

Avaliação do processo logístico das Casas Bahia: Uma análise da terceirização do transporte

Cunha, Guilherme Bragheroli

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo - IFSP

Guilhermebcunha_92@hotmail.com

Resumo

Este projeto objetivou estudar/avaliar o processo logístico das Casas Bahia, com foco na análise da terceirização do transporte. Irei analisar a história da empresa, suas estratégias competitivas, bem como os fatores chave da cadeia de suprimentos. A análise da terceirização do transporte resultou em redução de custos, eliminação de ociosidade da frota, concentração no negócio, entre outros resultados alcançados pela empresa. Atualmente a Casas Bahia possui potencial para atingir vários públicos-alvo, facilidades de pagamento e variedades de produtos, assim criando diferenciais competitivos perante a concorrência. Os principais resultados alcançados com a terceirização do transporte foram: concentração no negócio, redução de imposto de renda, redução de burocracia, redução de espaço físico, eliminação da ociosidade da frota e transferência de investimentos e custos fixos para terceiros. A empresa consegue alinhar a sua estratégia com a cadeia de suprimentos, todas as áreas da empresa trabalham integradamente fazendo com que as informações cheguem igualmente para todos.

Palavras-chave: *Casas Bahia, Processo logístico, terceirização do transporte.*

Abstract

This project aimed to study / evaluate the logistical process of Casas Bahia, focusing on the analysis of outsourcing transportation. I will review the company's history, their competitive strategies as well as the key factors in the supply chain. The analysis of outsourcing transportation resulted in cost savings, elimination of idle fleet concentration in business, among other results achieved by the company. Currently Casas Bahia has the potential to reach multiple audiences, payment facilities and varieties of products, thereby creating competitive advantages over competitors. The main results achieved with the outsourcing of transportation were: concentration in the business, reduction of income tax, reduction of bureaucracy, reduction of physical space, elimination of fleet idleness and transfer of investments and fixed costs to third parties. The company is able to align its strategy with a supply chain, all areas of the company work together, making sure that information reaches everyone equally.

Key words: *Casas Bahia, Logistical process, Outsourcing transportation.*

1 Introdução

As Casas Bahia é um varejista, ou seja, conserva o estoque de vários produtos que ela mesma comercializa, assim tendo mais opções de compra para o cliente. Este tipo de comércio tem forte integração com os fornecedores, fabricantes e distribuidores fazendo com que a cadeia de suprimentos se torne eficiente e com esse tipo de atitude conseguem agregar valor aos produtos. O processo de compra traz resultados satisfatórios porque oferece possibilidades alternativas de pagamento e parcelamento e faz de seu comércio um ambiente agradável; sua principal atribuição é extrair informações sobre o mercado, as quais são úteis nas tomadas de decisões.

A instituição empresarial em questão trabalha com varejo de lojas especializada em produtos de marcas nacionais e centrada em um só ramo de especialidade. A rede é apontada por pesquisadores da Michigan Business School como benchmark no mercado da baixa renda,

conforme observou a equipe do indiano C. K. Prahalad, um dos mais respeitados especialistas em estratégia, enviada ao Brasil no ano de 2003 para estudar uma empresa especializada em lidar com a população de baixa renda no Brasil. Além disso, a rede foi ainda a única empresa brasileira citada como exemplo de concessão de crédito em estudo da Comissão Sobre o Setor Privado e Desenvolvimento do PNUD – Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento – realizado no ano de 2004. O Relatório entregue ao Secretário Geral da ONU, Kofi Annan, apontava, entre outras observações, a contribuição das Casas Bahia para o crescimento equitativo da humanidade.

O transporte é o principal componente do sistema logístico e sua importância pode ser avaliada através de três indicadores financeiros: custos, faturamento e lucro. Segundo a ANTT (2011), no Brasil o transporte rodoviário de cargas representa 7,5% do Produto Interno Bruto, sendo o principal meio de transporte de cargas no país desempenhando um papel vital para a economia.

A decisão e impactos sobre a terceirização do transporte de uma empresa como a Casas Bahia tem relação direta com o desempenho logístico. O estudo se justifica pela necessidade das empresas de incorporar conceitos e técnicas que contribuam para a otimização dos recursos, e a utilização da terceirização é uma das formas de atender essa necessidade. O objetivo geral é avaliar os benefícios da terceirização do transporte através do estudo de caso da empresa Casas Bahia.

