PRÁCTICAS LOGÍSTICAS

➤ SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO **11**

SUMÁRIO EXECUTIVO **13**

ANÁLISE SETORIAL **41**

SUPPLY CHAIN MANAGEMENT

INTRODUÇÃO **82**

A ORGANIZAÇÃO DO SUPPLY CHAIN : DETALHAMENTO DE RESULTADOS **91**

A VISÃO DE INTEGRAÇÃO : DETALHAMENTO DE RESULTADOS **173**

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL : DETALHAMENTO DE RESULTADOS **181**

FUNÇÕES LOGÍSTICAS

INTRODUÇÃO **190**

CUSTOS LOGÍSTICOS : DETALHAMENTO DE RESULTADOS **207**

GESTÃO DO TRANSPORTE : DETALHAMENTO DE RESULTADOS **213**

GESTÃO DA ARMAZENAGEM : DETALHAMENTO DE RESULTADOS **233**

GESTÃO DE ESTOQUES : DETALHAMENTO DE RESULTADOS **247**

GESTÃO DE SUPRIMENTOS : DETALHAMENTO DE RESULTADOS **271**

MEIO AMBIENTE : DETALHAMENTO DE RESULTADOS **287**

FORNECEDORES, TERCEIRIZAÇÃO E SERVIÇO AO CLIENTE

INTRODUÇÃO **294**

RELACIONAMENTO COM FORNECEDORES : DETALHAMENTO DE RESULTADOS **305**

TERCEIRIZAÇÃO : DETALHAMENTO DE RESULTADOS **317**

SERVIÇO AO CLIENTE : DETALHAMENTO DE RESULTADOS **353**

➤ APRESENTAÇÃO

O Instituto de Engenharia de Gestão (IEG), uma empresa do grupo Visagio, em parceria com a Revista MundoLogística, lança a coleção “Perspectiva Logística”, que apresenta ao mercado o resultado de diversas pesquisas conduzidas pelas duas instituições.

Este volume, que tem como tema “Práticas Logísticas 2010”, faz um importante mapeamento das práticas existentes nas grandes companhias do País, assim como suas tendências futuras quanto aos seguintes aspectos: estrutura de Supply Chain, operação logística, relacionamento com clientes, terceirização e serviço ao cliente.

Para isso, foram entrevistados executivos de 71 empresas pertencentes a nove setores da economia: Agroindustrial; Autoindústria; Cadeia Fria e Alimentos; Comércio Varejista; Eletroeletrônico e Equipamentos; Farmacêutico, Higiene e Cosméticos; Metálicos; Químico e Petroquímico; Vestuário e Têxtil.

Em seus capítulos – Supply Chain Management, Funções Logísticas, Fornecedores, Terceirização e Serviço ao Cliente – este estudo lança uma visão sistêmica e esclarecedora sobre as atuais práticas logísticas das grandes empresas, permitindo o aprimoramento de diversos processos e operações.

Boa leitura!

➤ SUMÁRIO

EXECUTIVO

SUPPLY CHAIN MANAGEMENT (SCM)

Com a abertura da economia e a globalização, as empresas brasileiras passaram a buscar novos referenciais para a sua atuação, inclusive no domínio da Logística. Uma das limitações que se observava nas organizações nacionais quanto às possibilidades de evolução em termos logísticos era a sua estrutura organizacional. A clássica divisão da empresa em setores girando em torno de atividades afins (transporte, armazenagem, marketing, vendas etc.) não permitia o tratamento sistêmico e por processo das operações logísticas.

Frente a isso, a reconhecida importância que a estrutura de Supply Chain passou a ocupar no meio empresarial é observada pela grande presença de executivos de alto nível gerencial como principais responsáveis pelos departamentos de Logística e Supply Chain. No Brasil, segundo as empresas respondentes ao estudo do IEG, 72% dessas empresas designam a gestão da área de Logística a executivos de elevado nível hierárquico e, da mesma forma, em 92% das organizações os responsáveis pela área Supply Chain possuem cargos de diretoria e/ou alta gerência.

NÍVEL HIERÁRQUICO DO PRINCIPAL EXECUTIVO



Gráfico 1. Percentual de empresas com nível hierárquico do principal executivo em Supply Chain e em Logística.

A Logística apresentou uma evolução continuada, sendo hoje considerada um dos elementos-chave na estratégia competitiva das empresas. No início era percebida apenas como Transporte e Armazenagem de produtos; hoje é o ponto crucial da cadeia produtiva integrada, atuando de acordo com o conceito de Supply Chain Management (Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos) de forma estratégica e sistêmica, sendo um aprimoramento ou uma evolução das práticas logísticas tradicionais.

O principal objetivo da estrutura de Supply Chain das empresas é estabelecer a coordenação entre as atividades logísticas para o seu planejamento e controle. Entretanto, cerca de 13% das empresas de grande porte da Pesquisa ainda não possuem o conceito de SCM definido e 32% estão começando a estruturar.

CONCEITO DE SUPPLY CHAIN MANAGEMENT

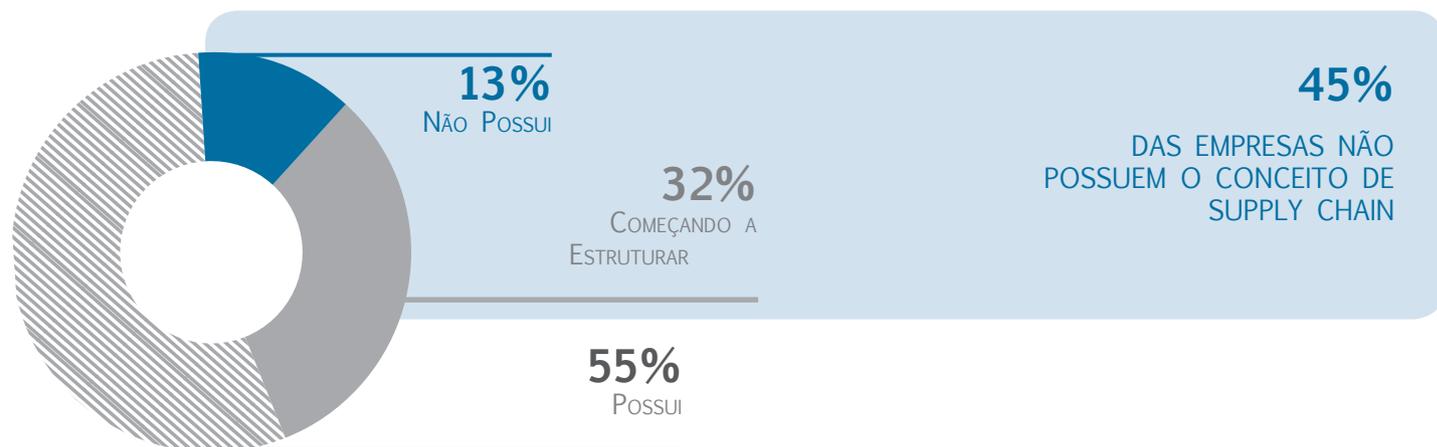


Gráfico 2. Formalização do conceito de Supply Chain Management nas empresas.

ANÁLISE

SETORIAL

SETOR AGROINDUSTRIAL

- » 30% das empresas descrevem suas organizações com o perfil centralizado, 40% com o perfil descentralizado e 30% se tornando centralizado.
- » 40% possuem o conceito de Supply Chain Management (SCM) formalizado com processos de gestão claramente definidos.
- » As atividades de Contas a Pagar, Análise de Finanças e Compras Estratégicas são as que possuem maior percentual de centralização nas empresas desse segmento (100%), já o Relacionamento com Fornecedores possui o menor percentual (30%).
- » A tendência é que as atividades de Contas a Pagar e Compras Estratégicas continuem sendo as de maior percentual de centralização nas empresas (100%) e o Controle de Qualidade, a atividade de menor percentual (30%).
- » As dificuldades com Processos/Estrutura de Gestão são as que mais atrapalham o desempenho das atividades de SCM nas empresas (31%).
- » Os quesitos do SCM indicados como mais importantes pelas empresas são: Redução dos Custos de Materiais e Aumento da Produtividade (89% – alta importância). O Redesenho da Rede de Supply Chain não foi apontado como importante para este setor.
- » Em relação ao desempenho, o quesito que se destaca como mais bem executado pelas empresas é o de melhorar o desempenho em termos de pedido perfeito (33%).
- » Das empresas que marcaram a Melhoria no Desempenho de entrega do fornecedor como prioridade de desenvolvimento no SCM, 100% são do setor Agroindustrial.
- » Com relação ao processo de integração nas empresas, 50% possuem equipes multifuncionais; 10% compartilham informações com clientes; 40% compartilham informações com fornecedores; 40% possuem in-

tegração de processos – coordenação com as atividades logísticas; e 40% possuem sistemas de informação para facilitar a gestão logística integrada com outras áreas.

- » O nível hierárquico do principal executivo de Logística e de SCM é representado em 90% e 89% das empresas, respectivamente, por Diretoria e Alta Gerência.
- » O percentual médio de funcionários na Logística em relação ao total de funcionários na empresa é de 4%.
- » A atuação da área de Logística apresenta-se com a seguinte representatividade de empresas por atividade: Transporte (100%); Armazenagem (90%); Estoques (70%); Serviço ao Cliente (40%) e Previsão de Vendas (10%).
- » A gestão dos custos logísticos acontece em 50% das empresas por setor e em 50% por processo.
- » Os custos logísticos com transporte são os mais representativos nesse segmento, totalizando 60% do total, seguido pelos custos de armazenagem, 17%.
- » O percentual de custos logísticos em relação ao faturamento é de 8%.
- » A participação nos modais de transporte é bastante focada no rodoviário, representando 63% na distribuição.
- » O setor agroindustrial se destaca por 80% das empresas buscarem alternativas de intermodalidade para seus negócios, o segundo maior percentual dentre os setores respondentes.
- » O quesito prioritário no Transporte Rodoviário de Cargas (TRC) é a Redução de Custos, segundo 80% das empresas respondentes.
- » Dentre as alternativas utilizadas pelas empresas para melhoria da eficiência no TRC, os sistemas de otimização de fluxos foram os que mais se destacaram, com 80% das empresas respondentes.
- » Apenas 20% das empresas realizam planejamento de redes com formalização parcial/total.
- » 30% das empresas utilizam Transporte Colaborativo e Sinergia inbound e outbound.
- » A média de instalações, fábricas e CDs é de 23, sendo a maior dentre todos os setores participantes da pesquisa.
- » 84% das instalações de armazenagem são próprias, contra apenas 16% de terceiros.
- » Quando se trata de sistemas e tecnologias, o setor se destaca na utilização de RFID e Sistemas Transportadores, ambos com 40% de utilização nas empresas.



➤ CAPÍTULO 1

SUPPLY CHAIN

MANAGEMENT

A ORGANIZAÇÃO
DO SUPPLY CHAIN
A VISÃO DE INTEGRAÇÃO
ESTRUTURA
ORGANIZACIONAL

SUPPLY CHAIN MANAGEMENT (SCM)

A Logística pode ser definida como o processo de planejamento, implantação e controle do fluxo eficiente e eficaz de mercadorias, serviços e informações, desde o ponto de origem até o ponto de consumo, com o propósito de atender às exigências dos clientes.

A pesquisa do IEG realizada junto a grandes empresas do País registrou que a Logística das organizações é composta, em sua maioria, por Transporte, Armazenagem e Gestão de Estoques. De forma geral, 6% do total de funcionários das empresas respondentes trabalham na área de Logística.

Em estágio mais avançado, fala-se sobre o gerenciamento da cadeia de suprimentos (Supply Chain Management), em que a Logística é utilizada para o planejamento de processos de negócios que integram não só as áreas funcionais da empresa, mas também a coordenação e o alinhamento dos esforços de diversas organizações na busca por redução de custos e agregação de máximo valor ao cliente final. Nesse sentido, observa-se que 55% das empresas respondentes possuem o conceito de SCM claramente definido, com destaque para o setor Químico e Petroquímico, onde 89% das empresas o possuem.

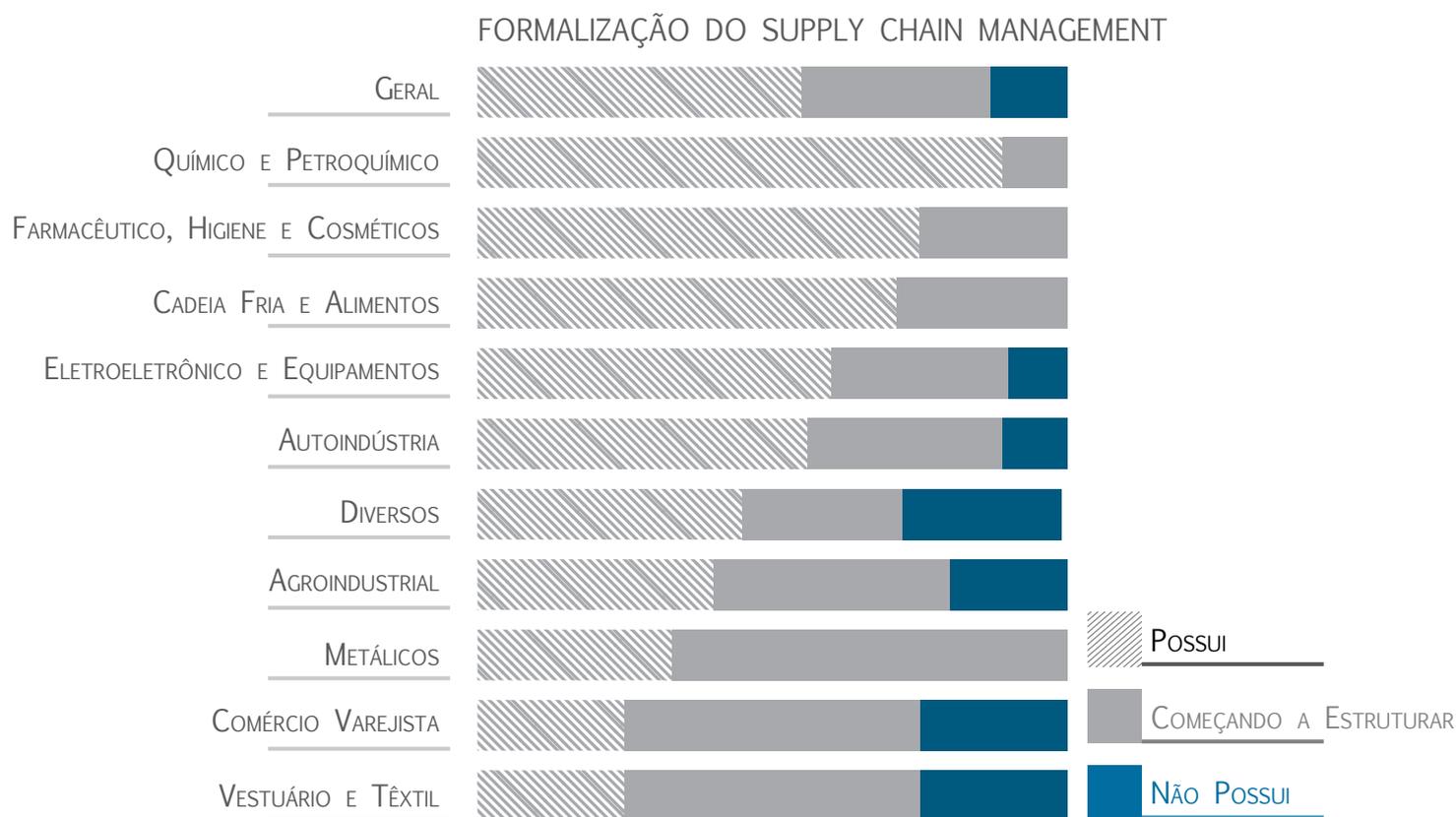


Gráfico1. Formalização do SCM.

