

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO**

EDERSON MARTINS OURIQUES

**ESTUDO SOBRE O MODELO DE FRETE UTILIZADO PELA
BURCKMAK® - LOJA DE MÓVEIS PARA ESCRITÓRIO**

**PORTO ALEGRE
2012.**

Ederson Martins Ouriques

**ESTUDO SOBRE O MODELO DE FRETE UTILIZADO PELA
BURCKMAK® - LOJA DE MÓVEIS PARA ESCRITÓRIO**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Professor orientador: Denis Borenstein.

Porto Alegre

2012

Ederson Martins Ouriques

**ESTUDO SOBRE O MODELO DE FRETE UTILIZADO PELA
BURCKMAK® - LOJA DE MÓVEIS PARA ESCRITÓRIO**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Aprovado em 02 de Julho de 2012.

Conceito: A

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Denis Borenstein

Prof. Eduardo Ribas Santos

Aos meus pais que
com muito trabalho e esforço
sempre fizeram de tudo
para que eu tivesse oportunidades melhores
do que aquelas que eles mesmos tiveram.

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos professores e bibliotecários da UFRGS que há mais de cinco anos a me auxiliam na realização deste trabalho. À professora Ceci que com sua qualidade como professora me ajudou na criação de um projeto que contribuiu muito para o bom desenvolvimento deste trabalho. Ao meu orientador o professor Denis pela sua objetividade, disponibilidade e atenção que me foram fundamentais.

Aos estimados amigos Luiz Guilherme e Luiz Rocha da Burckmak que de pronto atenderam ao meu pedido sobre o TCC e sempre me ajudaram muito atenciosamente nas visitas e entrevistas.

Aos colegas da faculdade pelo companheirismo em todas as horas.

Aos meus amigos e familiares que sempre ajudaram... mais do que eles imaginam.

À Janaina pela companhia, pela compreensão e pelos ensinamentos.

E aos meus pais pela minha criação e pelo apoio em tudo.

*“Dê-me uma alavanca,
e um ponto de apoio, e moverei o mundo.”*

Arquimedes

RESUMO

Este trabalho foi desenvolvido com o intuito de servir como uma interessante referência de pesquisa adicional àqueles que tem interesse na área de logística, mais especificamente no transporte de mercadorias, buscando definir a melhor opção que atenda tanto as necessidades dos clientes mais exigentes quanto à satisfação dos empresários relativa aos custos e à qualidade de serviços. Os dados contribuintes para este estudo foram adquiridos por entrevista direta com um diretor da Burckmak ® e com um dos freteiros que esta empresa indica para seus clientes transportarem as mercadorias lá adquiridas. Este não é um estudo de caso, é uma inspiradora validação dos conhecimentos empíricos sob análise quantitativa e qualitativa referenciada na base científica e bibliográfica da Administração. Oportunamente este trabalho valeu-se de estudos sobre a terceirização com a apreciação da teoria de custos desenvolvida por Bowersox, Cooper e Closs (2006) em consonância com a importância e a qualidade dos serviços ao cliente esclarecida por Ballou (2006). Completa o trabalho a definição da melhor escolha acerca da terceirização do sistema de frete para empresas que se identificarem com a empresa modelo definida neste trabalho, levando-se em consideração os custos de manutenção e a qualidade do serviço tanto para o cliente quanto para a corporação.

Palavras chave: Frete, terceirização, logística, transporte rodoviário, custos, clientes.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Ford Pampa.....	27
Figura 2 – Effa ULC Picape (imagem adaptada)	28
Tabela 1 - Comparativo dos Veículos	29
Tabela 2 - Comparativo Financeiro Estimado	30

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	11
1.1. A Empresa	12
1.2. O Motorista	12
1.3. Definição do tema de estudo	13
1.4. Justificativa.....	15
1.5. Objetivos.....	15
1.5.1. Objetivo Geral.....	15
1.5.2. Objetivos Específicos.....	15
2. REFERENCIAL TEÓRICO	16
2.1. Logística de Distribuição, Custos e Nível de Serviço.....	16
2.2. Tipos de Frete	18
2.3. Terceirização:.....	21
2.3.1. Motivos Organizacionais	21
2.3.2. Busca de Melhorias	21
2.3.3. Motivos Financeiros	22
2.3.4. Redução de Custos.....	22
2.4. Leasing.....	23
3. PROCEDIMENTOS METODOLOGICOS.....	23
3.1. Tipo de Pesquisa.....	23
3.2. Informantes Chave	24
3.3. Instrumentos de Coleta de Dados	24
3.4. Forma de Análise dos Dados.....	25
4. ANÁLISE.....	26
4.1. Análise Quantitativa	26
4.2. Análise Qualitativa.....	31
5. CONCLUSÃO	33

ANEXOS	37
Anexo A: Principais itens da entrevista semi estruturada ao gestor da empresa.	37
Anexo B: Principais itens da entrevista semi estruturada ao freteiro da empresa.	39
Anexo C: Histórico Escolar.....	41
Anexo D: Curriculum Vitae.	44

1. INTRODUÇÃO

A metodologia de frete utilizada por qualquer empresa é tão importante quanto a metodologia utilizada para vendas. A entrega deve ser eficiente e segura tanto para o comprador quanto para o vendedor. Algumas empresas investem pesado neste quesito, outras optam por terceirizar, para manterem-se competitiva no mercado. Existem várias modalidades de fretes, algumas delas serão ponderadas neste estudo, para que sirvam como ilustração no propósito de identificar qual o melhor sistema de frete para empresas que se identifiquem com a Burckmak ® (2011). A Burckmak ® opta por trabalhar com sistema de frete terceirizado, indicando para seus clientes um freteiro que tem a confiança da empresa.

Motoristas e entregadores devem estar sempre atentos às condições de acesso e às condições do local da entrega, pra saber qual veículo mais adequado ao clima e ao terreno por onde irá passar com os produtos que serão entregues. Outra preocupação que devem ter em mente é quanto ao horário da entrega, bem como regras e normas para carga e descarga em grandes empresas ou condomínios fechados. Para diminuir riscos e melhorar a qualidade do serviço e entrega existem equipamentos e programas computadorizados com uma ampla gama de atuação que podem incluir vários possíveis problemas que podem ocorrer durante a entrega, estes programas encontram a melhor rota, fazem o melhor itinerário baseado nas informações que o usuário colocar no sistema.

A importância do frete está cada vez mais sendo reconhecida pelo comprador. Segundo Ballou (2006, p. 101)“... compradores, sim, reconhecem a importância dos elementos da logística do serviço ao cliente, considerando às vezes maior até que a de preço e qualidade dos produtos...”. Para manter foco no seu *core business* e preocupar-se em manter preços baixos a Burckmak ® optou por manter seu frete terceirizado. Pois o serviço ao cliente no que tange o frete de móveis está incluso o trabalho referente à montagem dos produtos.

O frete é reconhecidamente muito importante para a empresa, pois para o comprador a venda só acaba depois de o produto estar montado em sua casa. A apresentação do entregador, a qualidade das suas ferramentas e a pontualidade da entrega são itens imprescindíveis para que se defina a qualidade do frete. Diante destas informações este trabalho se dispõe a resolver o problema de identificar qual o melhor sistema de frete para a Burckmak ® ou qualquer outra empresa que se identifique com ela.

1.1. A Empresa

Com amplo espaço em mais de 350m² de área construída na Av. Icaraí, 1180 - Bairro Cristal, trabalhando com 38 marcas e 1289 itens, a Burckmak ® tem a mais completa linha de móveis para escritório. A empresa nasceu em novembro de 1997 pela motivação de um empreendedor que obteve *know-how* na área depois de desenvolver-se como um excelente vendedor que já trabalhou com diversos tipos de produtos, inclusive móveis para escritório.