2 Revisão da literatura

Logística

A logística surgiu devido à necessidade das empresas obterem vantagem competitiva através do correto gerenciamento da cadeia de suprimentos, com o intuito de otimizar processos e consequentemente criar maior valor para o cliente.

A logística é uma das atividades econômicas mais antigas da humanidade. Ela se desenvolveu paralelamente às atividades produtivas organizadas, quando o homem partiu da economia extrativista para a produção especializada com troca de excedentes. Daí surgiram três das principais funções logísticas: estoque, transporte e armazenagem. (MIRA, 2005).

A logística tem como função planejar, operar e controlar o fluxo do processo de fabricação, até a chegada do produto ao consumidor. Suas atividades podem ser distribuídas da seguinte forma:

As atividades primárias são essenciais para o cumprimento da função logística e agem com o maior do custo da logística. Estas incluem:

- Transportes: São os meios utilizados para a movimentação dos bens até o consumidor que são: de via rodoviária, ferroviária, aeroviária e marítima;
- Gestão de estoques: O estoque é um conceito que está presente nas empresas, que dependendo do setor ou linha de produto que são fabricados tem suas sazonalidades, necessário ter um estudo para ter o balanceamento da oferta e demanda.

- Processamento de pedidos: Este determina o tempo que é preciso para a entrega de bens e serviços aos clientes.

As atividades secundárias exercem como função de apoio para as atividades primárias para obter os níveis de bens e serviços desejados pelos clientes, dividindo-se em:

- Armazenagem: São atividades de estocagem bem alocadas e com a distribuição dos produtos dentro da empresa, são espaços necessários para estocar o produto.

- Manuseio de materiais: É a movimentação dos produtos no local de armazenagem.

- Embalagem de proteção: Com a finalidade de proteger o produto e para o marketing é forma de informar sobre o produto e atrair clientes.

- Programação de produtos: Entende-se como programar, a necessidade de produção e itens da lista de materiais.

- Manutenção de informação: Dados para o planejamento e o controle da logística.

Diversos tipos de organização, privadas ou públicas, utilizam dos serviços logísticos como chave fundamental do seu negócio. É através de práticas logísticas, como por exemplo, o gerenciamento da cadeia de suprimentos, que a maioria das empresas consegue obter sucesso perante o mercado globalizado.

A logística envolve a integração de informações, transporte, estoque, armazenagem, manuseio de materiais e embalagem. Todas essas áreas que envolvem o trabalho logístico oferecem ampla variedade de tarefas estimulantes. Combinadas, essas tarefas tornam o gerenciamento integrado da logística uma profissão desafiante e compensadora. (BOWERSOX, 2010).

A logística empresarial é muito importante para que as empresas consigam gerenciar os processos de distribuição dos produtos. Tem como meta atender o nível de serviço definido pela organização, ao menor custo, aumentando o lucro e a continuidade do negócio. O objetivo principal é atender os clientes com níveis de serviços desejados.

A logística empresarial trata de todas atividades de movimentação e armazenagem, que facilitam o fluxo de produtos desde o ponto de aquisição da matéria prima até o ponto de consumo final, assim como dos fluxos de informação que colocam os produtos em movimento, com o propósito de providenciar níveis de serviço adequados aos clientes a um custo razoável. (BALLOU, 2012).

Nível de serviço logístico

Atualmente, as empresas buscam cada vez mais obter diferenciação dos seus concorrentes, através de preços, inovação, condições de pagamento, qualidade, etc. Esta diferenciação pode ser obtida através do nível de serviço logístico, onde é vital avaliar o ciclo do pedido, desde a recepção do pedido até a entrega ao cliente.

Nível de serviço logístico é a qualidade com que o fluxo de bens e serviços é gerenciado. É o resultado líquido de todos os esforços logísticos da firma. É o desempenho oferecido pelos fornecedores aos seus clientes no atendimento dos pedidos. O nível de serviço logístico é fator chave do conjunto de valores logísticos que as empresas oferecem a seus clientes para assegurar sua fidelidade. Como o nível de serviço logístico está associado aos custos de prover esse serviço, o planejamento da movimentação de bens e serviços deve iniciar-se com as necessidades de desempenho dos clientes no atendimento de seus pedidos. (BALLOU, 2012).

Os principais indicadores de nível de serviço logístico são: tempo médio de entrega, rastreabilidade, variabilidade do tempo de entrega, serviços de urgência, políticas de devolução, resolução de reclamações, flexibilidade do sistema, serviços técnicos, nível de estoque, etc.

