

XIV SEMINÁRIO NACIONAL DE DISTRIBUIÇÃO DE ENERGIA ELÉTRICA

LOGÍSTICA DE APOIO À COMERCIALIZAÇÃO DE PRODUTOS E SERVIÇOS COPEL

Autores: Walter T. Mühlstedt, Daniel Bernard, Dirce L. Marchal,
João C. Fariniuk, Guilhermina S. Zackszewski

Empresa: COPEL – COMPANHIA PARANAENSE DE ENERGIA

Palavras-chave: Logística – Canais de Distribuição – Central de Compras

Foz do Iguaçu, 19 a 23 de novembro de 2000

LOGÍSTICA DE APOIO À COMERCIALIZAÇÃO DE PRODUTOS E SERVIÇOS COPEL

INTRODUÇÃO

O assunto “logística de distribuição” vem ganhando espaço no Brasil principalmente nos dois últimos anos, com o aumento das vendas, a agilidade das informações e as exigências de produtividade resultantes da globalização e do crescimento da *Internet*, que imprimem novos modelos de administração de processos em todos os setores da economia brasileira e mundial.

A logística está se fortalecendo num cenário em que os valores da cadeia de abastecimento estão mudando. A multimarca se destaca e o consumidor define a compra no ponto de venda, passando de monógamo a polígamo na escolha do produto. Com a ascensão do *trade-marketing*, todos os elementos da cadeia, desde o fornecedor da matéria-prima até o varejo, passam a focar o negócio no cliente e a trabalhar de forma mais integrada, com vistas a alcançar altos índices de produtividade e qualidade. O fornecedor que não é líder introduz a diferenciação nos seus produtos e serviços, com vistas a alcançar espaço num mercado varejista cada vez mais concentrado. Hoje, é o varejo, e não mais a indústria quem detém o poder de negociação na cadeia de abastecimento e quem cria a imagem para o produto no ponto de venda.

Com a integração dos elementos da cadeia de abastecimento por meio da *Internet*, o abastecimento flui sem a necessidade de altos estoques. Antes, logística era sinônimo de expedição e controle de estoques. Altos níveis de estoques eram sinônimo de poder de compra e não interferiam no consumidor final. Hoje, o canal que se preocupa com altos estoques simboliza improdutividade, ineficiência e morosidade, acarretando custos elevadíssimos que atingem o consumidor final. Para evitar os estoques nas lojas e proporcionar produtividade e qualidade no abastecimento, entram em cena o ECR (Resposta Eficiente ao Consumidor), os operadores logísticos e os centros de distribuição regionais, que substituem os fabricantes no abastecimento das lojas. Na indústria, os fornecedores de serviços estão instalados junto dos parques industriais, proporcionando redução de custos e na entrega da matéria-prima e dos insumos *just-in-time*, eliminando totalmente os espaços antes cedidos para depósitos de mercadorias.

A valorização da logística tem proporcionado uma revolução no processo de distribuição de mercadorias, área em que o Brasil ainda é carente, sendo a estrutura logística uma das componentes do “custo Brasil”.

Neste contexto entram as franquias Copel, que iniciaram suas atividades há menos de dois anos.

A rede de franquias Copel tem como objetivo abrir um canal de distribuição e *marketing* altamente produtivo e diferenciado no atendimento ao cliente. As franquias prestam serviços convencionais, relacionados à distribuição de energia elétrica e também comercializam produtos e serviços permitidos, antes das franquias, apenas à iniciativa privada, como a instalação de entrada de serviço, a instalação elétrica interna, a manutenção da unidade consumidora e a comercialização de materiais elétricos.

Além de comercializar materiais elétricos, o franqueado os utiliza como insumos na execução dos serviços que presta aos clientes. Estes materiais são adquiridos da rede varejista e atacadista.

Os serviços prestados pelo franqueado primam pela qualidade. Isto faz com que o franqueado possa dar certificados de garantia de até dois anos pelos serviços prestados.

No entanto, se por um lado o franqueado Copel oferece qualidade e certificado de garantia, por outro lado verificou-se que seus custos são pouco competitivos.

Este fato estimulou a Copel a estudar as razões que elevam os custos dos serviços e produtos dos franqueados, cujos resultados são apresentados na seqüência deste trabalho.

Este trabalho irá abordar, inicialmente, as razões do problema apresentado. Depois, serão apresentadas as alternativas de solução para o problema e, na seqüência, serão detalhadas informações à respeito das alternativas apresentada.