Os gestores a consideram como uma micro empresa que segue as tendências atuais do mercado jovem e tradicionalista. Quanto à situação e o posicionamento da loja no mercado de móveis para escritório a Burckmak ® é uma loja conceituada há 14 anos que possibilita a garantia de peças e a satisfação dos seus clientes. Sua maior força é a qualidade dos produtos e as referências de outras pessoas que indicam a loja .

Sobre o diferencial da loja segundo sua própria definição eles trabalham com as melhores fabricas que atuam no mercado de móveis, dão segurança aos clientes e prezam pela ótima qualidade de seus produtos.

1.2. O Motorista

O principal motorista que a Burckmak ® indica é o Sr. Luiz Carlos M. Ele já foi funcionário da Burckmak e hoje ele trabalha por sua própria conta. Antes disso ele trabalhara como motorista de caminhão para uma empresa de mudanças.

Com aproximadamente quatro anos trabalhando como terceirizado Luiz Carlos M. tem seu maior comprometimento com a Burckmak ®, pois este é basicamente seu único cliente sendo pessoa jurídica. Ele também faz fretes para outras pessoas, que na maioria absoluta são clientes pessoa física.

Hoje ele trabalha com um Ford Pampa ano 1993 , um carro tipo picape pequeno 600 kg de carga (motorista incluso) conforme Quatro Rodas (2012), e uma caçamba que mede 1,64 x 1,37 metros, equivalente a 2,24 metros quadrados (medidas feitas em loco).. Mas reconhece que o veículo ideal para sua atividade seria um caminhão pequeno por suas maiores capacidade de carga, e de volume.

1.3. Definição do tema de estudo

O sistema de transporte para cargas em curtas distâncias, na cidade de Porto Alegre é prioritariamente rodoviário, pois segundo a SMOV - Secretaria Municipal de Obras e Viação (2011) “a malha viária total de Porto Alegre é de 2.788,89 quilômetros, composta por 1.154,93 quilômetros asfaltados, 676,41 quilômetros não pavimentados e 957,55 quilômetros com pedras, blocos e placas de concreto”. Porto Alegre conta com um porto e um aeroporto, portanto pode-se facilmente concluir que o transporte rodoviário realmente é o mais indicado para o transporte de quaisquer tipos de cargas dentro da cidade.

Já se tem vários estudos sobre modais de transporte e sistema de fretes de grandes corporações, entretanto, não se esgotou exhaustivamente os estudos sobre o sistema de frete para empresas que ainda estão em crescimento. Meu trabalho visa contribuir gerando conhecimento preliminar para a obtenção de informações que auxiliem em futuros estudos para adequação do sistema de frete indicado para estes tipos de empresas. A empresa Burckmak ® terceiriza seu frete com freteiros que utilizam o sistema de frete rodoviário.

A Burckmak ®, selecionada para este estudo, foi escolhida em função da sua reconhecida qualidade de serviços e mix de produtos na sua área de atuação. Hoje ela trabalha com sistema de frete terceirizado, dando ao cliente a opção de retirar seu produto na loja com veículo próprio ou com freteiro de sua confiança; ou ainda, a de cliente pagar valor equivalente ao frete para um freteiro indicado pela loja. A Burckmak ® optou por essa modalidade de frete por causa dos custos e da responsabilidade pelo transporte dos bens adquiridos pelos seus clientes.

Móveis para escritório normalmente são transportados desmontados e acondicionados em embalagens com modestos volumes, que podem ser facilmente acomodados em pequenos veículos de transportes ou e até mesmo em mini-vans. A Burckmak ® conta, hoje, com dois parceiros de negócios para a situação de fretes. Um deles possui um automóvel Ford Pampa – um utilitário tipo picape com carroceria aberta para transportar pequenas cargas – o outro freteiro possui um Peugeot Boxer Furgão – um veículo tipo van com carroceria traseira fechada que tem maior capacidade de carga do que a Pampa e oferece proteção nos dias de chuva.

Sobre terceirização logística segundo Schoenherr, 2010 (*apud* BANDEIRA, MAÇADA, MELLO 2010, p. 2) “terceirização logística se tornou uma necessidade para a maioria das organizações devido à acirrada concorrência entre as empresas”. Cuidar dessa parte da logística (o frete), segundo os gestores da Burckmak ®, traria dificuldades relacionadas à qualificação do

profissional, custos com manutenção do veículo e riscos com acidentes. Estes pontos destacados encareceriam o preço venal dos produtos que ficariam mais caros do que os preços da concorrência.

Quando, na situação de compra, o cliente pergunta pelo frete, a Burckmak ® oferece o serviço dos freteiros de sua confiança quando a compra tem algum volume considerável. Quando a compra constitui-se de uma poltrona ou algum móvel pequeno que pode ser carregado em um carro de passeio, a empresa encoraja o comprador a levar o bem em seu próprio veículo, nesse caso o vendedor se oferece para colocar o bem no carro do cliente para evitar possíveis arranhões ou danos, tanto no veículo quando no bem comprado. Quando a compra não cabe em um carro de passeio o cliente opta por contratar um freteiro por conta própria ou – o que normalmente acontece – acolhe a sugestão da Burckmak ® e contrata um freteiro indicado. O frete é pago pelo cliente, os valores variam de R\$ 30,00 R\$80,00, dependendo da distância e da dificuldade de entregar o móvel dentro da casa do cliente. Prédios altos sem elevadores geram situações difíceis para entregar o móvel e elevam o valor do frete.

Os custos com transportes geralmente dão origem às despesas com fretes que a empresa anota na nota fiscal ou que já está incluído no preço, esse preço é incorporado pelo cliente como sendo parte do preço do produto. Quando o valor do frete não está destacado na nota fiscal o cliente considera que o preço do produto é menor, pois fica muito claro que o frete não faz parte da venda. Uma das políticas de frete da empresa estudada é dar a oportunidade ao comprador de retirar o produto na loja, isentando o cliente da obrigação de pagar o frete para qualquer empresa. Quando é da vontade do cliente receber a sua compra em casa, nesse caso, ele deve contratar uma empresa para transportar seu produto. A Burckmak ® tem contato com algumas pessoas que fazem o serviço de frete e montagem do produto comprado, esses custos ficam a cargo do cliente e a responsabilidade da entrega fica por conta dos entregadores que neste caso são contratados pelo cliente.

O estudo se baseará modelo atual frete da empresa Burckmak ®, constituindo uma análise interessante da aplicação do conteúdo programático teórico abordado ao longo do curso de Administração. Esta análise propicia, através da exposição do cenário de uma organização física baseada na venda em loco, a observação da maneira como suas aplicações práticas relacionadas ao seu sistema de entregas são aplicadas sob a ótica acadêmica e na indicação das vantagens e desvantagens, bem como o reconhecimento da melhor adequação de frete para empresas com características semelhantes à da empresa estudada.

1.4. Justificativa

Será gerado conhecimento sobre o modal de transporte rodoviário urbano de cargas para pequenas distâncias, normalmente com destino na mesma cidade da origem do frete, analisando o sistema de frete usado atualmente e confrontá-lo com a teoria que se tem, tendo como referência a base teórica desenvolvida no curso de administração da Escola de Administração da UFRGS. A finalidade do trabalho será a de contribuir promovendo um estudo introdutório sobre o tema para o acréscimo de informações que valham para futuros estudos sobre a adequação logística indicada para empresas compatíveis com a Burckmak ®.

Este trabalho será disponibilizado no Lume - Repositório Digital da UFRGS. Será entregue uma cópia para a os gestores empresa modelo usada para este estudo e para os professores que me ajudam diretamente da criação e na avaliação do trabalho. O conhecimento gerado será usado por estudantes professores e qualquer pessoa que se interessar pela área de logística e transportes, para contribuir no desenvolvimento de novos estudos que auxiliem a na evolução do sistema de logística. Ainda, este estudo, será muito útil para empresários e gestores de empresas que se identificarem com a Burckmak ®, empresa modelo escolhida para este estudo, para verificar se este é o sistema mais adequado para suas empresas e se existem alternativas mais adequadas que tenham algum diferencial atrativo.