Com o aumento do volume de vendas pela internet, os consumidores exigem melhores níveis de serviço logístico, pois os clientes almejam comodidade e facilidade no processo de aquisição de produtos. Portanto, é necessário que as empresas que pretendem manter-se no mercado, desenvolvam estratégias alinhadas ao nível de serviço logístico.

Cadeia de Suprimentos

Cadeia de suprimentos é uma palavra chave quando se fala em logística, é impossível pensar em logística sem lembrar-se da cadeia de suprimentos. Esta é responsável principalmente pelo fluxo de informações, um fator decisivo para a manutenção e gestão da cadeia logística. Segundo Christopher (2011), Cadeia de suprimentos é a gestão de relações a montante e a jusante com fornecedores e clientes, a fim de entregar ao cliente valor superior ao menor custo para toda a cadeia de suprimentos.

A cadeia de suprimentos corresponde ao conjunto de processos requeridos para obter materiais, agregar-lhes valor de acordo com a concepção dos clientes e consumidores e disponibilizar os produtos para o lugar e para a data que os clientes e consumidores os desejarem. Além de ser um processo bastante extenso, a cadeia apresenta modelos que variam de acordo com as características do negócio, do produto e das estratégias utilizadas pelas empresas para fazer com que o bem chegue às mãos dos clientes e consumidores. (BERTAGLIA, 2009).

A cadeia logística, conhecida como gerenciamento da cadeia de suprimentos, com mais ênfase na década de 80. No qual se trata da integração dos processos do negócio do cliente através dos fornecedores de produtos, serviços e informação, com o objetivo de acrescentar valor para o consumidor final.

O padrão do gerenciamento da cadeia de suprimentos são: as matérias-primas que serão procuradas e transformadas em os bens que são produzidos em uma fábrica ou indústria, levadas para armazéns como armazenamento intermédio, e depois transportadas para os clientes. Para que esse processo seja otimizado o custo deve ser reduzido e ter um serviço bem prestado. Segundo Novaes esse tipo de operação logística integrada moderna é denominado Supply Chain Management (SCM), ou, em português, Gerenciamento da Cadeia de Suprimento. (NOVAES, 2007).

A gestão dessa cadeia logística tem uma série de fatores que são utilizados para integrar com eficiência os fornecedores, fabricantes e lojistas, para que o bem transformado seja produzido e distribuído nas quantidades e qualidades ideais, no lugar certo e na hora certa e, tendo como objetivo de atender as necessidades e desejos do consumidor final.

A comunicação é uma forma das mais eficazes para a manutenção e gestão da cadeia logística. Os integrantes que fazem parte dela devem agir com responsabilidade e com sintonia, para ter um ótimo resultado.

Terceirização

Cada organização deve avaliar sua necessidade de terceirização dos serviços logísticos. Conforme Rezende (2008), “muitas vezes, as decisões são precipitadas e tomadas com base em comparações pontuais, com empresas similares ou concorrentes, fazendo com que as conclusões sobre as vantagens, ou não, da terceirização fiquem distorcidas”. Existem fatores que devem ser considerados e analisados, na visão de Novaes (2007) “uma vez definido que uma atividade pode ser terceirizada, o próximo passo é analisar se as vantagens superam os riscos, ou seja, se a relação custo/benefício é positiva”.

A contratação de um prestador de serviço logístico é uma estratégia da empresa e ela precisa estar preparada para dividir com outra empresa informações sigilosas, por isso Novaes (2007) afirma que “a contratação de um PSL não significa uma simples transferência de responsabilidade a terceiros. O trabalho em parceria é difícil e exige uma intensa troca de informações”. Além do fator estratégico as empresas que decidem terceirizar processos conseguem se organizar revisando sua “saúde” interna com mudanças estruturais, culturais e sistêmicas.

As empresas terceirizam as atividades operacionais e deixam de se preocupar com as operações secundárias e ficam voltadas para sua missão básica, ganhando assim mais competitividade, agilidade e rapidez nas tomadas de decisões, sendo assim segundo Giosa (1998) “a empresa irá voltar-se totalmente para sua atividade principal, otimizando seus recursos, desenvolvendo práticas precisas para o atingimento das metas e treinando os seus talentos humanos para conquistar os resultados e desafios propostos”.