Adicionalmente, as empresas buscam integrar seus processos de forma a aprimorar suas competências e tornar o sistema mais dinâmico e flexível. Verifica-se que 63% das companhias participantes do estudo possuem integração por processos em suas organizações.

Para garantir o sucesso dessa integração por processos, torna-se essencial a colaboração e coordenação do SCM com outros integrantes da cadeia. Observa-se nas empresas pesquisadas que existem iniciativas de busca por estreitamento das relações com clientes e fornecedores, principalmente no que se refere ao fluxo e compartilhamento de informações entre os mesmos. Dados mostram que 47% das empresas compartilham informações com seus fornecedores e 58% com seus clientes, como a abertura de planilha de custos, por exemplo.

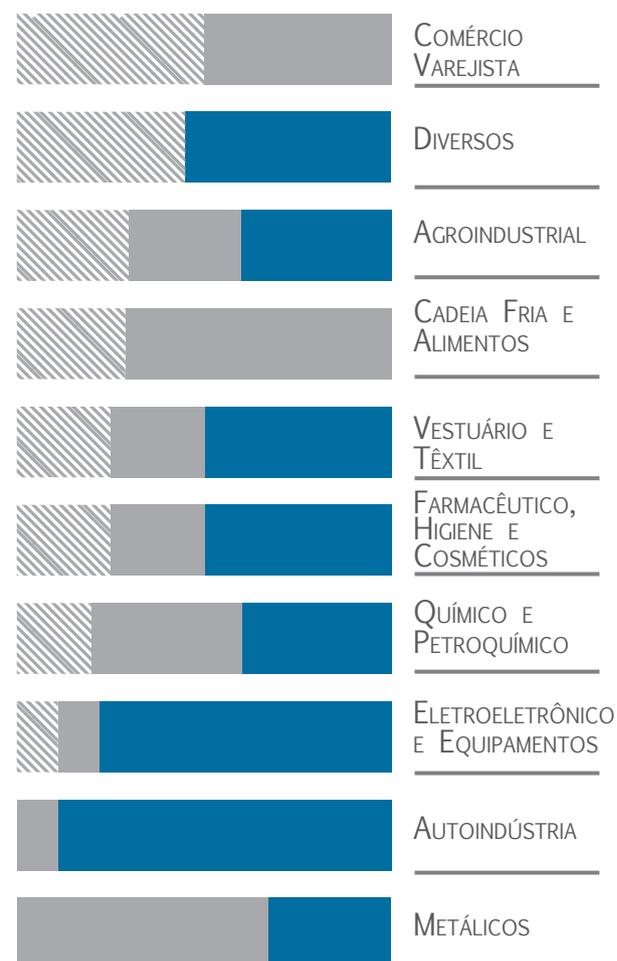
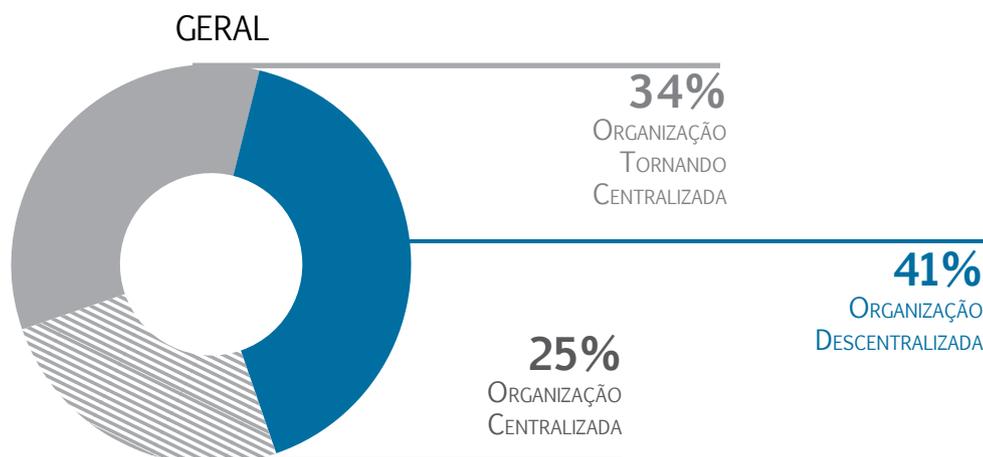
Ainda no que tange à integração dos processos, surge também a necessidade das empresas se organizarem internamente no sentido das equipes realizarem suas atividades de maneira integrada, voltadas a atingir uma

A ORGANIZAÇÃO DO SUPPLY CHAIN

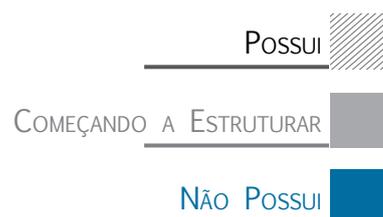
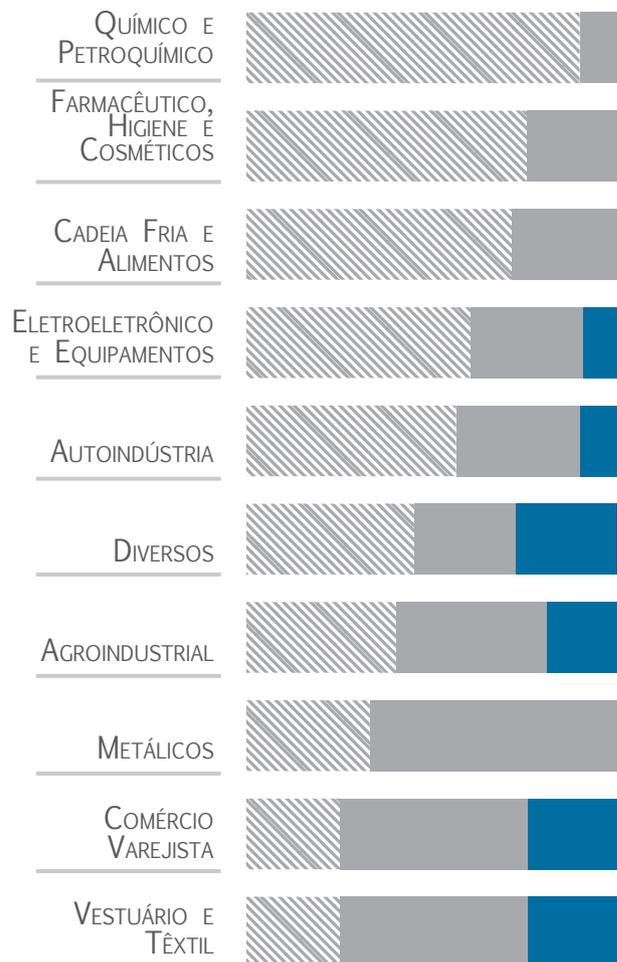
DETALHAMENTO DE RESULTADOS

PERFIL DA ORGANIZAÇÃO

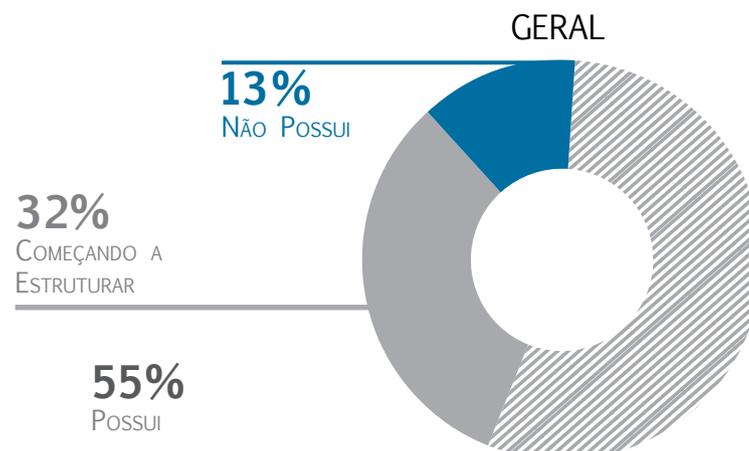
SETOR ⁽¹⁾	CENTRALIZADA	TORNANDO CENTRALIZADA	DESCENTRALIZADA	TOTAL EMPRESAS
AGROINDUSTRIAL	30%	30%	40%	10
AUTOINDÚSTRIA	0%	11%	89%	9
CADEIA FRIA E ALIMENTOS	29%	71%	0%	7
ELETRÔELETÔNICO E EQUIPAMENTOS	20%	40%	40%	10
FARMACÊUTICO, HIGIENE E COSMÉTICOS	25%	25%	50%	4
QUÍMICO E PETROQUÍMICO	11%	11%	78%	9
METÁLICOS	0%	67%	33%	3
VESTUÁRIO E TÊXTIL	25%	25%	50%	4
COMÉRCIO VAREJISTA	50%	50%	0%	4
DIVERSOS	45%	0%	55%	11
GERAL ⁽²⁾	25%	34%	41%	71



CONCEITO DE SUPPLY CHAIN MANAGEMENT



SETOR ⁽¹⁾	NÃO POSSUI	COMEÇANDO A ESTRUTURAR	POSSUI	TOTAL EMPRESAS
AGROINDUSTRIAL	20%	40%	40%	10
AUTOINDÚSTRIA	11%	33%	56%	9
CADEIA FRIA E ALIMENTOS	0%	29%	71%	7
ELETROELETRÔNICO E EQUIPAMENTOS	10%	30%	60%	10
FARMACÊUTICO, HIGIENE E COSMÉTICOS	0%	25%	75%	4
QUÍMICO E PETROQUÍMICO	0%	11%	89%	9
METÁLICOS	0%	67%	33%	3
VESTUÁRIO E TÊXTIL	25%	50%	25%	4
COMÉRCIO VAREJISTA	25%	50%	25%	4
DIVERSOS	27%	27%	45%	11
GERAL ⁽²⁾	13%	32%	55%	71



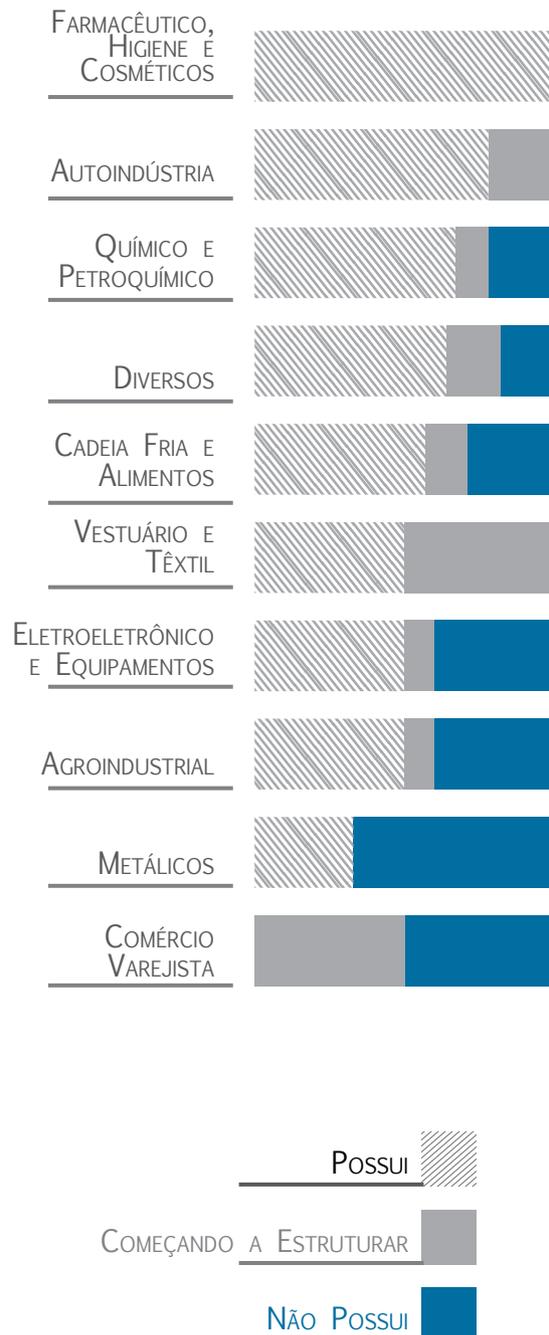
⁽¹⁾ Estão apresentados apenas os setores com pelo menos três respostas

⁽²⁾ O cálculo do item "Geral" considera todas as respostas das empresas independentemente do setor

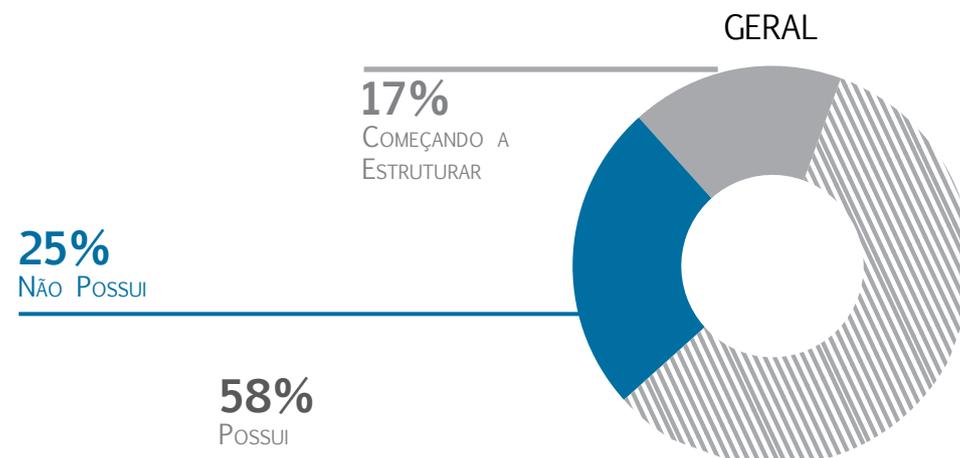
A VISÃO DE INTEGRAÇÃO

DETALHAMENTO DE RESULTADOS

EQUIPES MULTIFUNCIONAIS



SETOR ⁽¹⁾	NÃO POSSUI	COMEÇANDO A ESTRUTURAR	POSSUI	TOTAL EMPRESAS
AGROINDUSTRIAL	40%	10%	50%	10
AUTOINDÚSTRIA	0%	22%	78%	9
CADEIA FRIA E ALIMENTOS	29%	14%	57%	7
ELETROELETRÔNICO E EQUIPAMENTOS	40%	10%	50%	10
FARMACÊUTICO, HIGIENE E COSMÉTICOS	0%	0%	100%	4
QUÍMICO E PETROQUÍMICO	22%	11%	67%	9
METÁLICOS	67%	0%	33%	3
VESTUÁRIO E TÊXTIL	0%	50%	50%	4
COMÉRCIO VAREJISTA	50%	50%	0%	4
DIVERSOS	18%	18%	64%	11
GERAL ⁽²⁾	25%	17%	58%	71