1.5. Objetivos

Os objetivos deste estudo estão explicitados nos itens que sequeem.

1.5.1. Objetivo Geral

O objetivo é analisar a validade do tipo de frete A Retirar atualmente oferecido pela empresa Burckmak ®.

1.5.2. Objetivos Específicos

- a) Calcular os custos mensais para manutenção dos veículos usados para transportadores;
- b) Descrever os custos para manter veículo e funcionário próprio da Burckmak ® para fretes;

- c) Determinar a melhor escolha entre incorporar o sistema de frete ao pacote de serviços da empresa ou continuar com o sistema atual, levando em conta o melhor custo-benefício e o melhor serviço ao cliente, na concepção da empresa.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Logística de Distribuição, Custos e Nível de Serviço.

Segundo Francischini e Gurgel (2002) a logística de distribuição trata da administração do centro de distribuição, é ela que cuida da localização de unidades de movimentação em seus endereços. Também faz parte da logística de distribuição o abastecimento da área de separação de pedidos, controle da expedição, que define para onde será entregue cada unidade de material recebido pela própria expedição, o transporte de cargas entre fábricas e centros de distribuição e coordenação dos roteiros de transporte urbano. Conforme Farah (2002, p. 45) “A logística de distribuição é uma das ferramentas que proveem a disponibilidade de produtos onde e quando são necessários [...]”.

A logística de distribuição, principalmente nas pequenas empresas, compreende os desafios da entrega e distribuição dos produtos vendidos, e os cuidados com os critérios para garantir um bom serviço ao cliente. A entrega é o ponto final do processo de venda e passa a ser o diferencial para muitas empresas, pois produtos industrializados, principalmente móveis para escritórios são muito homogêneos, com exceção de móveis fabricados sob medida, sendo assim, os cuidados no transporte e montagem garantirão a integridade e beleza do produto que será percebida pelo consumidor final. Cuidados no transporte devem ser redobrados em locais de trânsito intenso ou prédios sem elevadores.

Sobre os Custos da logística, segundo Bowersox, Cooper e Closs (2006, p.297) “a alocação de custos é a principal preocupação dos transportadores [...] estão classificados em várias categorias”. Os autores ainda dizem que os custos variáveis mudam de maneira previsível e direta e estão relacionados com a mão-de-obra, combustível e manutenção. Os custos variáveis só ocorrem quando o veículo está em operação. Os custos fixos não mudam no curto prazo e se mantém mesmo quando a empresa não está em operação. Esses custos se referem ao custo da compra do veículo, equipamentos de apoio entre outros. Custos conjuntos são referentes quando o carro retorna de um frete sem carga, pois ele ainda está gastando combustível. Ainda tem os custos comuns, que são referentes a embarcadores específicos.

Os custos de com transportes englobam valores de fretes realizados por terceiros (quando da contratação de serviços de freteiros) mais valores de transportes realizados com veículos próprios, salários dos motoristas e dos funcionários que trabalham com a administração de fretes, seus encargos sociais e com benefícios, depreciação da frota, manutenção que incluem óleos, lubrificantes, combustíveis e outros itens de manutenção, a alimentação em viagens e na empresa, reformas mecânicas, peças, pneus, despachante/multas, seguro obrigatório, seguro dos veículos, licenciamento/IPVA, etc.

Sobre nível de serviço logístico, conforme Bowersox, Cooper e Closs (2006, p.47) “O nível de serviço logístico básico deve ser realista em termos de expectativas e necessidades dos clientes.” Os autores ainda dizem que certos clientes tem necessidades especiais que agregam valor e cabe ao gerente informar-se sobre estas necessidades e projetar o serviço para que se adéque ao que seu cliente espera. A falta de cuidados com níveis logísticos podem fazer com que se tenham sérios problemas com as vendas, o que vai de encontro objetivo primário do negócio, ou ainda afastar muitos clientes grandes em potencial.

Devido à acirrada competitividade do mercado atual, as empresas buscam se diferenciar de seus concorrentes por meio de inovações, preços e condições de pagamentos mais atrativas, qualidade certificada, garantias especiais, descontos e outros benefícios. Na busca por esta diferenciação, a logística vem assumindo papel importante e cada vez mais decisivo para a manutenção dos clientes atuais, bem como o de aproximar, conquistar e sustentar novos clientes. Assim, identifica-se a necessidade de mensuração do nível de serviço logístico que, dentre outras coisas, consiste avaliar o ciclo do pedido, considerando desde o processo de compra até a entrega ao cliente, sendo que em alguns casos este processo vai até as funções de montagem, assistência técnica e outros tipos de apoio ao cliente no uso do produto. Além disso, é importante identificar as reais necessidades, expectativas e anseios dos clientes, a maneira como estas poderão ser mensuradas e os custos envolvidos.

Conforme Ballou (2006, p. 93) “Serviço, ou serviço ao cliente, é um termo de grande alcance, incluindo elementos que vão desde a disponibilidade do produto/mercadoria até a manutenção pós-venda. [...] o projeto do sistema logístico estabelece o nível de serviços ao cliente a ser oferecido.” O autor ainda conta que o nível de serviço é fundamental para o faturamento da empresa, pois é a confiabilidade que a empresa passa, bem como a rapidez como o produto é entregue.

Muitos serviços são bens intangíveis que a empresa entrega aos seus clientes junto dos produtos adquiridos pelos clientes. Entregas em condomínios com normas rígidas e horários específicos para carga e descarga; a compreensão do que realmente o cliente quer levar para casa quando chega na loja; responsabilidade da empresa no transporte ou na indicação de um parceiro competente para atender todas as necessidades do cliente quando ao transporte, entrega e montagem dos móveis, estes estão entre os mais importantes níveis de serviços que uma empresa que esteja de acordo com a empresa modelo deste estudo deve ter para oferecer aos seus compradores. Lembrando que a entrega é a continuação da venda, o cliente deve ser respeitado quanto ao prazo de entrega prometido e a apresentação pessoal do profissional que entregará e montará o móvel, a apresentação do veículo usado para o transporte bem como a embalagem que acomoda o produto durante o frete da empresa até seu destino final. Para garantir a satisfação do cliente e a durabilidade do produto quando montado na residência do comprador. É importante, também, estar atento à qualidade e ao estado de conservação das ferramentas utilizadas para a montagem, pois elas garantirão que o produto seja montado sem avarias nos parafusos e nas emendas das peças do móvel.

Segundo Simchi-Levi e Kaminsky (2003, p. 144) “A logística terceirizada é a utilização de uma empresa para desempenhar toda ou parte da função de gerenciamento de materiais e distribuição de produtos da empresa.” O autor cita ainda que essas relações são verdadeiras alianças estratégicas.

A terceirização também conhecida como *outsourcing* é usado por empresas que buscam a redução de custos e/ou aumento da qualidade de determinados serviços. Uma vez que o controle dos processos terceirizados fica por conta da empresa contratada, a contratante pode colocar todos os seus esforços na atividade foco da empresa o seu *core business*. A terceirização é um acordo de comprometimento onde duas empresas se tornam parceiras de negócios, pois a terceirizada representará a empresa que a contratou e pode ter maior conhecimento específico na sua área, e isso deve agregar valor ao produto final.

2.2. Tipos de Frete

Uma das ferramentas a serem utilizadas para a análise versa sobre os conhecimentos a respeito dos tipos de frete. O frete nada mais é do que um acordo para um serviço de transporte. Para maior objetividade será desenvolvido conhecimento sobre três tipos de frete: FOB, CIF e A Receber.

FOB é a abreviação da expressão inglesa “*Free On Board*” que significa “Posto a Bordo”. Em operações mercantis de compra e venda a opção por frete FOB confere ao vendedor o encargo de entregar a mercadoria a bordo, pelo preço acordado, e as despesas decorrentes de frete e seguro ficam a cargo do comprador, bem como todos os riscos inerentes ao frete, até o destino. É importante salientar que a responsabilidade do vendedor cessa no momento em que coloca a mercadoria a bordo do transporte, no instante do embarque.