ABORDAGEM DO PROBLEMA

Na busca de melhores condições de competitividade em relação aos preços dos serviços e produtos prestados pelas franquias Copel frente à concorrência, foi realizada uma análise detalhada dos aspectos que contribuem para o encarecimento dos custos das franquias.

Os aspectos identificados foram:

- baixa escala de compras pelas franquias;
- custo elevado do transporte dos produtos adquiridos pelas franquias;
- bitributação dos insumos adquiridos pelos franqueados (incidência do PIS/COFINS);
- recolhimento irregular de impostos sobre os serviços comercializados pela concorrência;
- utilização, pela concorrência, de materiais de preço e qualidade inferiores aos utilizados pelos franqueados Copel; e
- a oferta de garantias reduzidas dos serviços prestados e dos produtos comercializados pela concorrência.

A bitributação

O atual sistema tributário brasileiro apresenta características que ocasionam bitributação na comercialização de mercadorias, caso do PIS/COFINS, o qual onera o custo dos materiais adquiridos para comercialização pelos franqueados, em aproximadamente 3,66%, por intermediação realizada.

O custo elevado do transporte

Analisando os custos dos franqueados Copel verificou-se que os o custo de deslocamento de veículos próprios ou pago a terceiros, para movimentação dos materiais adquiridos, adicionado ao tempo dedicado a gestão desse item tem aumentado de forma significativa o custo na venda dos materiais elétricos e dos serviços que utilizam estes materiais como insumos.

É importante que se crie um sistema de distribuição tal que reduza os custos e alivie o franqueado da incumbência de procurar os melhores fretes, permitindo uma maior focalização no objeto principal do seu negócio.

O recolhimento irregular de impostos

Muitas empresas concorrentes usam, regularmente, o artifício de comercializar seus serviços, sem nota fiscal, sonegando grande parte dos impostos, transferindo parte das vantagens dessa medida aos seu clientes.

A utilização de materiais de preço e qualidade inferiores pela concorrência

Produtos de segunda linha, muitas vezes refugado pelo controle de qualidade, são utilizados por inúmeras empresas do setor de venda de materiais elétricos e instalações que focam preço ao invés de qualidade.

Esses materiais muitas vezes não atendem as normas da ABNT, nem sequer os padrões mínimos de segurança.

Nos serviços de instalações prestados pelo franqueado, são utilizados, como insumos, materiais de reconhecida qualidade e aprovados pela Copel, o que encarece o preço dos serviços prestados.

A oferta de garantias reduzidas pela concorrência

O franqueado Copel oferece serviços de melhor qualidade e, por isso, pode oferecer certificado de garantia de dois anos pelas instalações elétricas e serviços que executa. Nas cidades em que os franqueados atuam não se conhece outras empresas que ofereçam tal diferencial. Isto exige uma estrutura de suporte maior das franquias, e recursos financeiros mais consistentes. Em consequência, o franqueado tem custos maiores, que, em parte, são computados ao custo final dos serviços, tornando-os menos competitivos do que os da concorrência.

ALTERNATIVAS DE SOLUÇÃO APRESENTADAS

Após análise desses aspectos, verificou-se que a Copel poderia interferir diretamente em três dos aspectos levantados, para obtenção de melhorias nos custos do franqueados:

- na baixa escala de compras;
- na bitributação dos insumos adquiridos; E
- no custo elevado do transporte.

Para estes três problemas foram definidas as seguintes alternativas de solução:

- implantação de uma central de compras, para resolver a questão da baixa escala de compras e
- contratação de um operador logístico na modalidade Armazém Geral para eliminar a bitributação e reduzir o custo do transporte.

Em relação aos fatores de qualidade e oferta de garantia, não oferecidos por grande parte da concorrência, pode-se deduzir o seguinte: por um lado, o franqueado tem um custo maior, mas, em contrapartida, tem um diferencial frente ao cliente que busca qualidade.

Portanto, se por um lado não se pode interferir no custo desses benefícios, por outro lado estas condições podem ser utilizadas para melhoria da imagem pela divulgação deste diferencial.

Com o fim de divulgar à clientela que a Copel presta serviços ligados à área elétrica, apresentando um diferencial qualitativo frente a concorrência, aplicando materiais de qualidade e oferecendo garantias aos serviços prestados, será criado o Fundo de Propaganda Cooperado, comum em redes de franquias e em *Shopping Centers*.