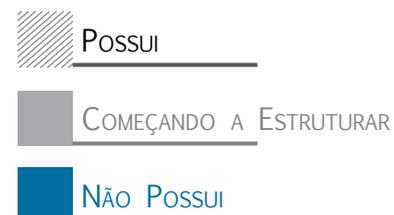
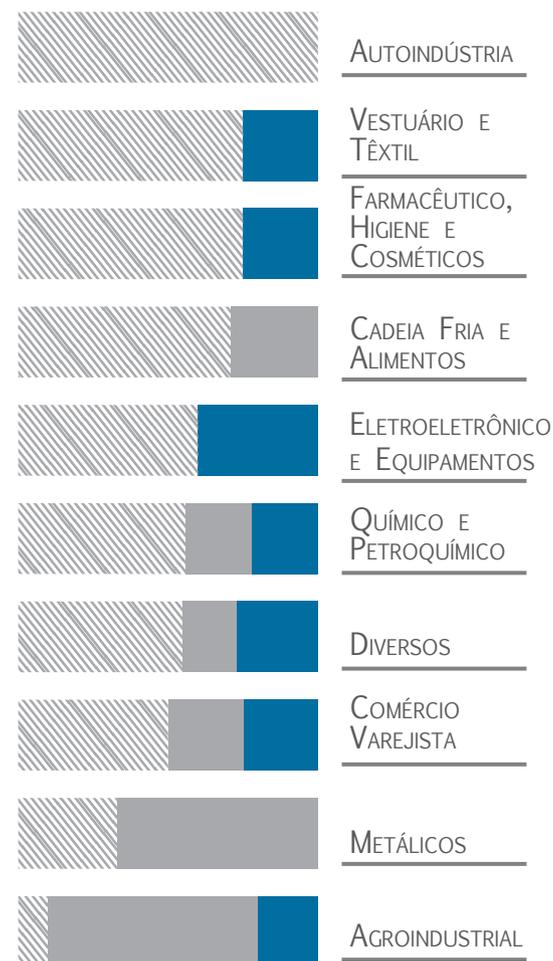
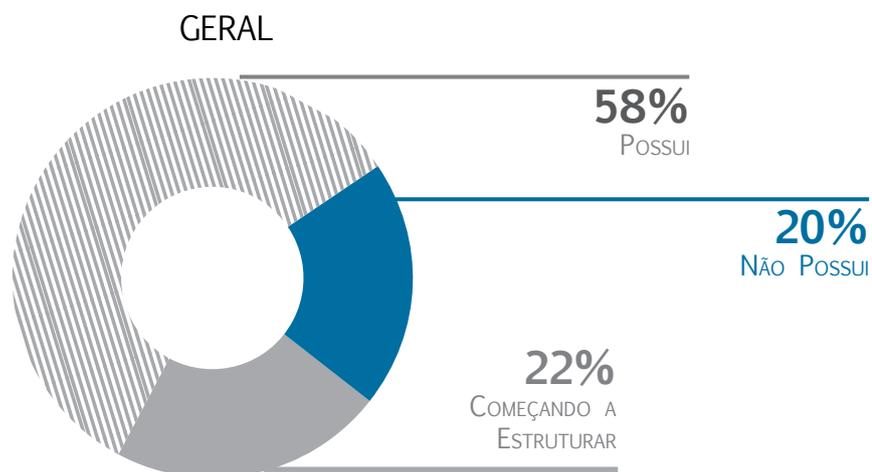


⁽¹⁾ Estão apresentados apenas os setores com pelo menos três respostas

⁽²⁾ O cálculo do item "Geral" considera todas as respostas das empresas independentemente do setor

COMPARTILHAMENTO DE INFORMAÇÕES COM CLIENTES

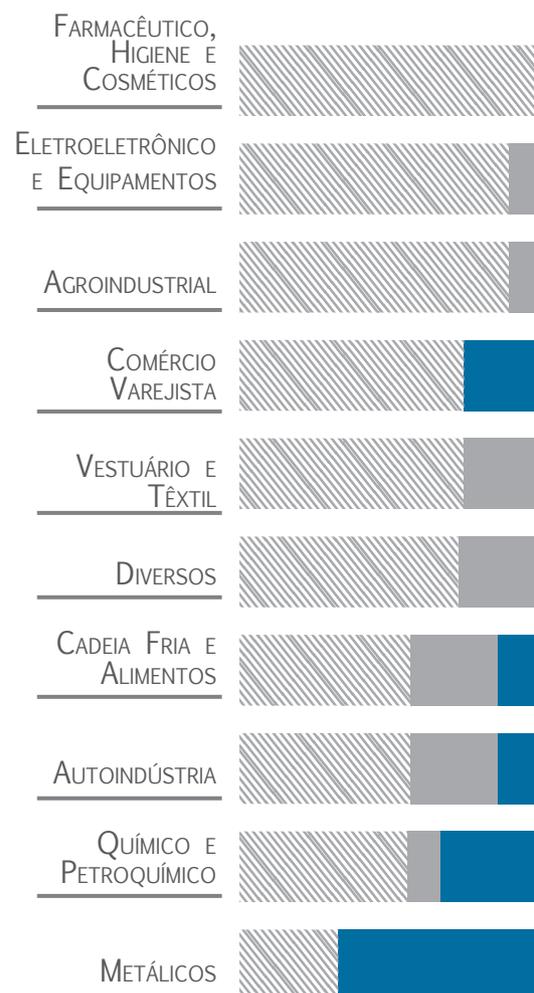
SETOR ⁽¹⁾	NÃO POSSUI	COMEÇANDO A ESTRUTURAR	POSSUI	TOTAL EMPRESAS
AGROINDUSTRIAL	20%	70%	10%	10
AUTOINDÚSTRIA	0%	0%	100%	9
CADEIA FRIA E ALIMENTOS	0%	29%	71%	7
ELETROELETRÔNICO E EQUIPAMENTOS	40%	0%	60%	10
FARMACÊUTICO, HIGIENE E COSMÉTICOS	25%	0%	75%	4
QUÍMICO E PETROQUÍMICO	22%	22%	56%	9
METÁLICOS	0%	67%	33%	3
VESTUÁRIO E TÊXTIL	25%	0%	75%	4
COMÉRCIO VAREJISTA	25%	25%	50%	4
DIVERSOS	27%	18%	55%	11
GERAL ⁽²⁾	20%	23%	58%	71



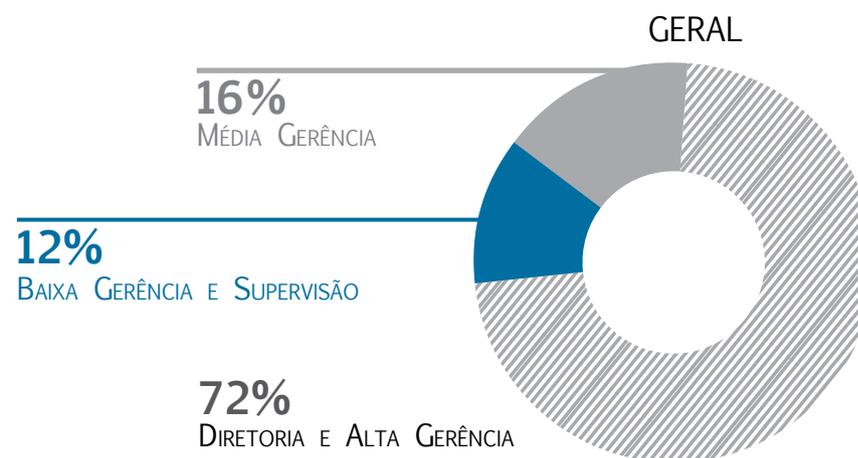
ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

DETALHAMENTO DE RESULTADOS

NÍVEL HIERÁRQUICO DO PRINCIPAL EXECUTIVO DE LOGÍSTICA



SETOR ⁽¹⁾	DIRETORIA E ALTA GERÊNCIA	MÉDIA GERÊNCIA	BAIXA GERÊNCIA E SUPERVISÃO	TOTAL EMPRESAS
AGROINDUSTRIAL	90%	10%	0%	10
AUTOINDÚSTRIA	57%	29%	14%	7
CADEIA FRIA E ALIMENTOS	57%	29%	14%	7
ELETROELETRÔNICO E EQUIPAMENTOS	90%	10%	0%	10
FARMACÊUTICO, HIGIENE E COSMÉTICOS	100%	0%	0%	4
QUÍMICO E PETROQUÍMICO	56%	11%	33%	9
METÁLICOS	33%	0%	67%	3
VESTUÁRIO E TÊXTIL	75%	25%	0%	4
COMÉRCIO VAREJISTA	75%	0%	25%	4
DIVERSOS	73%	27%	0%	11
GERAL ⁽²⁾	72%	16%	12%	69

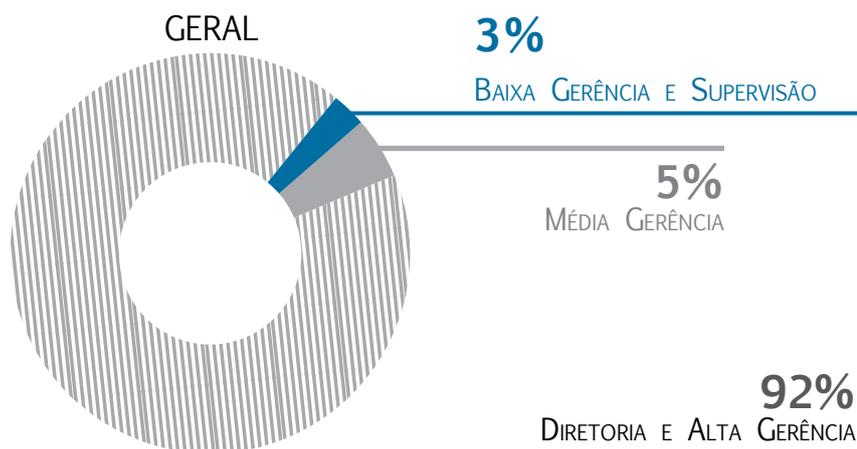


⁽¹⁾ Estão apresentados apenas os setores com pelo menos três respostas

⁽²⁾ O cálculo do item "Geral" considera todas as respostas das empresas independentemente do setor

NÍVEL HIERÁRQUICO DO PRINCIPAL EXECUTIVO DE SUPPLY CHAIN MANAGEMENT

SETOR ⁽¹⁾	DIRETORIA E ALTA GERÊNCIA	MÉDIA GERÊNCIA	BAIXA GERÊNCIA E SUPERVISÃO	TOTAL EMPRESAS
AGROINDUSTRIAL	89%	11%	0%	9
AUTOINDÚSTRIA	100%	0%	0%	8
CADEIA FRIA E ALIMENTOS	86%	14%	0%	7
ELETRÔNICOS E EQUIPAMENTOS	90%	10%	0%	10
FARMACÊUTICO, HIGIENE E COSMÉTICOS	100%	0%	0%	3
QUÍMICO E PETROQUÍMICO	100%	0%	0%	9
METÁLICOS	67%	0%	33%	3
VESTUÁRIO E TÊXTIL	100%	0%	0%	3
COMÉRCIO VAREJISTA	75%	0%	25%	4
DIVERSOS	100%	0%	0%	10
GERAL ⁽²⁾	92%	5%	3%	66





➤ CAPÍTULO 2

FUNÇÕES

LOGÍSTICAS

CUSTOS LOGÍSTICOS
GESTÃO DO TRANSPORTE
GESTÃO DA ARMAZENAGEM
GESTÃO DE ESTOQUES
GESTÃO DE SUPRIMENTOS
MEIO AMBIENTE

FUNÇÕES LOGÍSTICAS

Na era dos mercados competitivos, o aspecto custo assume importância ainda mais significativa na busca por maior eficiência e produtividade. Neste contexto, os custos logísticos são bastante representativos. Identifica-se que 43% das grandes empresas respondentes ao estudo do IEG possuem seus custos logísticos que representam de 5% a 10% do faturamento. A média de todas as empresas participantes da pesquisa é de 8%.

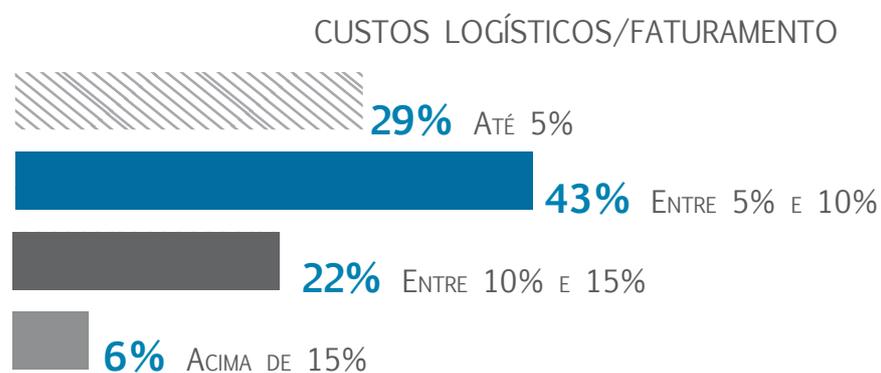


Gráfico 1. Custos logísticos em relação ao faturamento (% de empresas).

Frente a isso, é importante que as empresas conheçam profundamente seus próprios custos logísticos, de forma a conseguirem estabelecer metas de redução e repassar os ganhos para a cadeia como um todo.

Registra-se que os custos com Transporte – ferroviário, aquaviário, dutoviário e aéreo – são os mais representativos, totalizando 50% dos custos logísticos totais, seguidos dos custos de Gestão de Estoques (22%) e de Armazenagem (14%). Vale destacar que o transporte aparece mais representativo nos segmentos de Cadeia Fria e Alimentos (66%) e Agroindustrial (60%) profundamente afetados pela infraestrutura de escoamento do Brasil.