CIF é a abreviatura da frase inglesa da frase “*Cost, Insurance and Freight*” que significa “Custo, Seguro e Frete”, respectivamente. Nas operações mercantis de compra e venda, opção de frete CIF inclui no preço da mercadoria vendida, as despesas com seguro e frete até o local de destino. Ou seja, constituem tais termos, opção de frete utilizada nas operações mercantis de compra e venda pela qual o preço da mercadoria vendida inclui despesas com seguro e frete até o local de destino. A opção de frete CIF estabelece o princípio de que cabe ao vendedor a obrigação de entregar a mercadoria ao comprador, no local em que este tem seu estabelecimento, ou local que o comprador indicar, ou no porto de destino, correndo por conta do vendedor as despesas com frete e seguro. Destaca-se que quando o transporte é terrestre, a responsabilidade do vendedor cessa no momento em que entrega a mercadoria ao transportador.

Quanto o comprador receber mercadorias com frete “FOB”, as despesas decorrentes do transporte (frete e seguro) correm por sua conta e quando o comprador receber mercadorias com frete “CIF”, as despesas decorrentes do transporte (frete e seguro) correm por conta do vendedor.

Segundo Dantas (2005, p.122)

Os sistemas de precificação de frete CIF e FOB são ajustamentos de preços relacionados a canal de distribuição.

FOB (Free On Board): trata-se de um tipo de ajuste em que a empresa ou a pessoa que compra responsabiliza-se pelo produto e pelas respectivas de frete.

CIF (Cost Insurance Freight): neste caso, quem fabrica responsabiliza-se pelo produto e pelas despesas de frete.

Segundo Severo Filho (2006, p. 27)

FOB (Free On Board): Significa que o preço cobrado pelo material é correspondente a colocação do material apenas no veículo de transporte [...] ficando a cargo de quem compra, as despesas de frete e seguro, bem como riscos da viagem até o destino. [...]

CIF (Cost, Insurance, Freight): significa que o fornecedor já incluiu no preço do material, as despesas com o frete até o local do destino.

A Retirar, é também uma opção de frete que a mercadoria comprada na loja deve ser retirada pelo comprador no mesmo estabelecimento de compra ou em um galpão indicado pela

loja. Em tal ocasião a loja que determinará quais os horários que o produto poderá ser retirado, pois o cliente deverá obedecer à faixa horária de funcionamento do estabelecimento comercial. O cliente também será o único responsável pelo carregamento, seguro e riscos decorrentes do frete, bem como o descarregamento do material em seu destino.

Severo Filho (2006, p. 27) especifica a modalidade de custo de transporte ou custo logístico definida por: “A Retirar: para quem compra, significa transportado o material do armazém do fornecedor até a sua empresa, dentro do horário previamente estabelecido pelo fornecedor, pagando as despesas de seguro.”

Existem ainda outras formas de precificação de frete que não serão exploradas neste estudo por não contemplarem o conjunto de ferramentas que está sendo criado para a análise do modal de transporte usado pela empresa modelo.

O frete CIF ocorre quando a empresa que vende se propõe a entregar o produto no local escolhido pelo comprador. A empresa que vende se responsabiliza por todas as despesas intrínsecas do frete, como transporte seguro e alocação adequada do bem transportado. O frete FOB é a modalidade de frete que a empresa vendedora se responsabiliza pelo produto até o momento do embarque no meio de transporte da outra empresa que se responsabilizará pelo restante da logística do produto até a casa do cliente. A partir deste momento as despesas do frete e seguro ficam a cargo do comprador. Outra modalidade de frete que será usada para a análise é o frete A Retirar, neste caso o bem adquirido na loja ficará a disposição do comprador na loja, ou no local do estoque, para ser retirado pelo comprador. Nesta situação o cliente ficará obrigado a retirar o seu bem nos horários estipulados pela loja e responsabilizar-se-á pelo transporte, carga e descarga do seu produto, a empresa isenta-se de qualquer responsabilidade decorrente do carregamento do frete, do transporte e da entrega do produto.

A melhor opção de frete para a Burckmak ® é o frete a retirar, como citado acima, o cliente retira o material no estabelecimento ficando por sua conta todas as despesas e riscos decorrentes da entrega. As despesas com frete são minimizadas ao máximo, pois não haveria cobrança de frete e nem serviços terceirizados para a entrega. Talvez não seja sempre a melhor escolha para o cliente, mas com certeza haveria redução de custos tanto para o próprio cliente quanto para a empresa.

2.3. Terceirização:

A terceirização segundo Chase, Aquilano e Jacobs (2006, p. 365) “Terceirização é o ato de transferir algumas das atividades internas e responsabilidades e a responsabilidade de decisões para um fornecedor externo” Os autores ainda dizem que os contratos de terceirização são bastante complexos, pois não são apenas as responsabilidades que podem ser terceirizadas, pode acontecer de que recursos tecnológicos, equipamentos, instalações e até pessoas podem ser transferidas. Empresas especializadas assumem a total responsabilidade sobre certos elementos das atividades de outras empresas.

Segundo Vieira (2009) A terceirização não é uma prática moderna, ela começou nos Estados Unidos após a Segunda Guerra, quando as fábricas de armas concentravam-se na produção e delegavam tarefas auxiliares a outras empresas por meio de contratos. No Brasil a terceirização inicia na década de 80 em meio a recessão e surge como oportunidade para geração de novos pequenos negócios que serviram para gerar empregos.

O aumento na terceirização de logística explica-se em parte pela ênfase em estoques enxutos, que prima pela diminuição espaço para erros nas entregas. Os principais motivos para terceirizar e seus benefícios segundo Chase, Aquilano e Jacobs (2006, p. 365) são:

2.3.1. Motivos Organizacionais

- a) Melhoria na eficácia através do foco naquilo que a empresa faz de melhor;
- b) Aumento da flexibilidade para entender as condições de mudanças no negócio, demanda por produtos e mercados e tecnologias;
- c) Transformação da organização;
- d) Aumento do valor do produto e serviço, satisfação do cliente valor ao acionista.

2.3.2. Busca de Melhorias

- a) Melhoria no desempenho operacional;
- b) Obtenção de expertise, habilidades e tecnologias que não estão disponíveis de outra maneira;
- c) Melhoria no controle e gerenciamento;
- d) Melhoria no gerenciamento do risco;
- e) Aquisição de idéias inovadoras;
- f) Melhoria da imagem e credibilidade através da associação com terceiros superiores.

2.3.3. Motivos Financeiros

- a) Redução no investimento em ativos e liberação destes recursos para outros propósitos;
- b) Geração de caixa através da transferência de ativo para o terceiro.
- c) Busca de Receita
- d) Ganho de acesso ao mercado e oportunidades de negócios através da rede do terceiro;
- e) Aceleração da expansão através do desenvolvimento da capacidade dos processos e sistemas do terceiro;
- f) Expansão das vendas e capacidades de produção durante os períodos quando tal expansão não pode ser financiada;
- g) Exploração das habilidades existentes comercialmente.

2.3.4. Redução de Custos

- a) Redução de custos através do desempenho superior do terceiro e a menor estrutura de custos do mesmo;
- b) Transformar custos fixos em variáveis.
- c) Estímulo aos Funcionários
- d) Proporcionar uma carreira profissional com mais perspectivas aos funcionários;
- e) Aumentar o comprometimento e energia das áreas não centrais da empresa.

O processo de terceirização propicia às empresas aumentar sua produção e ampliar seu mix de produtos ofertados ao mercado. O que pode ser o principal fator de sucesso para a flexibilidade produtiva do setor capitalista.

Teoricamente a terceirização é um processo muito fácil. As empresas podem impulsionar seus capitais através da delegação de obrigações a terceiros. Entretanto no mercado o elemento competitivo muda constantemente e as empresas precisam estar atentas para não perder o controle do que realmente fará o diferencial para a geração de lucros.