Esse Fundo será originado do recolhimento mensal de uma taxa de propaganda dos franqueados. Com isso, espera-se neutralizar a vantagem obtida pela concorrência em oferecer preços mais baixos em detrimento da qualidade inferior dos serviços prestados.

Portanto, a seqüência deste trabalho terá como foco as alternativas encontradas pela Copel para reduzir os custos dos seus franqueados: a criação da central de compras e a contratação do operador logístico.

AS CENTRAIS DE COMPRAS¹

As centrais de compras tem se mostrado uma alternativa bastante eficiente para aumentar o poder competitivo de pequenas empresas.

Numa ação associativa, um grupo de empresas busca soluções para problemas comuns, sem que percam sua individualidade.

Este tipo de associação visa eliminar barreiras como a rejeição de pedidos em pequenas quantidades, por alguns fornecedores, dificultando o acesso das pequenas empresas a uma série de mercadorias, produtos e/ou insumos; e a falta de capacidade de negociação de pequenas empresas, comprometendo a sua competitividade e produtividade frente aos concorrentes de maior porte.

O resultado desta união é uma ação associativa, uma parceria estratégica, que começa com as compras compartilhadas e evolui para a formação de uma central de compras.

Central de compras ou compras compartilhadas é a forma mais simples de integração comercial e consiste num acordo, formal ou informal, entre empresários.

Assim, todos passam a ter acesso às marcas mais famosas e divulgadas pela propaganda, revendendo produtos de qualidade a um preço acessível, aumentando a satisfação da clientela e a competitividade de cada loja frente às grandes redes.

As vantagens imediatas

Existe uma série de vantagens em compartilhar as compras, mesmo que de maneira informal. Dentre estas vantagens são enfatizadas as que seguem:

- **Poder de barganha** - O aumento no volume do pedido torna os fornecedores mais sensíveis à negociação e mais dispostos a conceder privilégios;
- **Preços mais baixos** - Um grande pedido conjunto merece ser tratado pelo fornecedor como pedido de uma grande empresa. Por isso, o grupo pode comprar a preços mais baixos, através da obtenção de descontos;
- **Eliminação de intermediários** - Através de um grande pedido, o grupo pode negociar diretamente com o fabricante ou produtor, eliminando o intermediário. Pela importância que assume, uma central de compras normalmente passa a ser atendida diretamente pelos gerentes e diretores regionais dos grandes fornecedores;
- **Condições de pagamento** - A maior escala de compras facilita e amplia o prazo de pagamento, melhorando o giro do capital;
- **Menor custo de estoque** - O grupo pode negociar com os fornecedores a entrega dos produtos num único local, o que reduz a necessidade de grandes áreas individuais para estoque e, ao mesmo tempo, diminui o custo do frete. O grupo também pode conseguir redução nos custos de frete pelo poder de negociação junto às transportadoras; e
- **Acesso a grandes fornecedores** - Com um grande volume para negociar, é possível ter acesso a fornecedores que, normalmente, não têm interesse em trabalhar com pequenas quantidades de compras. O grupo também pode ter acesso a produtos e a mercadorias de marcas mais procuradas pela clientela.

¹ in *Loja da Copel: Manual da Central de Compras*. p. 184-212

Organização da central de compras - Premissas para o bom funcionamento

O bom funcionamento da central de compras depende de algumas condições, como:

- quantidade de empresas que represente um lote de compras significativo;
- motivação dos participantes;
- união em torno de um objetivo comum;
- participação efetiva de cada associado;
- gestão direta e democrática;
- comprometimento com a convivência em grupo;
- amizade e bom relacionamento entre todos;
- concentração da maioria das compras de cada empresa na central; e
- predisposição para a troca de idéias.

Ao formar o grupo, cada empresário opta por estabelecer uma parceria estratégica com os demais integrantes. Essa prática de formação de alianças e parcerias deve ser ampliada pelo grupo de franqueados, buscando relação de cooperação e de troca entre si, com os fornecedores, empregados e clientes.

A implantação de uma central de compras passo-a-passo

Para garantir o sucesso da organização de uma central de compras, é necessário obedecer os critérios e procedimentos descritos nos passos abaixo, baseados na experiência de várias centrais já existentes.

1º passo: identificação do grupo potencial

Para que a central de compras torne-se viável e consiga fazer pedidos relativamente grandes, é necessário reunir um número mínimo de participantes.

No caso das franquias Copel, a central de compras estará sendo formada a partir da quinta unidade em operação, quando a franqueadora (Copel) providenciará a implantação da central de compras, com auxílio de um especialista.