3 Metodologia

A pesquisa tem como objeto de estudo a empresa Casas Bahia. Realizou-se pesquisa bibliográfica em livros, jornais, artigos científicos e sites para aprofundamento do tema da pesquisa, além de ter sido realizada conversa informal com alguns colaboradores da empresa. As leituras foram catalogadas em forma de parágrafos e palavras-chave. Procedeu-se a elaboração do texto e sua revisão quanto ao atendimento das normas metodológicas.

Estudo de caso

A Casa Bahia foi fundada em 1957 por Samuel Klein é uma empresa de nacionalidade brasileira. Com apenas US\$ 6 mil, Samuel comprou uma casa e uma charrete. Com a ajuda de um conhecido que transitava bem pelo comércio do Bom Retiro, adquiriu uma carteira de 200 clientes e mercadorias – roupas de cama, mesa e banho. De porta em porta, começou a mascatear pelas ruas de São Caetano do Sul. Quando alguém dizia que não podia pagar, Samuel logo lhe oferecia condições: ficar com o produto e pagar em prestações, tudo no crediário.

Cinco anos depois, em 1957, já tinha capital suficiente para dar mais um passo em direção ao futuro. Comprou sua primeira loja, no centro de São Caetano do Sul, que chamou de “Casa Bahia” em homenagem aos imigrantes nordestinos que haviam se deslocado para a região em busca de trabalho na indústria automobilística.

No endereço da Avenida Conde Francisco Matarazzo, 567 Samuel aumentou a variedade de produtos e começou a negociar com móveis, colchões de algodão, entre outros itens. A clientela não demorou a frequentar a loja para pagar suas prestações e, lógico, adquirir novas mercadorias. Era o início de um império que foi conquistando cada vez mais clientes e mercados até se transformar na potência dos dias de hoje. Um dos trunfos da empresa que fomentou seu crescimento foi entender os anseios das classes mais baixas e a viabilidade da realização deles por meio do crédito.

A Casas Bahia conta com mais de 56 mil colaboradores, mais de 500 filiais e presença em 13 Estados nas regiões Sul, Sudeste, Nordeste, Norte e Centro-Oeste (SP, RJ, MG, GO, PR, SC, MS, MT, TO, ES, BA, SE e CE), além do Distrito Federal.

O Grupo Pão de Açúcar uniu-se com o Grupo Casas Bahia, Extra Eletro e Ponto Frio visando aumentar a eficiência do negócio. Além disso, as Casas Bahia é dona da empresa Móveis Bartira.

A união de Pão de Açúcar (Via Varejo) e Casas Bahia pode, sob alguns aspectos, favorecer os consumidores, segundo sinaliza a experiência de grandes fusões no varejo. Em geral, uma junção entre duas empresas desse porte resulta no aumento da oferta de produtos e na melhoria dos serviços prestados por elas, uma vez que as boas práticas de cada uma tendem a ser preservadas. Os preços, no entanto, perigam subir. Resume a economista Elizabeth Farina, da Universidade de São Paulo "Sempre que uma empresa domina o mercado, ela ganha poder para determinar os preços de toda a indústria – tanto no lado dos fabricantes como no dos clientes".

O seu ramo de atuação é: Eletroeletrônicos, eletrodomésticos e móveis. Possui missão, visão, valores que são:

Missão: Realizar o sonho dos fregueses proporcionando a melhor experiência de compra com um modelo de gestão focado na solidez do negócio, no respeito e na dedicação total aos nossos clientes, colaboradores, fornecedores e parceiros.

Visão: Ser uma empresa de atuação e reconhecimento internacional que atenda às necessidades de todas as classes sociais nos mercados em que atuamos com eficiência e rentabilidade, contribuindo para o crescimento do Brasil.

Valores: Humildade, disciplina, equilíbrio emocional, garra e determinação e eficiência.

Situação Inicial

Inicialmente nas Casas Bahia o transporte era realizado com frota própria para entrega de mercadorias. O prazo de entrega era realizado em curto espaço de tempo, se adequando as necessidades dos clientes. Os custos, no entanto, eram altos, como custos de manutenção, renovação da frota, mão de obra, combustível, espaço destinado a garagem dos caminhões, entre outros.

Situação Final

Para solucionar os problemas inerentes a frota própria, a partir de 2014, tornou-se necessário à terceirização do transporte, principalmente para redução de custos logísticos.