A Burckmak ® não terceiriza sua logística de distribuição, pois não é ela que contrata a empresa transportadora, o produto fica à disposição do comprador na loja e ele escolhe como vai transportar seu bem. Esta modalidade de frete é reconhecida academicamente como frete A Retirar.

2.4. Leasing

O leasing, também denominado arrendamento mercantil, é uma operação em que o proprietário (arrendador, empresa de arrendamento mercantil) de um bem móvel ou imóvel cede a terceiro (arrendatário, cliente, "comprador") o uso desse bem por prazo determinado, recebendo em troca uma contraprestação. Esta operação se assemelha, no sentido financeiro, a um financiamento que utilize o bem como garantia e que pode ser amortizado num determinado número de "aluguéis" (prestações) periódicos, acrescidos do valor residual garantido e do valor devido pela opção de compra. Os juros cobrados em um leasing normalmente são menores do que aqueles cobrados em um financiamento.

Ao final do contrato de arrendamento, o arrendatário tem as seguintes opções:

- a) Comprar o bem por valor previamente contratado;
- b) Renovar o contrato por um novo prazo, tendo como principal o valor residual;
- c) Devolver o bem ao arrendador.

Geralmente o cliente paga uma entrada e mais 24, 36 ou 48 parcelas mensais. Tecnicamente os pagamentos de leasing se dividem em: Contraprestações - é o preço mensal do arrendamento do automóvel (equivalente a um aluguel); Valor Residual Garantido - (VRG) preço pago pelo cliente pela opção de compra do veículo. Este último também é conhecido simplesmente como Residual.

No final do leasing, se o cliente tiver pagado todas as contraprestações e todo o residual, o automóvel será dele.

3. PROCEDIMENTOS METODOLOGICOS

3.1. Tipo de Pesquisa

Quanto ao método, foi utilizado tanto o qualitativo, também chamado método exploratório-interpretativo quanto o quantitativo para a análise de dados.

Considerando-se o critério de classificação de pesquisa quanto aos fins e quanto aos meios, tem-se:

a) quanto aos fins - trata-se de um estudo de intervenção, pois pretende expor as características da organização em termos de processos de sua metodologia de frete e sugerir mudanças ou melhorias.

b) quanto aos meios - trata-se de pesquisa de campo, pois é uma investigação empírica realizada no local.

3.2. Informantes Chave

O critério estabelecido para identificação dos informantes chave deste projeto foi o de significativo conhecimento e comprometimento com a gestão das atividades que cada informante desempenha na empresa, ou em parceria com a empresa.

Para análise das informações da empresa e da gestão dos recursos foi escolhido um gestor da organização, o Sr. Luiz Guilherme, devido seu grau de conhecimento das reais necessidades da empresa no que se refere aos fretes e sistemas de transportes e à sua disponibilidade.

Para análise das informações pertinentes ao transporte de cargas entrega dos produtos aos destinos finais, bem como os riscos dos fretes e os custos para manutenção dos veículos foi escolhido um o dos freteiros que a empresa indica aos seus clientes para que os contratem no momento da entrega, Sr. Luis Carlos M.

3.3. Instrumentos de Coleta de Dados

Os dados foram coletados por meio de:

- a) Pesquisa documental na Internet, que inclui apresentações institucionais, do site oficial da empresa.
- b) Pesquisa de campo, com entrevistas semi estruturadas e questionários aplicados aos integrantes citados na seção Informantes Chave.
- c) Pesquisa de veículos, através da internet ligações contato com os representantes de concessionárias de automóveis foram adquiridas informações referentes aos veículos.

3.4. Forma de Análise dos Dados

A análise dos dados foi realizada de forma quantitativa com cálculos de valores e tabelas no conteúdo coletado nas entrevistas e qualitativa com base nas pesquisas documentais na Internet e no conteúdo coletado nas entrevistas buscando convergências com a Revisão Teórica. Segundo Downes e Goodman (2002, p. 418), “(análise quantitativa) análise que envolve fatores mensuráveis, distingue-se da análise que considera fatores qualitativos como o caráter da administração ou o moral dos funcionários”. Segundo Roesch (2007), a análise qualitativa é capaz de proporcionar importantes reflexões do objeto estudado, mesmo que as entrevistas sejam feitas a partir de pequenos grupos. Através deste tipo de análise é possível contextualizar o problema e identificar, a partir daí, a importância reservada a cada um dos itens estudados.

Através desta análise é possível identificar quais são os aspectos do sistema de frete vigente na empresa que devem ser mantidos/revistos para que ela possa permanecer no caminho de sucesso que conquistou até aqui. Sendo assim, buscou-se estabelecer objetivos específicos que contribuíssem para o seu crescimento e que fossem convergentes ao perfil que a organização possui.

Desta forma, os passos utilizados para a realização da análise foram:

Análise da documentação: a partir desta documentação coletada na Internet foi realizada uma análise que buscasse entender quais são as características principais da organização em estudo.

Análise das entrevistas: após a realização das entrevistas fomos capazes de ter uma visão mais detalhada sobre o posicionamento, contextualização e desempenho da empresa no mercado. Bem como o modo de operação do frete, e todas as suas características.

Pesquisas de veículos: Através a internet e da observação visual no trânsito de Porto Alegre foi possível agrupar informações que indicassem qual seria o melhor veículo para a o caso da incorporação do frete como um serviço da Burckmak ®. Também foram obtidas informações referentes aos preços, condições de pagamentos e seguro do veículo mais indicado para o tipo de frete, por meio de ligações telefônicas para concessionárias de automóveis. Após a pesquisa dos veículos a venda no mercado e pudemos encontrar o veículo mais adequado à logística de distribuição da Burckmak ®

Pesquisa de salários: após a pesquisa identificamos qual é a remuneração legal que um Motorista de Coleta e Entrega deve receber em Porto Alegre, em conformidade com o sindicato representativo da categoria.

Conclusão: a partir das entrevistas, das análises e pesquisa, é possível identificar um panorama de como os processos logísticos de distribuição estão estabelecidos dentro da sistemática de frete da organização em estudo, bem como identificar as possíveis divergências entre a teoria e sua aplicação prática e determinar se o modelo de frete vigente é o de maior retorno para a empresa.

4. ANÁLISE

4.1. Análise Quantitativa

O carro do Sr. Luiz Carlos M. é um Ford Pampa S 1.8, ano 1993 à gasolina. Conforme a tabela FIPE (2012) preço de um Ford Pampa é R\$ 9.634,00.

Conforme Sr. Luiz Carlos M. narrou, ele faz em média 50 entregas por mês por um valor médio de 50 reais por frete. Multiplicando esses valores podemos concluir que o faturamento mensal gira em torno de 2500 reais, apenas nas viagens da Burckmak®. O carro que ele utiliza é uma picape Ford Pampa um utilitário leve com capacidade de carga de 600 quilogramas conforme Quatro Rodas (2012) e sua caçamba mede 1,64 x 1,37 metros, equivalente a 2,24 metros quadrados (medidas feitas em loco).

Conforme Quatro Rodas (2012), o Ford Pampa é uma picape com comprimento, 4,38 m; largura, 1,67 m; altura, 1,35 m projetada a partir do Corcel II, lançado em 1977, foi dos melhores proveitos da história da Ford no Brasil. Lançada em 1982, a Pampa foi a primeira derivada de um veículo de passeio na linha Ford e a segunda picape compacta da indústria brasileira e isso repercutiu a sua boa aceitação. Este foi mais um fruto da Autolatina, que foi uma parceria entre a Ford e a Volkswagen que ocorreu entre os anos de 1986 a 1994. A partir de 1990 o motor do Ford Pampa já podia ser o mesmo AP-1800 da picape Saveiro da Volkswagen.

Abaixo segue uma figura ilustrativa da picape Ford Pampa.