DISTRIBUIÇÃO DOS CUSTOS LOGÍSTICOS

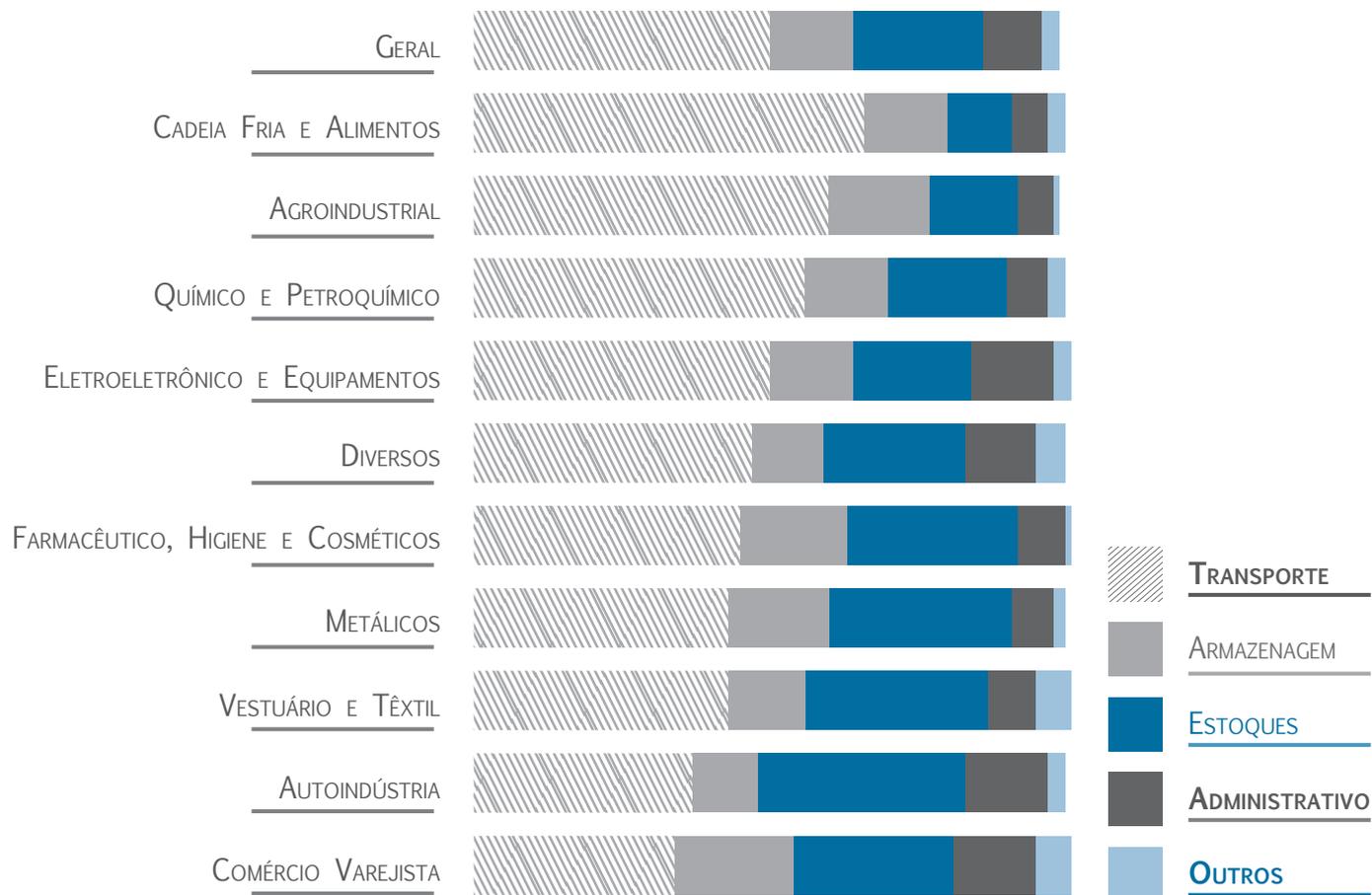
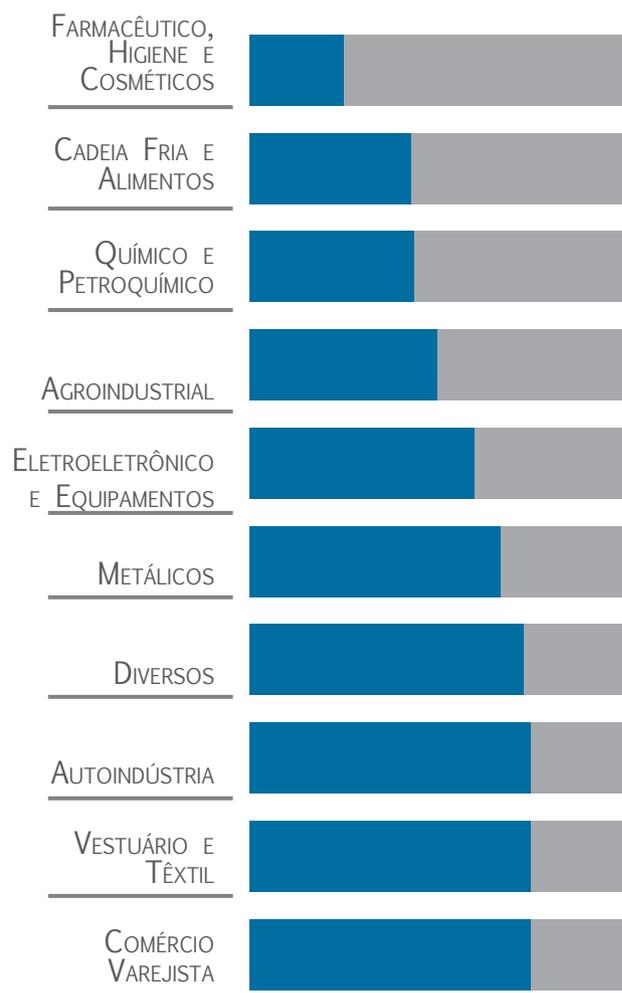


Gráfico 2. Distribuição dos custos logísticos.

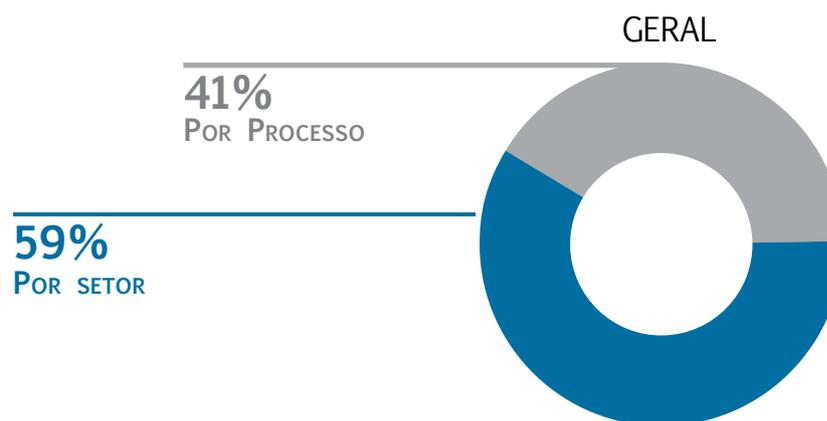
CUSTOS LOGÍSTICOS

DETALHAMENTO DE RESULTADOS

GESTÃO DOS CUSTOS LOGÍSTICOS



SETOR ⁽¹⁾	POR SETOR	POR PROCESSO	TOTAL EMPRESAS
AGROINDUSTRIAL	50%	50%	10
AUTOINDÚSTRIA	75%	25%	8
CADEIA FRIA E ALIMENTOS	43%	57%	7
ELETROELETRÔNICO E EQUIPAMENTOS	60%	40%	10
FARMACÊUTICO, HIGIENE E COSMÉTICOS	25%	75%	4
QUÍMICO E PETROQUÍMICO	44%	56%	9
METÁLICOS	67%	33%	3
VESTUÁRIO E TÊXTIL	75%	25%	4
COMÉRCIO VAREJISTA	75%	25%	4
DIVERSOS	73%	27%	11
GERAL ⁽²⁾	59%	41%	70



⁽¹⁾ Estão apresentados apenas os setores com pelo menos três respostas

⁽²⁾ O cálculo do item "Geral" considera todas as respostas das empresas independentemente do setor

DISTRIBUIÇÃO DOS CUSTOS LOGÍSTICOS

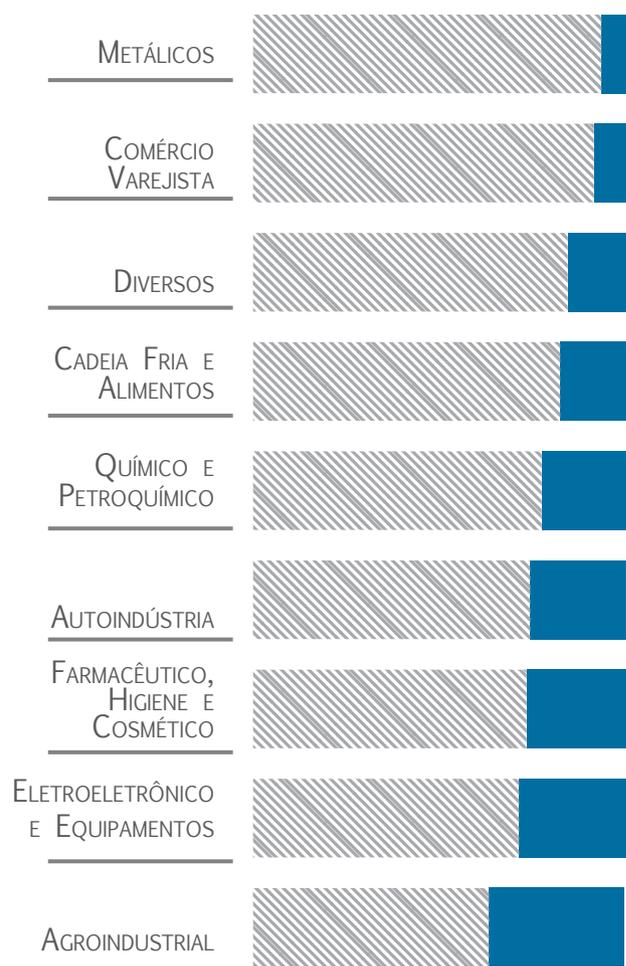
SETOR ⁽¹⁾	TRANSPORTE	ARMAZENAGEM	ESTOQUES
AGROINDUSTRIAL	60%	17%	15%
AUTOINDÚSTRIA	37%	11%	35%
CADEIA FRIA E ALIMENTOS	66%	14%	11%
ELETROELETRÔNICO E EQUIPAMENTOS	50%	14%	20%
FARMACÊUTICO, HIGIENE E COSMÉTICOS	45%	18%	29%
QUÍMICO E PETROQUÍMICO	56%	14%	20%
METÁLICOS	43%	17%	31%
VESTUÁRIO E TÊXTIL	43%	13%	31%
COMÉRCIO VAREJISTA	34%	20%	27%
DIVERSOS	47%	12%	24%
GERAL ⁽²⁾	50%	14%	22%

SETOR ⁽¹⁾	ADMINISTRATIVO	OUTROS	TOTAL EMPRESAS
AGROINDUSTRIAL	6%	1%	9
AUTOINDÚSTRIA	14%	3%	6
CADEIA FRIA E ALIMENTOS	6%	3%	7
ELETROELETRÔNICO E EQUIPAMENTOS	14%	3%	10
FARMACÊUTICO, HIGIENE E COSMÉTICOS	8%	1%	4
QUÍMICO E PETROQUÍMICO	7%	3%	9
METÁLICOS	7%	2%	3
VESTUÁRIO E TÊXTIL	8%	6%	4
COMÉRCIO VAREJISTA	14%	6%	4
DIVERSOS	12%	5%	10
GERAL ⁽²⁾	10%	3%	66

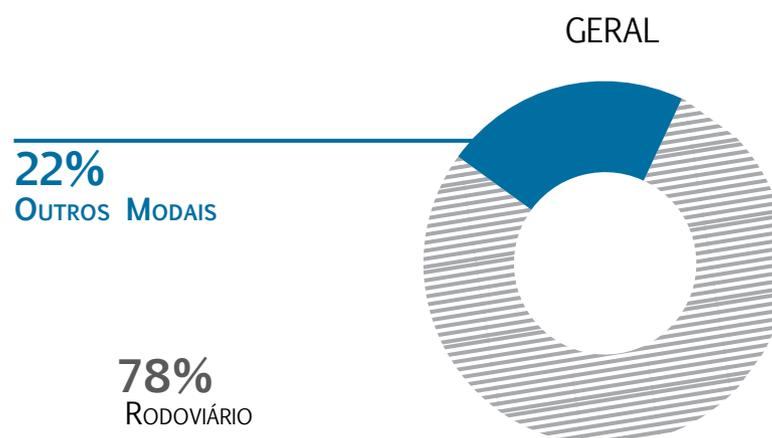
GESTÃO DO TRANSPORTE

DETALHAMENTO DE RESULTADOS

PARTICIPAÇÃO DO MODAL RODOVIÁRIO



SETOR ⁽¹⁾	RODOVIÁRIO	TOTAL EMPRESAS
AGROINDUSTRIAL	63%	10
AUTOINDÚSTRIA	74%	10
CADEIA FRIA E ALIMENTOS	82%	9
ELETROELETRÔNICO E EQUIPAMENTOS	71%	8
FARMACÊUTICO, HIGIENE E COSMÉTICOS	73%	7
QUÍMICO E PETROQUÍMICO	77%	4
METÁLICOS	93%	4
COMÉRCIO VAREJISTA	91%	4
DIVERSOS	84%	3
GERAL ⁽²⁾	78%	60