O custo logístico compromete 13,1% da receita das empresas brasileiras, de acordo com o estudo Custos Logísticos no Brasil, da Fundação Dom Cabral. O levantamento foi feito com 126 empresas de diversos setores. O setor que tem a maior receita comprometida com custo logístico é o de bens de capital (22,69%), seguido pelo de construção (20,88%). O menor comprometimento é do setor químico (6,29%).

O transporte de longa distância é o que mais tem contribuído para o custo logístico brasileiro. Esse item é responsável, segundo as empresas, por 38% do gasto, seguido da armazenagem (18%) e da distribuição urbana (16%).

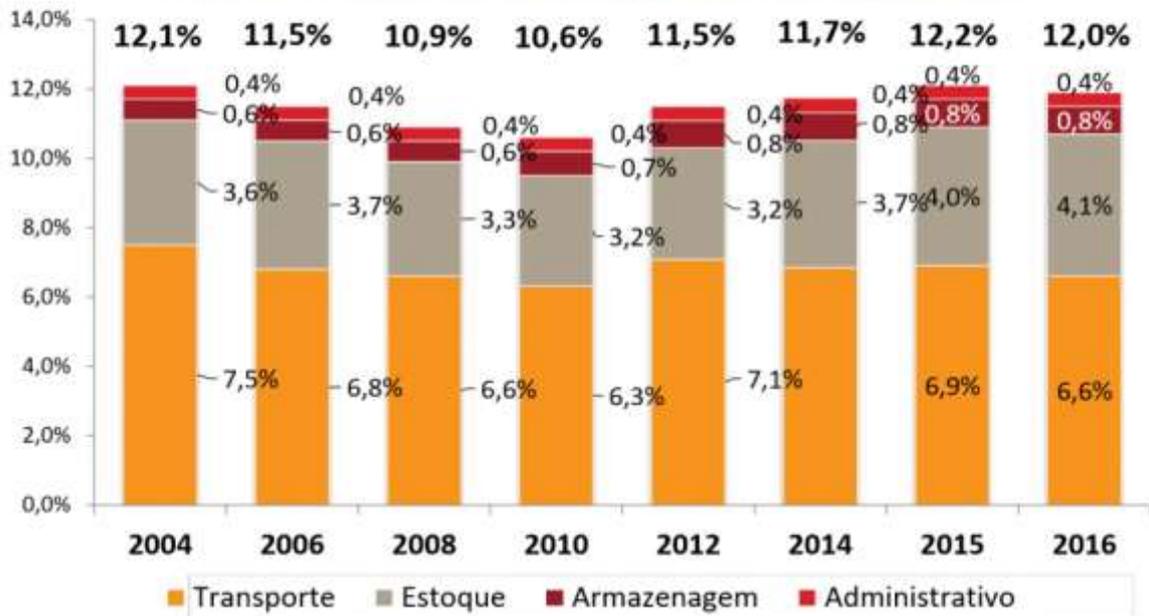
Entre as principais razões apontadas pelas empresas para o aumento do custo logístico no Brasil, estão estradas em má condição (54,5%), burocracia governamental (51,2%), restrição de carga e descarga nos grandes centros urbanos (49,6%) e falta de concorrência de modais (48,3%).

No gráfico abaixo é possível observar a representatividade dos custos logísticos em relação ao PIB no Brasil. É notório que os custos de transporte e estoque são os que possuem maior representatividade.



Custos Logísticos - Brasil

Representatividade dos Custos Logísticos em relação ao PIB



Fonte: ILOS

Os principais motivos para terceirização são redução de custos, maior eficiência operacional, aumento do nível de serviço, foco no core business, entre outros. Por esses motivos, principalmente para reduzir os custos logísticos, a Casas Bahia decidiu terceirizar o transporte.

4 Resultados e Discussão

A terceirização do transporte rodoviário de cargas é cada vez mais uma realidade nas empresas brasileiras e deve ser vista não apenas como um redutor de custos e sim como uma ferramenta gerencial.

Segundo Reis (2006), as vantagens do processo de terceirização logística são: manter foco no negócio principal (core business), redução de custo, transformar custos fixos em variáveis, aumentar a flexibilidade, a eficiência e a produtividade dos processos logísticos, ter acesso à tecnologia de ponta, com atualização frequente, reduzir investimento em ativo fixo, aumentar a cobertura geográfica, ingressar em mercados não familiares ou não conquistados, substituir a área de armazenagem por área de produção, melhorar o atendimento ao cliente e reduzir problemas trabalhistas.