Figura 1 - Ford Pampa

Fonte: Quatro Rodas (2012)

Segundo relato do Sr. Luiz Carlos M. existe um custo fixo de R\$ 100 mensais da garagem onde o carro pernoita, além dos impostos do veículo. Nos seus custos variáveis são englobados gastos com gasolina, óleo e pequenos incidentes que ocorrem no dia-a-dia, pois não é incomum aparecerem arranhões e pequenos amassados no carro, que são reparados uma ou duas vezes a cada ano, esses pequenos concertos estéticos custam em média R\$ 600,00 cada, afirma.

Ele também informou que o carro carregado faz em média 7 km por litro de gasolina. Rodando em média 60 km ao dia o resultado é um consumo de 8,57 litros de gasolina diários, sendo preço médio do litro da gasolina R\$ 2,598 em Porto Alegre, segundo a Agência Nacional do Petróleo Gás Natural e Biocombustíveis – ANP – (2012), conclui-se que os gastos mensais com gasolina chegam à R\$ 489,91 mensais considerando-se 22 dias úteis no mês.

Após breve pesquisa visual dos tipos de veículos utilizados para pequenos transportes, e contato com revendas de mini caminhões, vans e picapes foi verificado que o veículo mais adequado para a empresa seria um Effa ULC Picape. Este veículo foi escolhido pelo seu tamanho, preço e capacidade de carga. Por ter maior caçamba e maior capacidade de carga do que o Ford Pampa e pelo seu baixo valor de aquisição, o Effa ULC Picape é um veículo que se adéqua, às necessidades da Burckmak.

Conforme Effa Motors (2012) ULC vem de *Urban Light Commercial*, este é um veículo que vem direto da China com capacidade de carga de 820 quilogramas e conta com motor 4 cilindros a gasolina de 1.0 (970 cm³) da Suzuki de 47 cavalos de potência, com posição longitudinal. As dimensões principais do veículo são comprimento, 3,644 m; largura, 1,492 m; altura, 1,810 m, e sua caçamba mede 2.30 m de comprimento e 1.480 m de largura, equivalente a 3,32 metros

quadrados. Enquanto o Effa é 73 centímetros menores, ele possui capacidade de carga 48% maior do que a do Ford Pampa.

Abaixo segue uma figura ilustrativa do Effa ULC Picape.

Figura 2 – Effa ULC Picape (imagem adaptada)



Fonte: Effa Motors (2012)

Um Effa ULC Picape zero quilômetro seria o carro ideal para o caso, conforme convergência do relato do motorista analisado com a pesquisa de veículos de pequenas realizada neste trabalho.

O custo fixo com garagem que teria o mesmo valor R\$ 100,00 mensais, mas por conta do tamanho reduzido do, este veículo poderia facilmente ser “guardado” dentro da própria loja onde há espaço suficiente para o carro pernoitar, onde passaria por uma ampla porta que é fechada por uma cortina de aço.

Conforme dados da obtidos por telefone Revenda Effa de Gravataí, Red Car Veículos - Concessionária e Oficina com endereço na Av. Dorival Cândido Luz Oliveira, 7410, fone (51) 3043-7211, o preço do Effa ULC Picape à vista é de R\$ 22.900,00, e o preço do seguro R\$

1.800,00 anuais. A revenda ainda diz que carro Effa ULC Picape carregado roda no mínimo 13 quilômetros com um litro de gasolina. Rodando em média 60 km ao dia o resultado é um consumo de 4,62 litros de gasolina diários, sendo preço médio do litro da gasolina R\$ 2,598 em Porto Alegre, segundo a Agência Nacional do Petróleo Gás Natural e Biocombustíveis – ANP – (2012), conclui-se que os gastos mensais com gasolina chegam à R\$ 263,80 mensais considerando-se 22 dias úteis no mês.

O custo da mensalidade do veículo, caso este fosse adquirido por leasing em 36 vezes para aquisição sem valor residual, que conforme, Revenda Effa de Gravataí, o valor da mensalidade de um leasing para este carro seria o mesmo do financiamento direto na concessionária que seria R\$ 5.000,00 de entrada e mais 36 prestações de R\$ 735,00 mensais.

Para melhor compreensão da análise quantitativa segue abaixo algumas tabelas explicativas.

Tabela 1 - Comparativo dos Veículos

Veículo	Ford Pampa	Effa ULC Picape
Motorização	1.8	1.0
Ano	1993	2012
Preço	R\$ 9.634,00	R\$ 22.900,00
Comprimento total	4,38 m	3,64 m
Capacidade	600 kg	820 kg
Caçamba	2,24 m ²	3,32 m ²

A partir da tabela 1 pode-se facilmente verificar que apesar de o Ford Pampa ter melhor motorização e menor preço, o Effa ULC Picape apresenta menor tamanho total, maior capacidade de carga para peso e volume, sua desvantagem no preço é facilmente recompensada pelo fato do veículo ser dezenove anos mais novo e ser zero quilômetro.

Conforme dados do SINCAP - Sindicato dos Condutores e ajudantes de condutores em Transp Carga Própria do Est. RGS dentro da nossa cidade o salário de Motorista de Coleta e Entrega é R\$ 955,80.

Tabela 2 - Comparativo Financeiro Estimado

Tipo de Frete	Sistema atual	Próprio	Próprio	Próprio	Próprio	Próprio
Veículo	Ford Pampa	Effa ULC Picape	Effa ULC Picape	Effa ULC Picape	Effa ULC Picape	Effa ULC Picape
Fretes /mês	50	50	75	100	150	200
Valor cobrado por Frete	R\$ 50,00	R\$ 50,00	R\$ 50,00	R\$ 50,00	R\$ 50,00	R\$ 50,00
Custo de garagem	R\$ 100,00	-	-	-	-	-
Custo de avarias/mês	R\$ 50,00	R\$ 50,00	R\$ 75,00	R\$ 100,00	R\$ 150,00	R\$ 200,00
Autonomia km/L	7	13	13	13	13	13
km/dia	60	60	77,05	94,09	128,18	162,27
km/mês	1320	1320	1695	2070	2820	3570
Consumo gasolina/dia	8,57	4,62	5,93	7,24	9,86	12,48
Consumo gasolina/mês	188,57	101,54	130,38	159,23	216,92	274,62
Gasto mensal gasolina	R\$ 489,91	R\$ 263,80	R\$ 338,74	R\$ 413,68	R\$ 563,57	R\$ 713,45
Leasing	-	R\$ 735,00	R\$ 734,00	R\$ 735,00	R\$ 735,00	R\$ 735,00
Seguro (em valor mensal)	-	R\$ 150,00	R\$ 150,00	R\$ 150,00	R\$ 150,00	R\$ 150,00
Salário do empregado	-	R\$ 955,80	R\$ 955,80	R\$ 955,80	R\$ 955,80	R\$ 955,80
Renda Mensal Freteiro	R\$ 1.960,09	-	-	-	-	-
Renda Mensal Burckmak ®	-	R\$ 345,40	R\$1.497,46	R\$2.645,52	R\$4.945,63	R\$7.245,75

Para construir a Tabela 2, os valores acima de 50 fretes diários foram estimados empiricamente. Todos os valores estimados nos custos variáveis para demandas maiores do que 50 fretes mensais foram minuciosamente estudados e estimados proporcionalmente respeitando a regra de incluir quinze quilômetros rodados para cada frete adicionado, esse valor foi escolhido por ser bem próximo da realidade da nossa cidade, conforme informação do próprio freteiro e pelo tamanho da cidade de Porto Alegre. Os valores estimados para custo de avarias foram

também minuciosamente estudados e desenvolvidos respeitando a regra de aumentar os valores deste custo de acordo com o percentual adicionado na distância percorrida mensalmente para fretes.