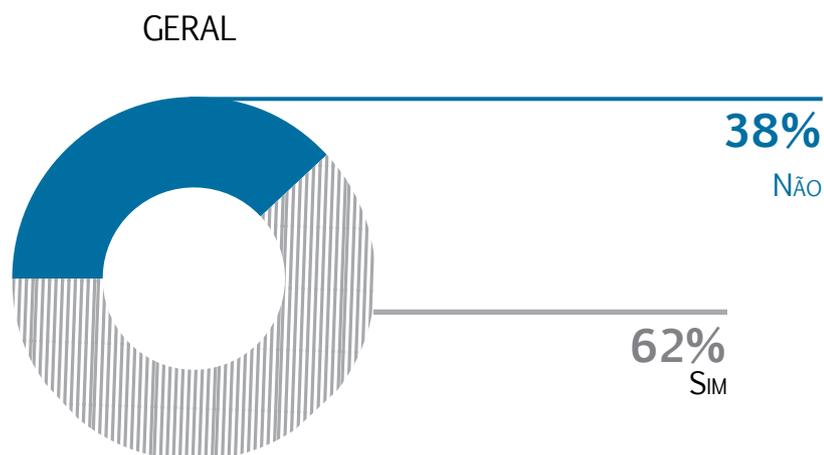
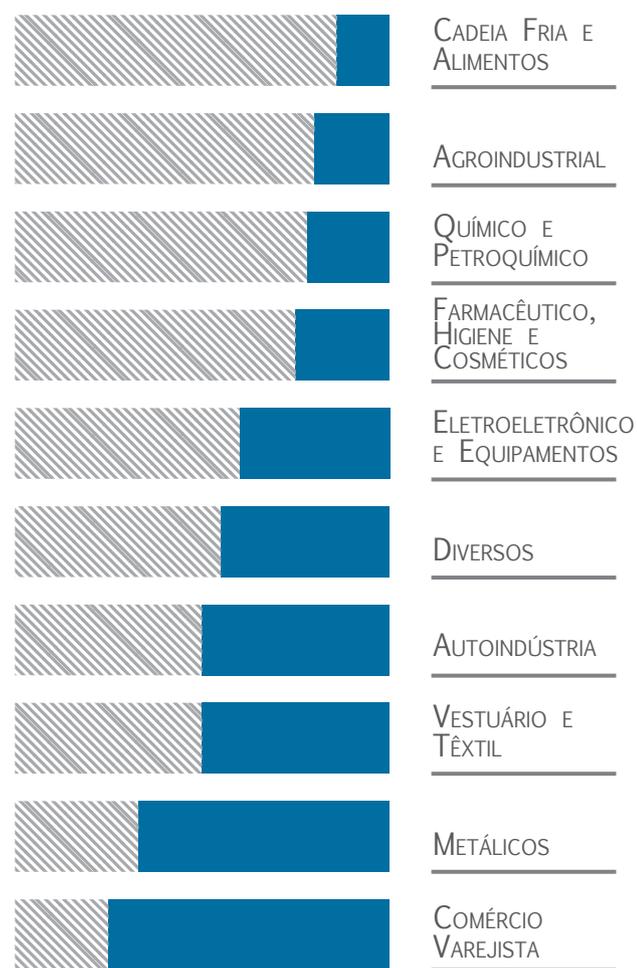


⁽¹⁾ Estão apresentados apenas os setores com pelo menos três respostas

⁽²⁾ O cálculo do item "Geral" considera todas as respostas das empresas independentemente do setor

BUSCA POR ALTERNATIVAS DE INTERMODALIDADE

SETOR ⁽¹⁾	SIM	NÃO	TOTAL EMPRESAS
AGROINDUSTRIAL	80%	20%	10
AUTOINDÚSTRIA	50%	50%	8
CADEIA FRIA E ALIMENTOS	86%	14%	7
ELETROELETRÔNICO E EQUIPAMENTOS	60%	40%	10
FARMACÊUTICO, HIGIENE E COSMÉTICOS	75%	25%	4
QUÍMICO E PETROQUÍMICO	78%	22%	9
METÁLICOS	33%	67%	3
VESTUÁRIO E TÊXTIL	50%	50%	4
COMÉRCIO VAREJISTA	25%	75%	4
DIVERSOS	55%	45%	11
GERAL ⁽²⁾	62%	38%	70

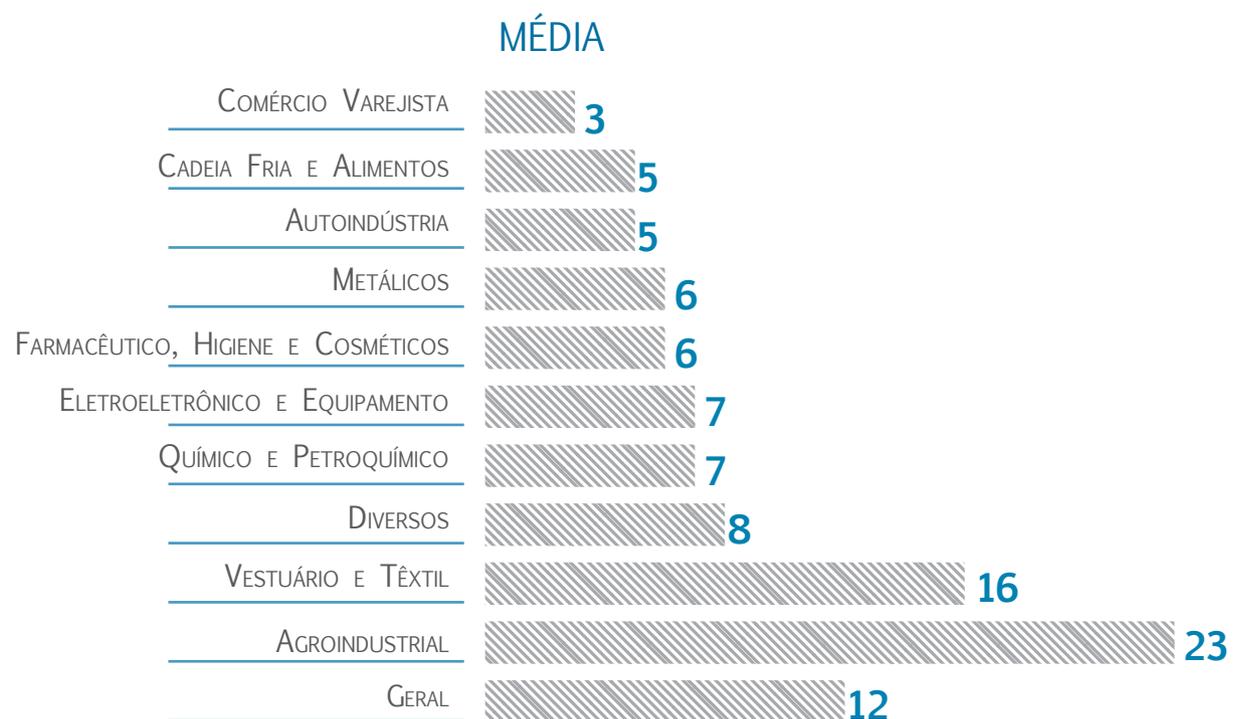


GESTÃO DA ARMAZENAGEM

DETALHAMENTO DE RESULTADOS

NÚMERO DE INSTALAÇÕES (FÁBRICA, CD)

SETOR ⁽¹⁾	MÉDIA	MÍNIMO	MÁXIMO	TOTAL EMPRESAS
AGROINDUSTRIAL	22,9	2	115	10
AUTOINDÚSTRIA	4,9	0	12	8
CADEIA FRIA E ALIMENTOS	4,9	0	8	6
ELETROELETRÔNICO E EQUIPAMENTOS	6,5	1	36	10
FARMACÊUTICO, HIGIENE E COSMÉTICOS	6,0	2	13	4
QUÍMICO E PETROQUÍMICO	7,1	1	13	9
METÁLICOS	5,7	1	11	3
VESTUÁRIO E TÊXTIL	16,3	4	35	4
COMÉRCIO VAREJISTA	3,0	1	7	4
DIVERSOS	8,5	1	38	11
GERAL ⁽²⁾	11,7	0	200	69

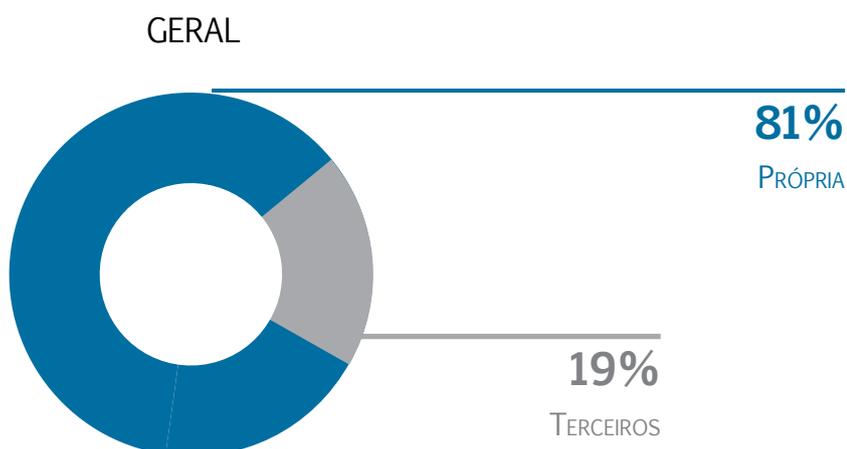
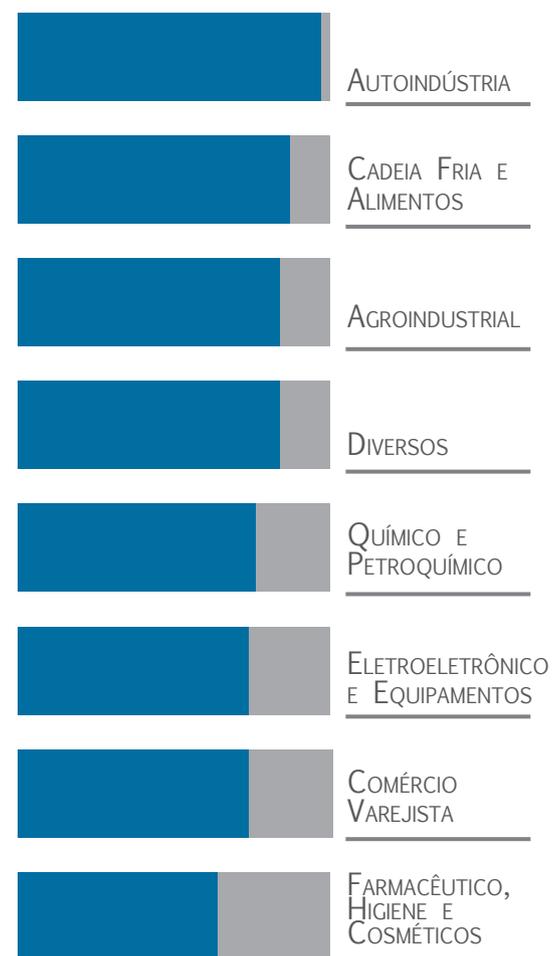


⁽¹⁾ Estão apresentados apenas os setores com pelo menos três respostas

⁽²⁾ O cálculo do item "Geral" considera todas as respostas das empresas independentemente do setor

% DE INSTALAÇÕES DE ARMAZENAGEM NAS EMPRESAS

SETOR ⁽¹⁾	PRÓPRIA	TERCEIROS	TOTAL EMPRESAS
AGROINDUSTRIAL	84%	16%	10
AUTOINDÚSTRIA	97%	3%	8
CADEIA FRIA E ALIMENTOS	87%	13%	7
ELETROELETRÔNICO E EQUIPAMENTOS	74%	26%	10
FARMACÊUTICO, HIGIENE E COSMÉTICOS	64%	36%	4
QUÍMICO E PETROQUÍMICO	76%	24%	9
COMÉRCIO VAREJISTA	74%	27%	4
DIVERSOS	84%	16%	10
GERAL ⁽²⁾	81%	19%	69

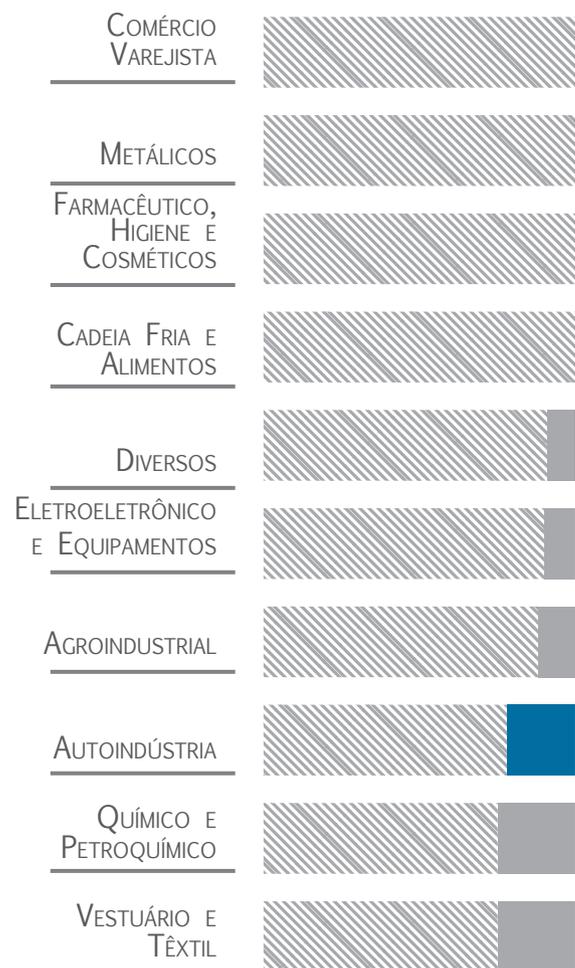


⁽¹⁾ Estão apresentados apenas os setores com pelo menos três respostas
⁽²⁾ O cálculo do item "Geral" considera todas as respostas das empresas independentemente do setor

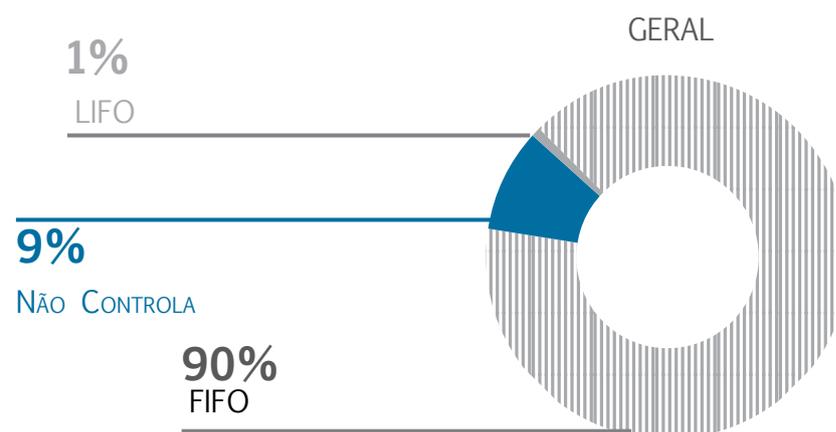
GESTÃO DE ESTOQUES

DETALHAMENTO DE RESULTADOS

DECISÃO DE RETIRADA DE ESTOQUE NAS EMPRESAS



SETOR ⁽¹⁾	FIFO	LIFO	NÃO CONTROLA	TOTAL EMPRESAS
AGROINDUSTRIAL	90%	0%	10%	10
AUTOINDÚSTRIA	88%	13%	0%	8
CADEIA FRIA E ALIMENTOS	100%	0%	0%	7
ELETROELETRÔNICO E EQUIPAMENTOS	90%	0%	10%	10
FARMACÊUTICO, HIGIENE E COSMÉTICOS	100%	0%	0%	4
QUÍMICO E PETROQUÍMICO	78%	0%	22%	9
METÁLICOS	100%	0%	0%	3
VESTUÁRIO E TÊXTIL	75%	0%	25%	4
COMÉRCIO VAREJISTA	100%	0%	0%	4
DIVERSOS	91%	0%	9%	11
GERAL ⁽²⁾	90%	1%	9%	70