2º passo: o papel de líder da rede

O líder da rede é fundamental para que a central de compras tenha sucesso, pois cabe a ele manter o grupo unido em torno dos objetivos.

A partir de experiências concretas, tanto de centrais que são um sucesso como de outras que fracassaram, foi possível identificar as características que formam o perfil do líder de uma central de compras. Ele deve:

- ser conhecido no seu ramo de atividade;
- ter boa imagem junto aos fornecedores;
- ser bom negociador;
- ser dinâmico e entusiasta;
- ter disponibilidade de tempo para dedicar a essa causa; e
- ter capacidade de liderança.

O líder da rede de franquias Copel será um representante da própria Copel, porém a central de compras terá uma gestão exercida diretamente pelos franqueados, uma vez que a legislação em vigor impede a Copel de exercer diretamente a função.

Os franqueados da rede Copel escolherão um representante para liderar a central de compras. O ideal é que o grupo já inicie com um líder. Se isso não acontecer, os franqueados podem começar a se reunir aceitando que um técnico conduza o grupo, temporariamente.

3º passo: sensibilização do grupo

Os interessados na central de compras devem se reunir para sensibilização da importância da central de compras e para conhecimento dos seus processos de gestão e operação.

Nessas reuniões participam também consultores, técnicos e empresários que já atuam em centrais de compras e que devem ser convidados para realizar palestras e reuniões com o objetivo de repassar as vantagens e a forma de funcionamento do sistema.

Esse processo de sensibilização do grupo também deve incluir a busca de conhecimento através de manuais, vídeos, revistas e visitas a centrais em atividade.

Quanto mais experiência e conhecimento o grupo puder reunir, maiores são as chances de sucesso da central de compras.

4º passo: constituição informal do grupo

No início, a solução é formar uma associação como sociedade civil sem fins lucrativos, que una todos os franqueados e, paralelamente, criar uma sociedade mercantil por cotas de responsabilidade limitada que tenha como cotista principal a sociedade civil.

É preciso tempo para que haja entrosamento entre os integrantes, a fim de que possam debater seus objetivos e, principalmente, experimentar alguns resultados. Para facilitar o entrosamento, é interessante que o grupo seja constituído por empresários que possuam o seguinte perfil:

- honestidade;
- pontualidade nos pagamentos;
- capacidade de trabalhar em grupo;
- credibilidade perante os fornecedores; e
- condições de participar ativamente do grupo.

5º passo: as compras compartilhadas

A primeira ação a ser empreendida é fazer um levantamento prévio das necessidades de insumos das empresas envolvidas, para conhecimento do potencial de compras do grupo. Assim pode-se ter uma idéia sobre os produtos que são comprados por todas as empresas, viabilizando a compra conjunta. Quanto maior a quantidade de cada item, maior será a capacidade de negociação junto aos fornecedores e, conseqüentemente, as vantagens.

Uma vez formado o grupo inicial, terão início as reuniões em que será estabelecido o que vai ser comprado e as regras de funcionamento do grupo.

De posse desses dados, é preciso procurar alguns fornecedores, e verificar se, com esse volume, é possível negociar vantagens especiais.

É preciso que, de imediato, seja viabilizada alguma compra, e que logo o grupo perceba os resultados, mesmo que as regras não estejam definidas.

Para que o grupo tenha sucesso, é fundamental que cada participante esteja disposto a superar diferenças pessoais e aprender as habilidades de convivência em grupo, pois todas as decisões serão tomadas coletivamente e cada empresário terá o seu papel dentro da associação. Para isso, é importante contratar especialistas em desenvolvimento comportamental e dinâmica de grupo para a realização de treinamentos.

Cada empresário precisa se comprometer a participar de todas as reuniões, a fim de que haja consenso nas decisões. Por isso, o grupo não deve enviar representantes que não possuam poder de decisão.

O preço de venda é livre, e cada associado deve continuar praticando sua própria política de preços. A prática de preço único entre várias empresas é proibida por lei, exceto em caso de uma campanha ou promoção coletiva, ou ainda tabelamento.

A Copel fornecerá aos franqueados uma tabela de sugestão de preços.

O calendário de reuniões deve ser estabelecido com antecedência e, de preferência, ser fixo (semanal, quinzenal), indicando hora, local e assunto para que todos possam se programar e comparecer, pois os assuntos serão decididos sempre que possível por consenso ou pela maioria.