A partir da tabela 2 pode-se facilmente verificar que a incorporação do serviço de frete pela Burckmak ® já é um negócio vantajoso financeiramente a partir de qualquer demanda acima de 50 fretes mensais, que é a demanda atual informada pelos informantes chave. Com o sistema atual de frete a Burckmak não tem ganho financeiro algum, entretanto, incorporando o serviço de frete em seu negócio e cobrando do cliente o mesmo valor que o Sr. Luiz Carlos M. cobra, a empresa pagaria todas os custos variáveis, como gasolina e gastos com possíveis concertos e ainda pagaria os custos fixos, que o sistema atual não tem, como aquisição de veículo zero quilômetro, pagamento de funcionário, e seguro, mesmo assim essa incorporação geraria uma renda líquida de R\$ 345,40 se a demanda de frete se manter constante. É importante lembrar que para a incorporação de frete há um custo inicial, não incluso na tabela, de cinco mil reais para a compra do primeiro carro, esse valor será compensado após três anos quando a mensalidade do leasing acabar, quando a loja poderá optar por continuar com o mesmo carro depreciando, ou vendê-lo em troca de um novo financiamento por outro carro zero quilômetro, essa é outra possível situação de lucro adicional para a loja. Caso a demanda por fretes aumente, em decorrência do aumento das vendas na loja, os lucros com frete aumentariam de forma considerável e poderia ser uma excelente opção financeira a incorporação do frete, pois a renda gerada não poderia ser desprezada.

4.2. Análise Qualitativa

Financeiramente já foi verificado que a incorporação do frete no mix de produtos oferecidos pela Burckmak ® é um bom negócio. Precisamos analisar qualitativamente se essa incorporação é viável, a final de contas, não são somente as questões financeiras que norteiam uma empresa, deve ser analisada a disponibilidade dos gestores, a imagem da empresa, o seu comprometimento com a qualidade percebida pelo cliente no negócio entre outros.

É uma vantagem competitiva ter um carro e um entregador sempre à disposição da loja e do cliente. O frete ofertado pelo Sr. Luiz Carlos M. não dá ao cliente muita flexibilidade de faixa horária para as entregas, os produtos são entregues pela manhã ou à tarde, esta é a opção de horários que o sistema atual de frete oferece para o cliente. Essa maior flexibilização de horário agrega valor ao produto. Outros fatores que agregariam valor ao produto e trariam mais vantagem competitiva para a empresa seria o de que haveria um caminhãozinho com propaganda da loja

rodando pela cidade, o profissional que faria as entregas poderia estar com um uniforme identificando a Burckmak ®, isso certamente melhoraria a imagem da empresa junto ao cliente.

Embora guardar o veículo dentro da loja seja a opção mais econômica sabe-se que essa pode não ser o ideal principalmente em dias de chuva, pois prejudicaria na limpeza da loja. Esse fato não seria chegaria a gerar um custo adicional considerável, mas certamente aumentaria o envolvimento com a limpeza do local. Outro ponto importante é que normalmente entregadores profissionais não se responsabilizam pela montagem dos móveis, o que não ocorre no sistema vigente, pois o Sr. Luiz Carlos M. responsabiliza-se pela entrega e montagem dos móveis por ele fretados. Caso fosse contratado um entregador/motorista poderia ser necessário o envio do montador, que já trabalha na loja, junto para a entrega. Esta seria uma boa situação para a entrega, pois teriam duas pessoas para efetuar o frete, entretanto não seria uma boa situação para a loja, que segundo o gestor Luiz Guilherme, é necessária a presença constante de montador dentro da loja.

Outra questão levantada é a de o envolvimento com o frete diminuirá o envolvimento da empresa com o seu negócio principal, a venda de móveis para escritório. Obviamente a principal fonte de renda da Burckmak ® é a venda de móveis, o desvio da atenção total para essa atividade pode afetar o desempenho das operações de compra, venda e estoques. Este é uma questão muito importante que deve ser levada em consideração, pois na situação de incorporação do frete como um produto da loja certamente precisará da atenção dos gestores a fim de manter a boa imagem da empresa junto de seus clientes e parceiros de negócios.

Como em qualquer modal de transporte o frete rodoviário também está sujeito a riscos com roubos, acidentes ou qualquer outro tipo de intercorrência. Embora a análise quantitativa tenha sido contemplada com custos envolvendo seguro, o seu uso sempre é um problema para quem não tem muito tempo disponível, pois deve ser levada em consideração a indisponibilidade, mesmo que temporária, do carro ou da carga, e ainda o necessário envolvimento dos gestores da empresa com a seguradora, que nunca é tão rápido e simples como parece ser no momento da contratação do serviço.

A partir da análise qualitativa é verificado que pela demanda atual de frete o envolvimento dos gestores com essa atividade não seria proveitosa para a empresa. Embora esta seja uma possibilidade real de lucro, a quantidade financeira não é a suficiente para agregar mais trabalho e comprometimento para os dirigentes da Burckmak ®. O certo grande envolvimento com a incorporação do frete como um produto ofertado pela loja pode ser muito oneroso para o

ambiente de trabalho podendo comprometer a qualidade das outras áreas que são geridas pela equipe atual.

5. CONCLUSÃO

Todas as decisões importantes devem ser analisadas financeiramente. Se o investimento ou o retorno financeiro compensar o envolvimento com alguma atividade, esta deve ser aceita como a melhor opção para o momento, caso contrário ela deve ser descartada, mesmo que temporariamente. A Burckmak ® hoje trabalha com o sistema de frete a retirar, que tem relação muito estreita com um sistema terceirizado, com a única diferença de que quem remunera diretamente o frete é o próprio contratante e não a empresa, no caso a Burckmak ®.

Quando um cliente compra algum bem, a loja encoraja o comprador a buscar esse bem no seu próprio carro. Quando o cliente quer contratar a entrega, a Burckmak ® recomenda ao cliente um freteiro de confiança que além de entregar o móvel, ainda o monta no ato da entrega. Esta situação é benéfica para a empresa porque se compromete apenas com a venda e deixa a responsabilidade da entrega e montagem do móvel com o cliente que opta, ou não, por contratar o freteiro indicado. Em qualquer situação o cliente pode escolher por retirar na loja o móvel comprado, já montado e pronto para o uso, pois a loja dispõe de um montador em tempo integral no estabelecimento justamente para este fim.

O investimento financeiro seria facilmente justificado pelo retorno monetário garantido, considerando 50 entregas mensais, e pela melhora na imagem da empresa pela circulação de um mini caminhão com a marca da loja, e ainda, no mínimo, um funcionário uniformizado entregando os produtos. Certamente a gestão deste funcionário e de suas tarefas seria feita por um dos gestores da loja que despenderia parte do seu tempo apenas para essa nova atividade, e diminuiria seu tempo útil para outras tarefas que já desempenha na loja. Essa situação faria a loja tirar o foco exclusivo no seu negócio principal, então, a atenção para manter sua boa imagem e relação com os clientes deveria ser redobrada.

A incorporação de frete pode justificar a contratação de mais um profissional para supervisão exclusiva desta área. A inclusão de mais um funcionário no quadro da empresa, sem contar com o motorista, não foi analisada neste trabalho porque essa contratação traria uma capacidade de gerenciamento da logística de distribuição muito maior do que as reais necessidades da Burckmak ®. No momento o sistema de frete atual é o mais indicado para a loja, não sendo

válida a opção de incorporação do sistema de frete, por causa das questões analisadas qualitativamente. O comprometimento que os gestores tem hoje nas suas atividades faz com que o bom desempenho da empresa continue. Mas a incorporação do frete não pode ser esquecida por completo, pois este será, indubitavelmente, o próximo passo para a expansão da empresa quando seu volume de vendas aumentar.

REFERÊNCIAS

AGÊNCIA NACIONAL DO PETRÓLEO GÁS NATURAL E BIOCOMBUSTÍVEIS (ANP) **Site da ANP**. Disponível em <http://www.anp.gov.br/preco/prc/Resumo_Por_Municipio_Posto.asp> Acessado em 02 jun. 2012

BANDEIRA, MAÇADA, MELLO. Terceirização Logística: Fatores de Decisão sob a Perspectiva do Contratante. In: EnANPAD, 2010, Rio de Janeiro/RJ. **GOL - Gestão de Operações e Logística.Tema 03 -Logística e Supply Chain Management**.Rio de Janeiro/RJ- 25 a 29 de setembro de 2010: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração.p. 2.