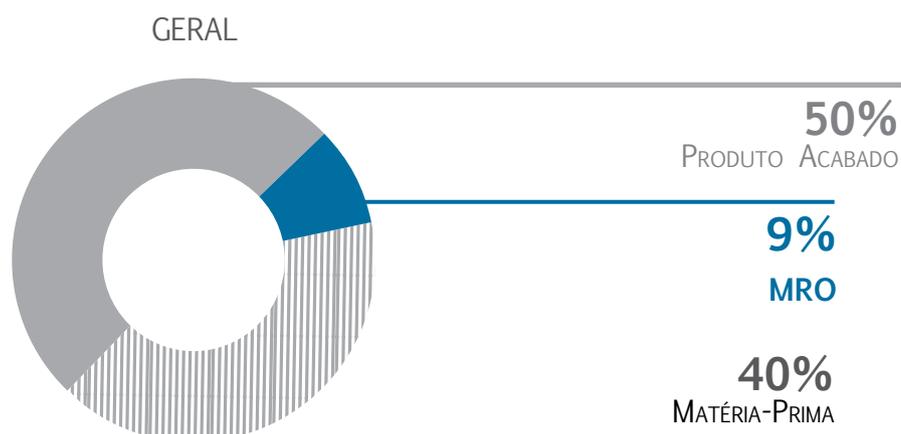
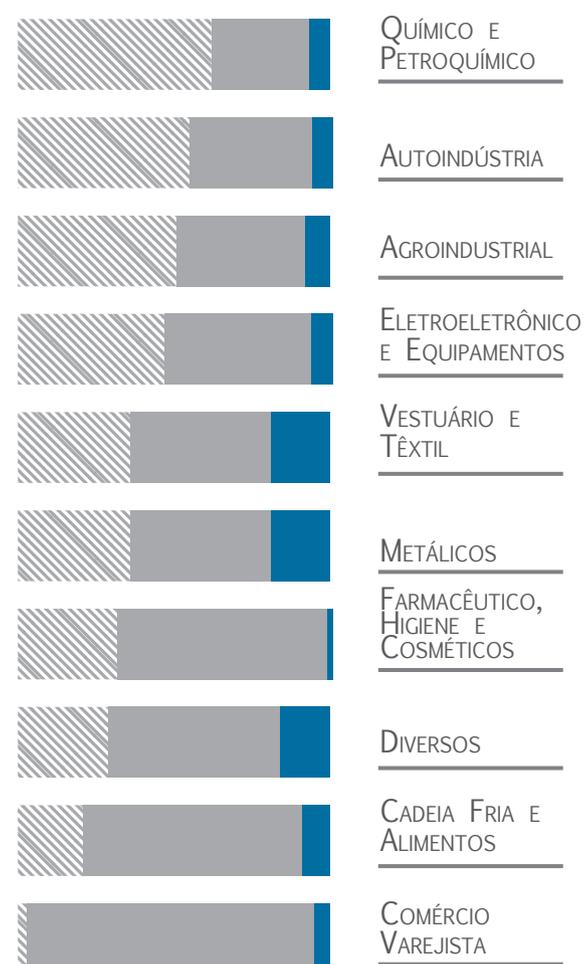


⁽¹⁾ Estão apresentados apenas os setores com pelo menos três respostas

⁽²⁾ O cálculo do item “Geral” considera todas as respostas das empresas independentemente do setor

DISTRIBUIÇÃO DO VOLUME EM ESTOQUE DE MATÉRIA-PRIMA, PRODUTO ACABADO E MRO (% DO VOLUME EM ESTOQUE)

SETOR ⁽¹⁾	MATÉRIA-PRIMA	PRODUTO ACABADO	MRO	TOTAL EMPRESAS
AGROINDUSTRIAL	51%	41%	8%	8
AUTOINDÚSTRIA	55%	39%	7%	8
CADEIA FRIA E ALIMENTOS	21%	70%	9%	7
ELETRÔNICOS E EQUIPAMENTOS	47%	47%	7%	9
FARMACÊUTICO, HIGIENE E COSMÉTICOS	32%	67%	2%	3
QUÍMICO E PETROQUÍMICO	62%	31%	7%	9
METÁLICOS	36%	45%	19%	4
VESTUÁRIO E TÊXTIL	36%	45%	19%	4
COMÉRCIO VAREJISTA	3%	92%	5%	4
DIVERSOS	29%	55%	16%	9
GERAL ⁽²⁾	40%	50%	9%	65



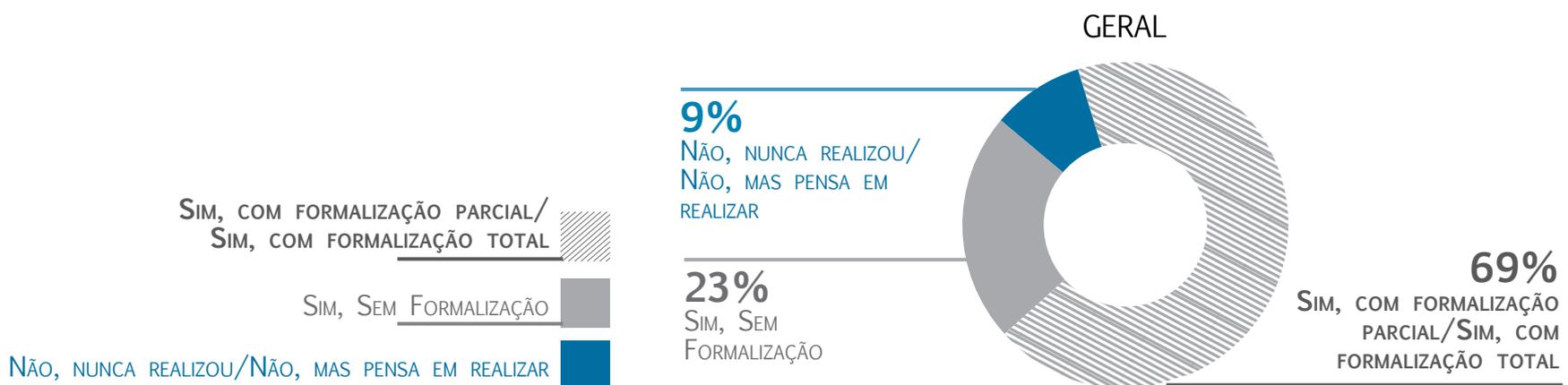
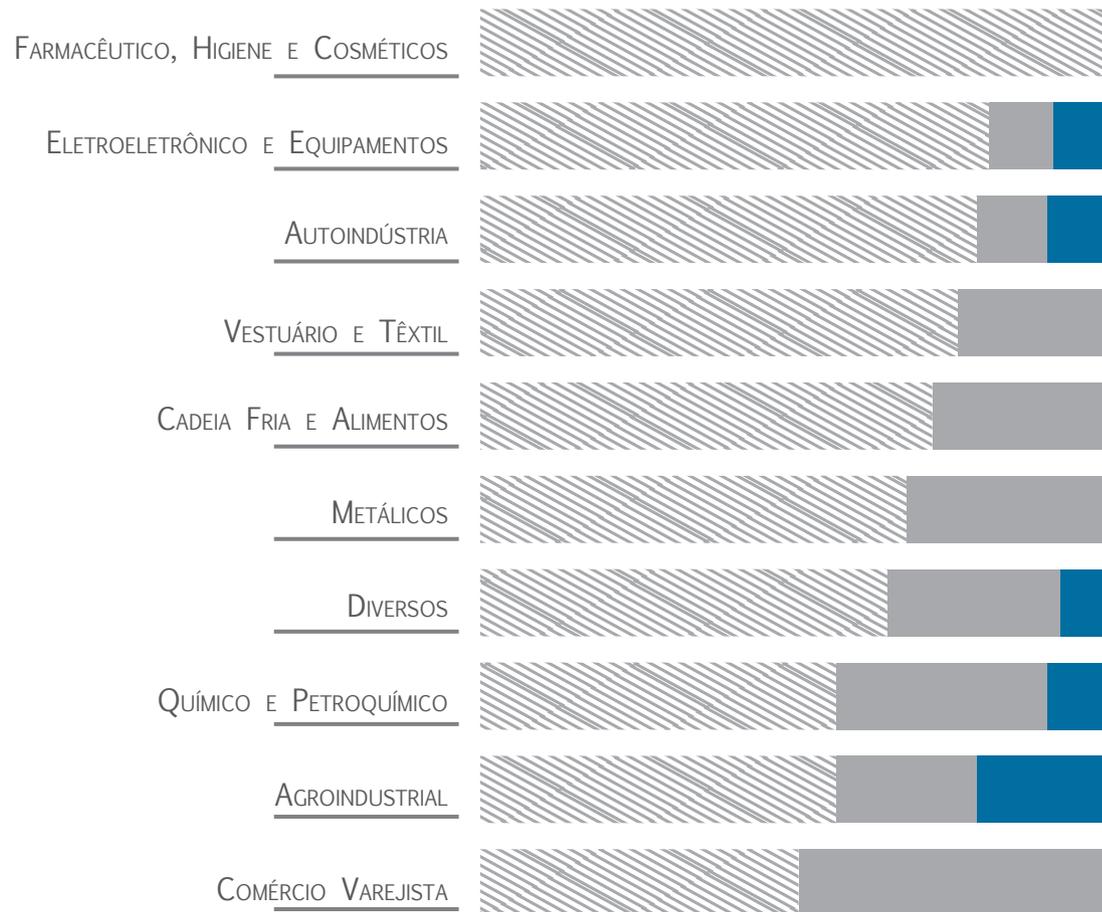
GESTÃO DE SUPRIMENTOS

DETALHAMENTO DE RESULTADOS

REALIZAÇÃO DE MONITORAMENTO DE FORNECEDORES ATIVOS

SETOR ⁽¹⁾	NÃO, NUNCA REALIZOU	NÃO, MAS PENSA EM REALIZAR	SIM, SEM FORMALIZAÇÃO	SIM, COM FORMALIZAÇÃO PARCIAL	SIM, COM FORMALIZAÇÃO TOTAL	TOTAL EMPRESAS
AGROINDUSTRIAL	11%	11%	22%	22%	33%	9
AUTOINDÚSTRIA	11%	0%	11%	44%	33%	9
CADEIA FRIA E ALIMENTOS	0%	0%	29%	14%	57%	7
ELETRÔELETÔNICO E EQUIPAMENTOS	0%	10%	10%	50%	30%	10
FARMACÊUTICO, HIGIENE E COSMÉTICOS	0%	0%	0%	0%	100%	4
QUÍMICO E PETROQUÍMICO	0%	11%	33%	11%	44%	9
METÁLICOS	0%	0%	33%	33%	33%	3
VESTUÁRIO E TÊXTIL	0%	0%	25%	25%	50%	4
COMÉRCIO VAREJISTA	0%	0%	50%	25%	25%	4
DIVERSOS	9%	0%	27%	36%	27%	11
GERAL ⁽²⁾	4%	4%	23%	29%	40%	70

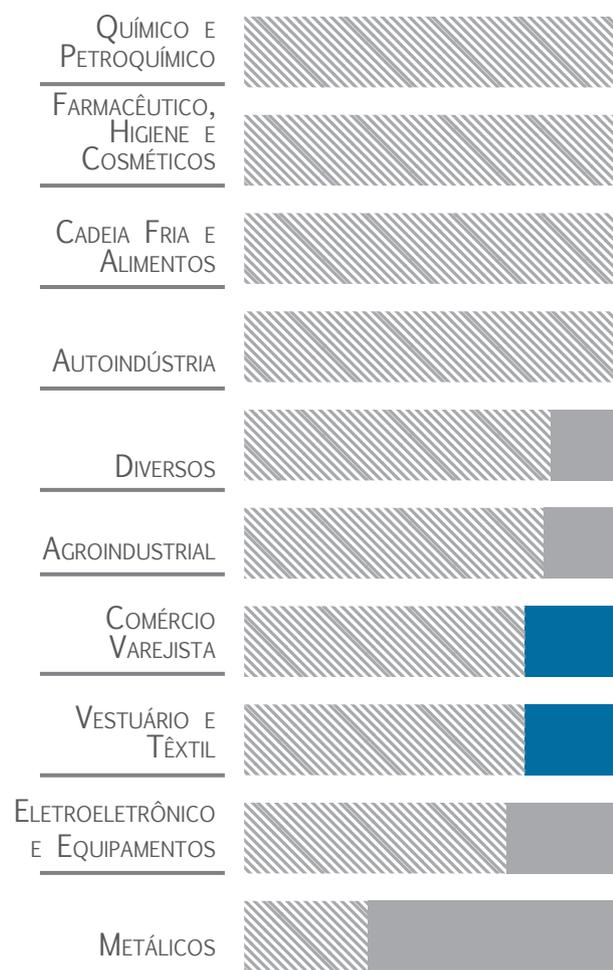
REALIZAÇÃO DE MONITORAMENTO DE FORNECEDORES ATIVOS



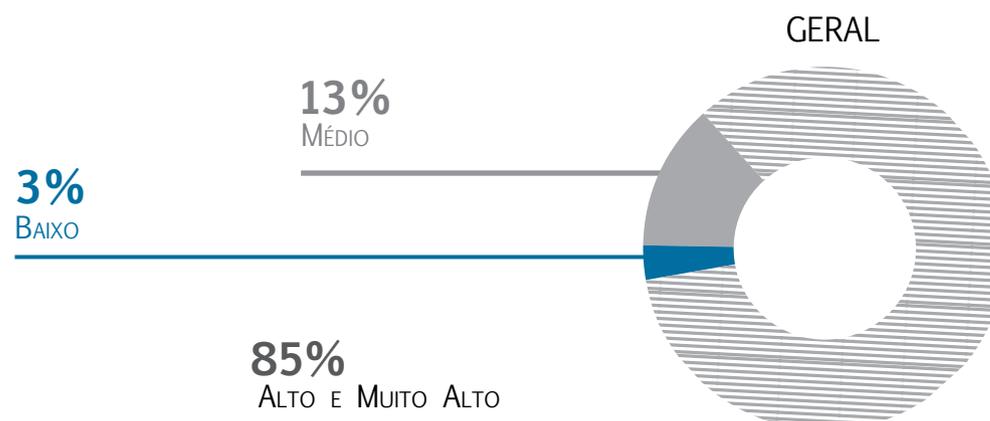
MEIO AMBIENTE

DETALHAMENTO DE RESULTADOS

GRAU DE IMPORTÂNCIA PARA QUESTÕES RELACIONADAS A SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL



SETOR ⁽¹⁾	MUITO BAIXO	BAIXO	MÉDIO	ALTO	MUITO ALTO	TOTAL EMPRESAS
AGROINDUSTRIAL	0%	0%	20%	60%	20%	10
AUTOINDÚSTRIA	0%	0%	0%	44%	56%	9
CADEIA FRIA E ALIMENTOS	0%	0%	0%	71%	29%	7
ELETROELETRÔNICO E EQUIPAMENTOS	0%	0%	30%	30%	40%	10
FARMACÊUTICO, HIGIENE E COSMÉTICOS	0%	0%	0%	25%	75%	4
QUÍMICO E PETROQUÍMICO	0%	0%	0%	56%	44%	9
METÁLICOS	0%	0%	67%	0%	33%	3
VESTUÁRIO E TÊXTIL	0%	25%	0%	25%	50%	4
COMÉRCIO VAREJISTA	0%	25%	0%	50%	25%	4
DIVERSOS	0%	0%	18%	64%	18%	11
GERAL ⁽²⁾	0%	3%	13%	48%	37%	71