Os resultados alcançados com a terceirização do transporte da Casas Bahia foram:

- Concentração no negócio;

- Redução do imposto de renda, Imposto sobre Propriedade de Veículos Automotores (IPVA) e multas;
- Redução de burocracia;
- Redução de custo com espaço físico;
- Eliminação da ociosidade da frota e custos com licenciamento e emplacamento de veículos;
- Transferência de investimentos e custos fixos para terceiros;

No entanto, a qualidade da entrega dos produtos diminuiu e os prazos nem sempre são atendidos. Uma vez que com a terceirização a Casas Bahia não tem controle total por não estar diretamente ligada ao processo e não treinar a mão de obra.

5 Conclusão

Quando se trata de logística, os números das Casas Bahia, líder nacional no setor varejista de móveis, eletrodomésticos e eletroeletrônicos impressionam, com mais de 10 mil funcionários que atuam diretamente nos Centros de Distribuição e 1,3 milhão de entregas por mês. Essa grandiosa engrenagem contribui para a fidelização dos clientes, garante a entrega dos produtos e permite a continuidade do processo de expansão da rede no país.

O transporte rodoviário de cargas representa uma etapa vital na rede logística da Casas Bahia (Via Varejo), as empresas prestadoras de serviços de transporte de cargas são melhores adaptadas, possibilitando rapidez no processo, confiabilidade ao cliente e tornando possível uma entrega de produtos de tamanhos e pesos diferentes para qualquer distância.

Concluimos que a empresa consegue alinhar a sua estratégia com a cadeia de suprimentos, todas as áreas da empresa trabalham integradamente fazendo com que as informações cheguem igualmente para todos. Isso ocorre devido ao investimento em tecnologia da informação, a empresa utiliza os softwares WMS e ERP.

A partir do estudo de caso, verificou-se a viabilidade de se utilizar a terceirização do transporte na etapa de distribuição dos produtos, devido aos benefícios que a terceirização pode proporcionar, se implantado de maneira correta.

Atualmente, no ano de 2021, a Casas Bahia terceiriza uma parte do transporte e através disso conseguiu reduzir estoque e custos logísticos. Mesmo terceirizando apenas uma parte do transporte a empresa obtêm sucesso, visto que sempre consegue atender as necessidades dos clientes.

Referências

ANTT, Agência Nacional de Transportes Terrestres. Disponível em: <http://www.antt.gov.br>. Acessado em: 17/03/2021.

- Ballou, R. H. (2012). Logística empresarial: transportes, administração de materiais e distribuição física. 1. ed. São Paulo: Atlas.
- Bertaglia, P. R. (2009). Logística e gerenciamento da cadeia de abastecimento. 2. ed. São Paulo: Saraiva.
- Bowersox, D. J. (2010). Logística empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimento. 1. ed. São Paulo: Atlas.
- Christopher, M. (2011). Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos. 4. ed. São Paulo: Cengage Learning.
- Dias, Marco Aurélio P. (1994). Administração de materiais: uma abordagem logística. São Paulo: Atlas.
- Fundação Dom Cabral. (2018). Pesquisas de custos logísticos no Brasil. Disponível em: <http://www.fdc.org.br/professoresepesquisa/publicacoes/Paginas/publicacao-detalle.aspx?publicacao=18217>. Acessado em: 20/02/2021.
- Giosa, L. A. (1998). Terceirização: uma abordagem estratégica. 5. ed. São Paulo: Pioneira.
- Leite, P. R. (2003). Logística Reversa: meio ambiente e competitividade. 1. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Ludovico, N. (2010). Logística de transportes internacionais. São Paulo: Saraiva.
- Mira, C. A. (2005). Logística: o último rincão do marketing. 2. ed. São Paulo: Lettera.doc.
- Novaes, A. G. (2007). Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição. 10. ed. São Paulo: Campos.
- Reis, M. A. S. (2006). Terceirização na logística: Operadores logísticos. São Paulo: FGV.
- Rezende, A. C. (2008). Terceirização das Atividades Logísticas. 1. ed. São Paulo: Imam.
- Rodrigues, D. F., Rodrigues, G. G., Leal, J. E. e Pizzolato, N. D. (2018). Logística reversa: conceitos e componentes do sistema. Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2002_TR11_0_543.pdf. Acessado em: 10/01/2021.