BALLOU, RONALD H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos/logística empresarial**. 5ª. ed. Porto Alegre. Bookman, 2006.

BOWERSOX, DONALD J.; COOPER, M. BIXBY; CLOSS, DAVID J.**Gestão logística de cadeias de suprimentos**. Porto Alegre. Bookman, 2006.

BURCKMAK. **Site da empresa Burckmak ®- móveis para escritório**. Disponível em: <<http://www.burckmak.com.br/>> Acessado em: 02 set. 2011.

CHASE, RICHARD B.; AQUILANO, NICHOLAS J.; JACOBS, F. ROBERT. **Administração da produção para a vantagem: competitiva**. 10. Ed. Porto Alegre. Bookman, 2006.

DANTAS, EDMUNDO BRANDÃO. **Marketing Descomplicado**. Distrito Federal. Senac. 2005.

DOWNES, JOHN; GOODMAN, JORDAN ELLIOT **Dicionário de termos financeiros e de investimento**. 2. ed. São Paulo Nobel. 2002

EFFA MOTORS. **Site da Empresa Effa Motors**. Disponível em: <http://www.ffmpegotors.com.br/v4/novo/automoveis_picape_bau.php> Acessado em: 02 jun. 2012.

FARAH JR., **Os desafios da logística e os centros de distribuição física**. Revista FAE BUSINESS , n.2, jun. 2002. Disponível em <http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_fae_business/n2_junho_2002/gestao5_os_desafios_da_logistica_e_os_centros.pdf>. Acessado em 18 out. 2011.

FIPE – FUNDAÇÃO INSTITUTO DE PESQUISAS ECONÔMICAS. **Site da fundação onde se encontram preços dos carros e outras informações econômicas.** Disponível em <<http://www.fipe.org.br/web/index.asp?aspx=/web/indices/veiculos/introducao.aspx>>. Acessado em 03 jun. 2012.

FRANCISCHINI, PAULINO; GURGEL FLORIANO DO AMARAL. **Administração de materiais e do patrimônio.** São Paulo. Pioneira Thomson, 2002.

QUATRO RODAS. **Site da revista quatro rodas.** Disponível em <http://quatorrodas.abril.com.br/classicos/brasileiros/conteudo_279328.shtml> Acessado em 02 mai. 2012

SCHOENHERR, T. (2010). **Outsourcing decisions in global supply chains: an exploratory multi-country survey.** International Journal of Production Research, 48 (2), 343-78. *Apud* BANDEIRA, MAÇADA, MELLO, 2010.

SEVERO FILHO, JOÃO. **Administração de Logística Integrada: Materiais, PCP e Marketing.** 2. ed. Rio de Janeiro. E-pappers. 2006.

SIMCHI-LEVI, D; KAMINSKY, P e SIMCHI-LEVI, E. **Cadeia de Suprimentos - Projeto d Gestão.** Porto Alegre. Bookman. 2003.

SMOV – SECRETARIA MUNICIPAL DE OBRAS E VIAÇÃO – PREFEITURA MUNICIPAL DE PORTO ALEGRE. **Mais 20 quilômetros de vias receberão novo asfalto** (reportagem do site da Secretaria Municipal de Transportes da Prefeitura Municipal de Porto Alegre), disponível em: <http://www2.portoalegre.rs.gov.br/smov/default.php?p_noticia=145443&MAIS+20+QUILOMETROS+DE+VIAS+RECEBERAO+NOVO+ASFALTO>. Acessado em: 19 set. 2011.

VIEIRA, ZÂNIA MARIA RIOS AGUIAR. **Metamorfose no trabalho industrial.** Rio de Janeiro. e-papers, 2009

ANEXOS

Anexo A: Principais itens da entrevista semi estruturada ao gestor da empresa.

Pergunta: Como funciona o sistema de frete da Burckmak ®?

Resposta: Não vendemos frete, para manter nossos preços abaixo da concorrência. Quando o cliente compra algo pequeno sugerimos que ele mesmo retire na loja com seu carro. Quando a compra é grande indicamos um freteiro de nossa confiança, mas nesse momento o negócio já não é mais conosco, não nos responsabilizamos pela entrega e nem pelos custos. Nesse caso o frete é pago pelo cliente para o freteiro.

Pergunta: Quanto custa um frete normalmente.

Resposta: Os valores variam de R\$ 30,00 R\$80,00, dependendo da distância e da dificuldade da entrega, como em prédios altos sem elevadores, o valor do frete à valores próximos R\$ 80,00.

Pergunta: Porque vocês terceirizam o frete?

Resposta: Uma questão de custos e responsabilidade.

Pergunta: Já pensaram em comprar ou alugar um caminhão para que o frete seja da loja e não terceirizado?

Resposta: Já pensamos, mas surge o problema da primeira pergunta, custos e responsabilidade, quem vai dirigir o caminhão? Teríamos que contratar um profissional capacitado, motorista capacitado não monta móveis e não carrega, apenas dirige, tem ainda a manutenção do veículo, armazenamento do mesmo, se por acaso houver acidentes quem irá se responsabilizar.

Pergunta: O que dificultaria esse a inclusão do frete como um serviço da Burckmak ®.

Resposta: Teríamos que acrescentar o frete ao custo da mercadoria, iria ficar mais caro que a concorrência, assim a Burckmak ® dá a opção de retirar na loja com veículo próprio ou com freteiro de confiança ou pagar valor equivalente ao frete para o freteiro que indicamos.

Pergunta: O cliente sempre paga o frete, ou tem exceções? Caso sim em que situações vocês pagam o frete?

Resposta: Existem exceções, mas poucas, depende do tipo de negócio que é feito (se for bom para as duas partes) e pagamento à vista.

Pergunta: Quais tipos de problemas acontecem e quais as soluções que vocês encontram?

Resposta: Os problemas já foram demonstrados nas outras questões, a solução é exatamente terceirizar.

Anexo B: Principais itens da entrevista semi estruturada ao freteiro da empresa.

Pergunta: Qual seu nome?

Luiz Carlos M.

Pergunta: Há quanto tempo trabalha no ramo?

4 anos.

Pergunta: Como começou?

Já trabalhava como motorista de caminhão de mudanças, virou funcionário da Burckmak® de depois disso comprou um carro e começou o próprio negócio.

Pergunta: Como funciona o seu sistema de frete da Burckmak ®?

Não é motorista exclusivo, trabalha para outros clientes que já tem seu telefone.

Pergunta: Tem gastos com garagem?

R\$ 100,00 mensais, pois no condomínio onde mora não tem garagens

Pergunta: Trabalha com mais alguma empresa?

Como na Burckmak ® não, apenas outras pessoas físicas.

Pergunta: Em média quanto tempo leva para entregar uma compra desde a hora que o senhor contatado até o momento em que o material fica na casa do cliente?

1 hora.

Pergunta: Como é feito o roteiro? Usa algum sistema informatizado tipo internet e aparelhos de GPS?

GPS

Pergunta: Quantas entregas o senhor faz, em média, por dia?

De duas a 3 entregas

Pergunta: Quantos quilômetros o senhor roda, em média, por dia?

Menos de 60 km.

Pergunta: Sobre o carro. Esse carro, na sua opinião, é o mais indicado para o seu tipo de serviço.

Não. O ideal seria um caminhão pequeno, pois assim eu poderia fazer mudanças.

Pergunta: Qual a frequência que o carro vai para oficina, seja para conserto ou para medidas preventivas. Quanto que o senhor gasta (por mês, ano, ou outro período) para manter o carro?

Troca pneus a cada 2 anos perto de R\$ 1.000,00, freios e suspensão 1 vez por ano