⁽¹⁾ Estão apresentados apenas os setores com pelo menos três respostas

⁽²⁾ O cálculo do item "Geral" considera todas as respostas das empresas independentemente do setor

EXISTÊNCIA DE INICIATIVAS DE SUSTENTABILIDADE
ECOLÓGICA NA ÁREA DE LOGÍSTICA

SETOR ⁽¹⁾	NÃO, NEM PENSA EM POSSUIR	NÃO, MAS JÁ PENSOU EM POSSUIR	NÃO, MAS ESTÁ COMEÇANDO A ESTRUTURAR	SIM, COM FORMALIZAÇÃO PARCIAL	SIM, COM FORMALIZAÇÃO TOTAL	TOTAL EMPRESAS
AGROINDUSTRIAL	0%	20%	20%	50%	10%	10
AUTOINDÚSTRIA	0%	0%	11%	67%	22%	9
CADEIA FRIA E ALIMENTOS	0%	14%	57%	14%	14%	7
ELETROELETRÔNICO E EQUIPAMENTOS	10%	20%	10%	50%	10%	10
FARMACÊUTICO, HIGIENE E COSMÉTICOS	0%	25%	25%	0%	50%	4
QUÍMICO E PETROQUÍMICO	11%	22%	0%	22%	44%	9
METÁLICOS	33%	0%	67%	0%	0%	3
VESTUÁRIO E TÊXTIL	0%	25%	25%	50%	0%	4
COMÉRCIO VAREJISTA	0%	50%	50%	0%	0%	4
DIVERSOS	9%	36%	0%	36%	18%	11
GERAL ⁽²⁾	6%	21%	20%	35%	18%	71



➤ CAPÍTULO 3

FORNECEDORES

TERCEIRIZAÇÃO

SERVIÇO AO CLIENTE

RELACIONAMENTO COM
FORNECEDORES
TERCEIRIZAÇÃO
SERVIÇO AO CLIENTE

FORNECEDORES, TERCEIRIZAÇÃO E SERVIÇO AO CLIENTE

Considerando a Logística como um processo integrado, neste capítulo serão abordadas as principais motivações e iniciativas relativas ao relacionamento com os fornecedores, visto que a qualidade na relação cliente-fornecedor vem se tornando cada vez mais importante para aperfeiçoar os serviços prestados aos clientes.

Atualmente, o foco no estreitamento dos laços de parceria entre fornecedor e cliente tem sido uma das maiores preocupações das organizações. Dados da pesquisa conduzida pelo IEG com algumas das maiores companhias do País mostram que a construção de relacionamentos estratégicos com fornecedores é considerada extremamente importante para o desenvolvimento do Supply Chain.

Muitas empresas estão aperfeiçoando seus procedimentos em busca de um melhor relacionamento com seus fornecedores. Criam-se processos de integração e parcerias tornando-os mais flexíveis e menos burocráticos, considerando as necessidades e expectativas de ambas as partes envolvidas no negócio, de forma a evitar benefícios unilaterais e estimular a obtenção de ganhos mútuos.

Ainda no que tange ao laço cliente-fornecedor, surge um conceito importante denominado como relacionamento dos fornecedores na forma de parceiros operacionais, que engloba o desenvolvimento conjunto de produtos até contratos de fornecimento com preços, qualidade e prazos, sujeitos a mútua administração. Com relação a este aspecto, observa-se que 48% dos executivos respondentes afirmaram possuírem relacionamento do tipo parceria com seus fornecedores. Contudo, somente 29% das organizações já praticam iniciativas de compartilhamento de ganhos com terceiros, o que indica ainda uma distância entre o que é percebido pelos clientes das empresas respondentes e o que de fato é praticado.

Na ótica setorial, observa-se que o segmento de Cadeia Fria e Alimentos da pesquisa é o que mais compartilha ganhos com terceiros (71% das empresas). Isso ocorre, provavelmente, em função da baixa formalidade do setor e da grande dependência dos fornecedores.

Sendo uma prática bastante difundida, a terceirização acompanha o processo de evolução da Logística no Brasil. De forma geral, 86% dos respondentes utilizam prestadores de serviços logísticos (PSLs) para auxiliar na condução das operações do dia-a-dia das empresas.

São vários os motivos que levam uma empresa a decidir terceirizar parte ou a totalidade de suas operações logísticas. Entre as razões estão, na

EXISTÊNCIA DE INICIATIVAS DE COMPARTILHAMENTO DE GANHOS COM TERCEIROS

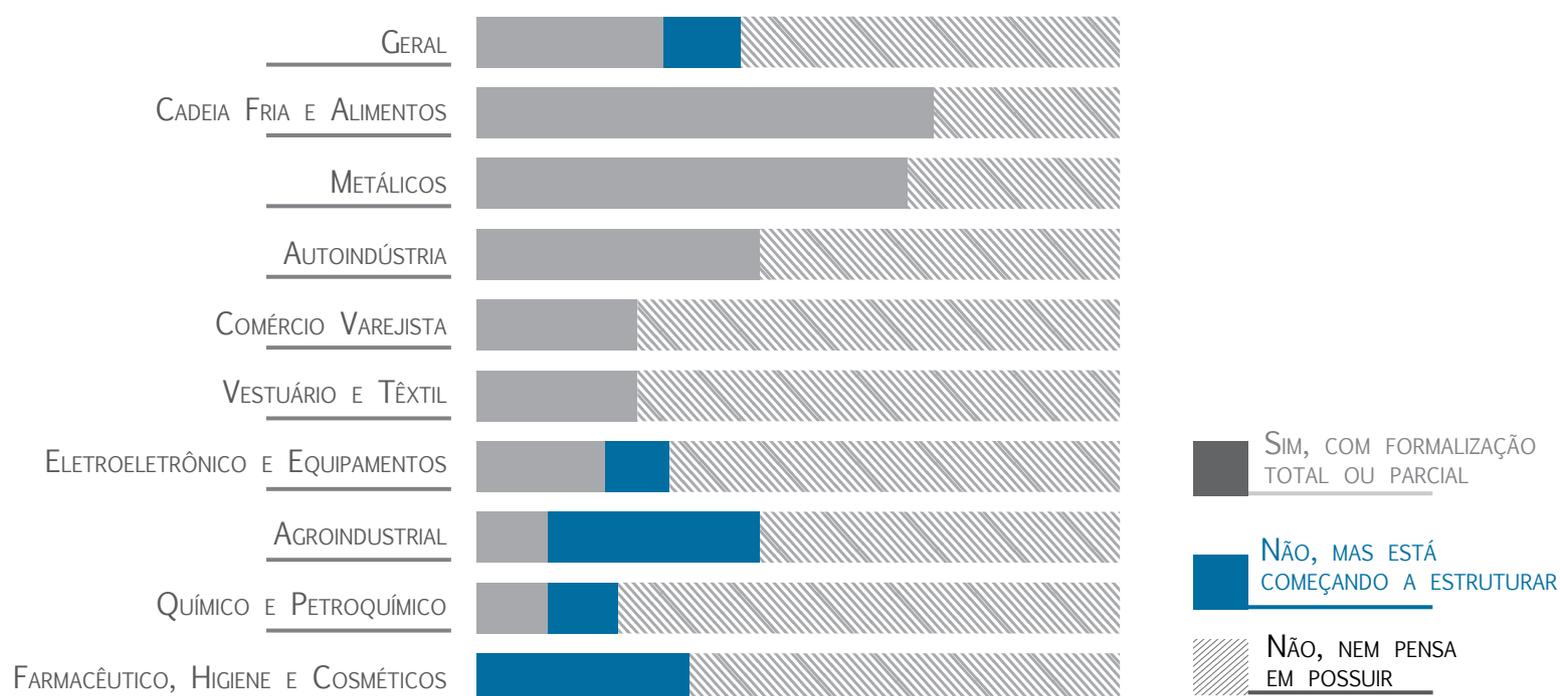


Gráfico 1. Existência de iniciativas de compartilhamento de ganhos com terceiros.

UTILIZAÇÃO DE PRESTADORES DE SERVIÇOS LOGÍSTICOS

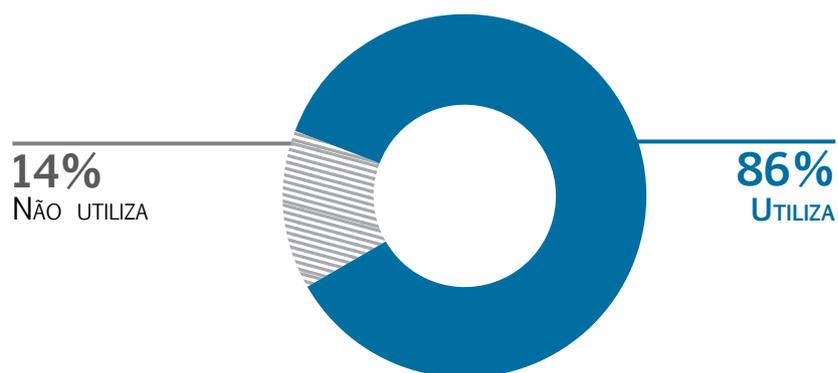


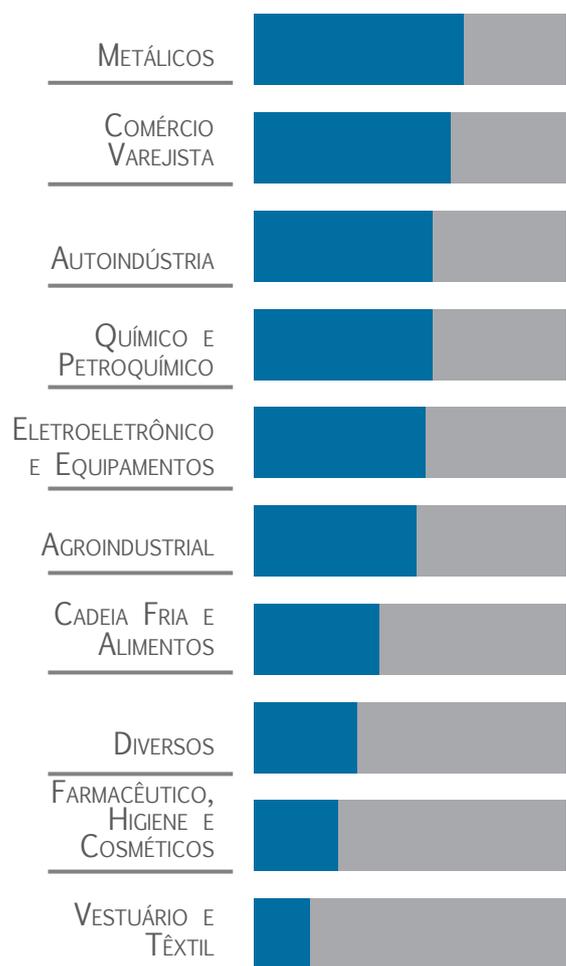
Gráfico 2. Percentual de utilização de PSLs (% de empresas).

ordem: redução de custos, foco no core business e aumento na eficiência operacional. Considerando somente as companhias que utilizam prestadores de serviços logísticos, os principais motivos para a terceirização são redução de custos e o foco no core business.

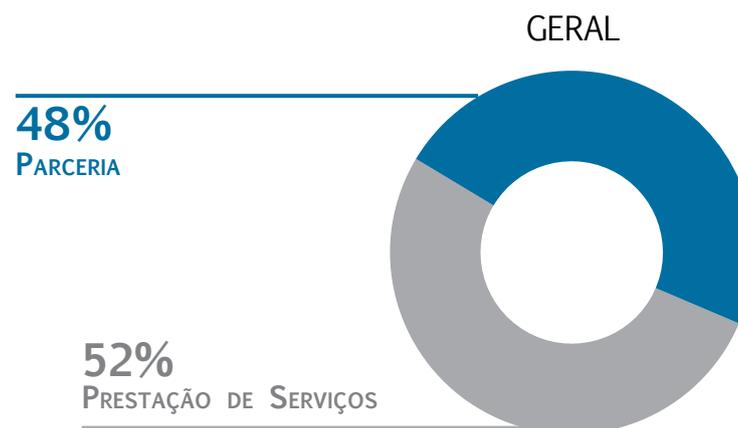
RELACIONAMENTO COM FORNECEDORES ↗

DETALHAMENTO DE RESULTADOS

TIPO DE RELACIONAMENTO COM FORNECEDORES



SETOR ⁽¹⁾	PARCERIA	PRESTAÇÃO DE SERVIÇO	TOTAL EMPRESAS
AGROINDUSTRIAL	52%	48%	9
AUTOINDÚSTRIA	57%	43%	9
CADEIA FRIA E ALIMENTOS	40%	60%	7
ELETROELETRÔNICO E EQUIPAMENTOS	55%	46%	10
FARMACÊUTICO, HIGIENE E COSMÉTICOS	27%	73%	3
QUÍMICO E PETROQUÍMICO	57%	43%	9
METÁLICOS	67%	33%	4
VESTUÁRIO E TÊXTIL	18%	83%	4
COMÉRCIO VAREJISTA	63%	38%	4
DIVERSOS	33%	67%	10
GERAL ⁽²⁾	48%	52%	69

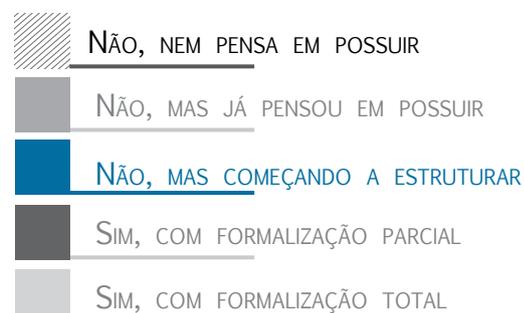
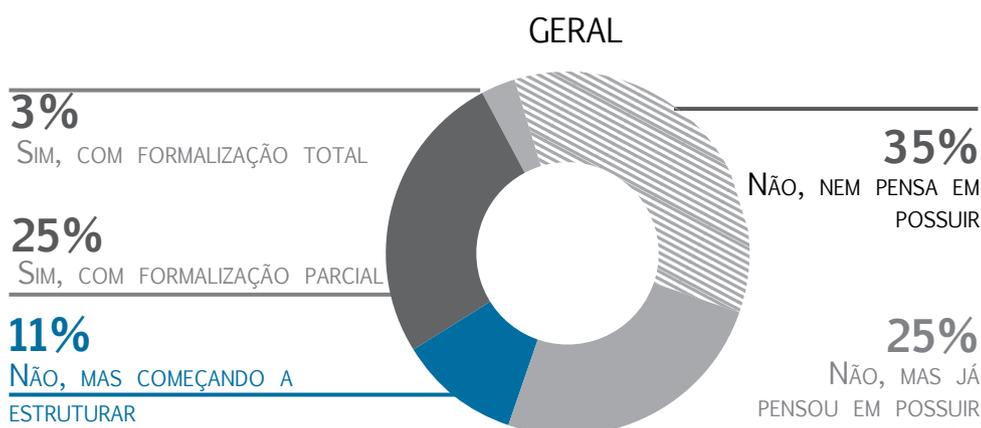
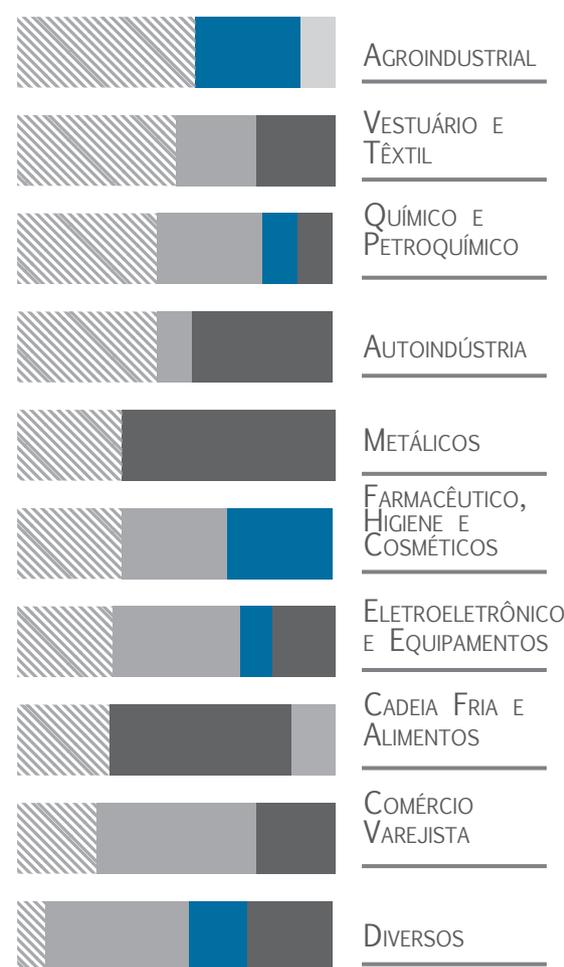


⁽¹⁾ Estão apresentados apenas os setores com pelo menos três respostas

⁽²⁾ O cálculo do item “Geral” considera todas as respostas das empresas independentemente do setor

EXISTÊNCIA DE INICIATIVAS DE COMPARTILHAMENTO DE GANHOS COM TERCEIROS

SETOR ⁽¹⁾	NÃO, NEM PENSA	NÃO, MAS JÁ PENSOU	NÃO, MAS COMEÇANDO A ESTRUTURAR	SIM, COM FORMALIZAÇÃO PARCIAL	SIM, COM FORMALIZAÇÃO TOTAL	TOTAL EMPRESAS
AGROINDUSTRIAL	56%	0%	33%	11%	0%	9
AUTOINDÚSTRIA	44%	11%	0%	44%	0%	9
CADEIA FRIA E ALIMENTOS	29%	0%	0%	57%	14%	7
ELETRÔNICOS E EQUIPAMENTOS	30%	40%	10%	20%	0%	10
FARMACÊUTICO, HIGIENE E COSMÉTICOS	33%	33%	33%	0%	0%	3
QUÍMICO E PETROQUÍMICO	44%	33%	11%	0%	11%	9
METÁLICOS	33%	0%	0%	67%	0%	3
VESTUÁRIO E TÊXTIL	50%	25%	0%	25%	0%	4
COMÉRCIO VAREJISTA	25%	50%	0%	25%	0%	4
DIVERSOS	9%	45%	18%	27%	0%	11
GERAL ⁽²⁾	35%	25%	12%	26%	3%	69

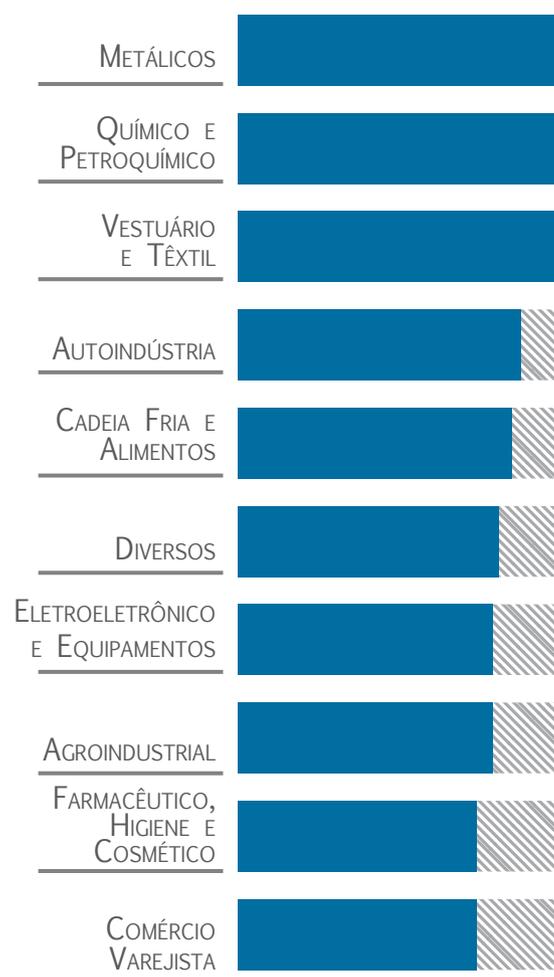


⁽¹⁾ Estão apresentados apenas os setores com pelo menos três respostas
⁽²⁾ O cálculo do item "Geral" considera todas as respostas das empresas independentemente do setor

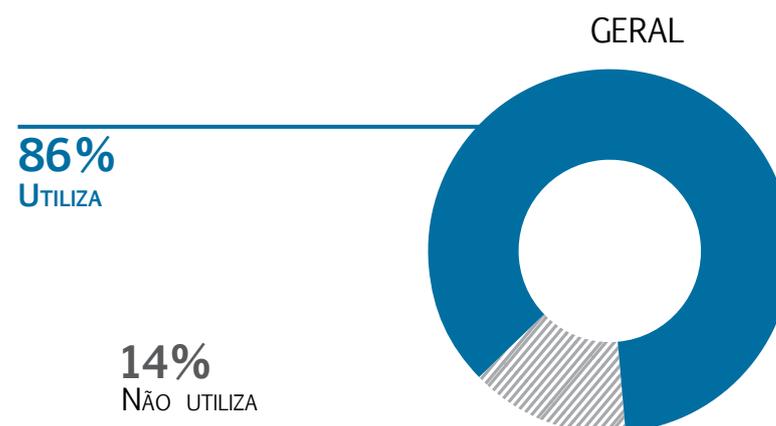
TERCEIRIZAÇÃO ↗

DETALHAMENTO DE RESULTADOS

UTILIZAÇÃO DE PRESTADORES DE SERVIÇOS LOGÍSTICOS



SETOR ⁽¹⁾	UTILIZA	NÃO UTILIZA	TOTAL EMPRESAS
AGROINDUSTRIAL	80%	20%	10
AUTOINDÚSTRIA	89%	11%	9
CADEIA FRIA E ALIMENTOS	86%	14%	7
ELETROELETRÔNICO E EQUIPAMENTOS	80%	20%	10
FARMACÊUTICO, HIGIENE E COSMÉTICOS	75%	25%	4
QUÍMICO E PETROQUÍMICO	100%	0%	9
METÁLICOS	100%	0%	3
VESTUÁRIO E TÊXTIL	100%	0%	4
COMÉRCIO VAREJISTA	75%	25%	4
DIVERSOS	82%	18%	11
GERAL ⁽²⁾	86%	14%	71



⁽¹⁾ Estão apresentados apenas os setores com pelo menos três respostas

⁽²⁾ O cálculo do item "Geral" considera todas as respostas das empresas independentemente do setor

ATIVIDADES EM QUE AS EMPRESAS UTILIZAM PRESTADORES DE SERVIÇOS LOGÍSTICOS

SETOR ⁽¹⁾	TRANSPORTE CARGA FECHADA	TRANSPORTE CARGA FRACIONADA	ARMAZENAGEM	CONTROLE DE ESTOQUES	DISTRIBUIÇÃO PORTA-A-PORTA	GESTÃO INTEGRADA DAS OPERAÇÕES LOGÍSTICAS
AGROINDUSTRIAL	89%	67%	78%	11%	44%	22%
AUTOINDÚSTRIA	78%	89%	78%	22%	44%	22%
CADEIA FRIA E ALIMENTOS	86%	86%	86%	57%	71%	43%
ELETRÔNICOS E EQUIPAMENTOS	100%	100%	88%	50%	88%	13%
FARMACÊUTICO, HIGIENE E COSMÉTICOS	100%	100%	100%	0%	100%	0%
QUÍMICO E PETROQUÍMICO	100%	78%	78%	22%	56%	22%
METÁLICOS	100%	67%	67%	33%	67%	33%
VESTUÁRIO E TÊXTIL	100%	75%	25%	0%	50%	0%
COMÉRCIO VAREJISTA	67%	100%	33%	33%	100%	0%
DIVERSOS	89%	89%	56%	22%	67%	22%
GERAL ⁽²⁾	83%	77%	65%	24%	58%	18%

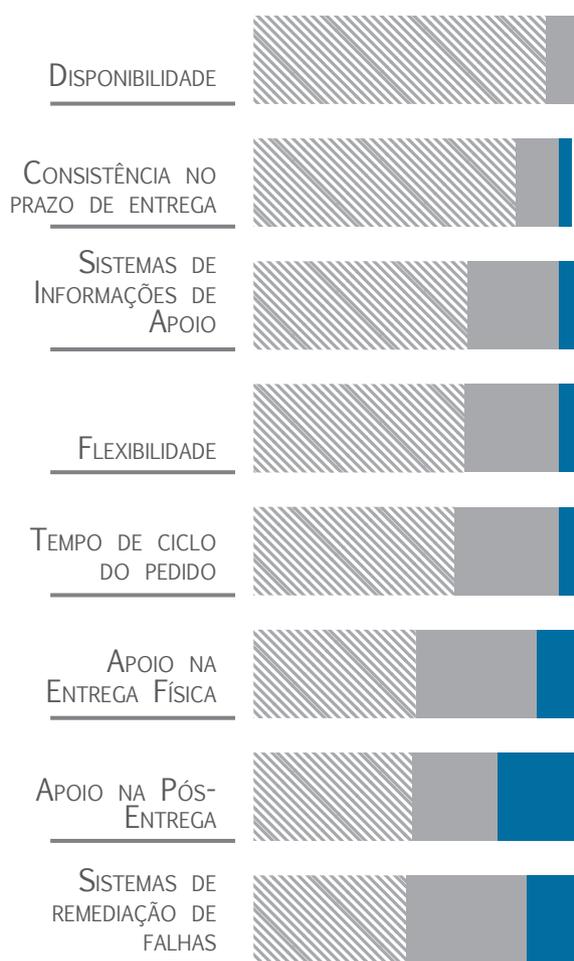
SETOR ⁽¹⁾	TI	LOGÍSTICA INTERNACIONAL	DESEMBARAÇO ADUANEIRO	GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS	E-COMMERCE	TOTAL EMPRESAS
AGROINDUSTRIAL	0%	44%	67%	0%	0%	9
AUTOINDÚSTRIA	22%	78%	78%	33%	22%	8
CADEIA FRIA E ALIMENTOS	43%	71%	86%	0%	14%	6
ELETRÔNICOS E EQUIPAMENTOS	25%	88%	88%	0%	38%	8
FARMACÊUTICO, HIGIENE E COSMÉTICOS	33%	67%	100%	0%	33%	3
QUÍMICO E PETROQUÍMICO	11%	78%	100%	33%	11%	9
METÁLICOS	33%	33%	100%	33%	67%	4
VESTUÁRIO E TÊXTIL	0%	75%	75%	0%	0%	4
COMÉRCIO VAREJISTA	0%	0%	0%	0%	0%	3
DIVERSOS	22%	67%	56%	0%	0%	8
GERAL ⁽²⁾	18%	61%	70%	10%	14%	62

SERVIÇO AO CLIENTE ↗

DETALHAMENTO DE RESULTADOS

GERAL

GRAU DE PRIORIDADE NAS DIMENSÕES DE SERVIÇO AO CLIENTE



DIMENSÕES	MUITO BAIXO	BAIXO	MÉDIO	ALTO	MUITO ALTO	TOTAL EMPRESAS
DISPONIBILIDADE	1%	0%	9%	66%	24%	68
TEMPO DE CICLO DO PEDIDO	0%	6%	32%	56%	6%	68
CONSISTÊNCIA NO PRAZO DE ENTREGA	1%	3%	15%	40%	41%	68
FLEXIBILIDADE	0%	6%	29%	40%	25%	68
SISTEMAS DE INFORMAÇÕES DE APOIO	1%	4%	28%	49%	18%	68
SISTEMAS DE REMEDIAÇÃO DE FALHAS	3%	13%	37%	43%	4%	68
APOIO NA ENTREGA FÍSICA	3%	10%	37%	34%	16%	68
APOIO NA PÓS-ENTREGA	6%	19%	26%	38%	10%	68

⁽¹⁾ Estão apresentados apenas os setores com pelo menos três respostas

⁽²⁾ O cálculo do item "Geral" considera todas as respostas das empresas independentemente do setor

GRAU DE PRIORIDADE NAS DIMENSÕES DE SERVIÇO AO CLIENTE

DISPONIBILIDADE

SETOR ⁽¹⁾	MUITO BAIXO	BAIXO	MÉDIO	ALTO	MUITO ALTO	TOTAL EMPRESAS
AGROINDUSTRIAL	0%	0%	0%	100%	0%	8
AUTOINDÚSTRIA	0%	0%	0%	67%	33%	9
CADEIA FRIA E ALIMENTOS	0%	0%	43%	43%	14%	7
ELETRÔELETÔNICO E EQUIPAMENTOS	0%	0%	0%	50%	50%	10
FARMACÊUTICO, HIGIENE E COSMÉTICOS	0%	0%	0%	33%	67%	3
QUÍMICO E PETROQUÍMICO	0%	0%	11%	78%	11%	9
METÁLICOS	0%	0%	0%	67%	33%	3
VESTUÁRIO E TÊXTIL	0%	0%	50%	50%	0%	4
COMÉRCIO VAREJISTA	0%	0%	0%	75%	25%	4
DIVERSOS	9%	0%	0%	73%	18%	11
GERAL ⁽²⁾	1%	0%	9%	66%	24%	68