O grupo deve definir e atribuir responsabilidades a cada participante

Apesar de ser, em princípio, aberta a todo franqueado da Copel, é importante que o grupo estabeleça regras para o ingresso de novos sócios,

Além de exigir dos novos sócios o mesmo perfil dos atuais, é importante sistematizar e formalizar o processo de seleção.

O pedido de ingresso é analisado pela diretoria e/ou coordenação e depois submetido à aprovação de todo o grupo e/ou assembléia.

A forma de rateio das despesas da central também deve ficar bem esclarecida.

O grupo deve prever como serão tratados os possíveis casos de inadimplência. Se haverá multa, suspensão temporária, ou mesmo desligamento.

Cada participante deve ter controles mínimos relativos a compras e estoques de sua empresa, porque desses controles vão sair os dados que precisam ser fornecidos.

6º passo: avaliação dos primeiros resultados

Após as primeiras compras, o grupo avalia as vantagens e analisa eventuais problemas e novas oportunidades, por meio de uma análise de viabilidade econômica, para comparar os novos custos e investimentos com os benefícios.

7º passo: formalização da associação

Se o grupo aprovou a formalização da associação, deve constituir, então, uma sociedade civil sem fins lucrativos, que não tenha característica de compra, mas sim de defesa, amparo, orientação, coligação e instrução da empresas que representa. Por isso, não pode comprar, mas apenas intermediar a compra, fazendo contato com os fornecedores e conseguindo descontos em faturas separadas para cada empresário.

Nesta fase, cada associado – e não a associação – é responsável pelo cumprimento de suas obrigações junto aos fornecedores.

A associação deve ser criada com a eleição de uma diretoria, elaboração de estatutos, registros da ata da assembléia, registros comuns a qualquer associação empresarial e outros. A criação da associação deve ser formalizada em assembléia.

8º passo: instalação de associação

O próximo passo é providenciar um local para a instalação dessa associação, com todos os equipamentos necessários para o funcionamento de um pequeno escritório. Nesse momento, normalmente também é necessária a contratação de pessoal, principalmente o comprador ou, no mínimo um auxiliar, dependendo do volume de compras ou da disponibilidade dos parceiros para trabalhar.

9º passo: constituição da sociedade por quotas

Alguns grandes fornecedores exigem lotes mínimos de compras, emissão de somente uma nota fiscal e um único local de entrega para todo o grupo. Não é recomendável continuar sistematicamente a comprar em nome de um e refaturar para os outros. Para negociar com esses fornecedores e também para fazer importações, a saída legal é constituir uma central de compras, sob a forma de sociedade mercantil por cotas de responsabilidade limitada.

A constituição dessa empresa deve ser feita com dois sócios: a associação, representada por seu presidente, com 99% das cotas e mais uma pessoa física, representada pelo vice-presidente ou pelo tesoureiro, com 1% das cotas.

O funcionamento da Associação ou da central também exige um regimento interno.

Dessa forma, o que se tem é uma empresa associativa, totalmente controlada pelos associados e com poderes legais, inclusive para efetuar compras e vendas. De fato, a empresa compra dos fornecedores em seu próprio nome e depois revende aos associados, sem lucro, mas repassando todos os custos adicionais.

Criar apenas a sociedade civil limita a atuação dos associados porque impede que as compras sejam feitas e faturadas para a central. Por outro lado, criar somente a sociedade mercantil também não é recomendável, pois a cada mudança no quadro de composição dos associados teria que ser alterado o registro da empresa.

A criação da sociedade civil, primeiramente, e, depois, da sociedade mercantil, é o que permite o pleno funcionamento da central de compras, ampliando grandemente as vantagens para todos os associados.

Cabe lembrar que a sociedade mercantil é uma empresa normal, com todas as exigências fiscais, legais, previdenciárias e que vai exigir novos investimentos em instalações, funcionários e controles administrativos, além do pagamento de impostos. Portanto, antes da decisão final, recomenda-se a realização de um novo estudo de viabilidade econômica.

Nesse estudo deve ser também incluído o planejamento de uma série de detalhes de como vai ser operada a empresa, incluindo desde armazenamento, sistema de entrega para os associados, veículos e outros bens necessários, estrutura de pessoal, sistemas de faturamento e cobrança dos associados, etc..

10º passo: a continuidade

Aprovada a idéia, a central é oficialmente criada, instalada e sistematizada com diretoria e pessoal. O funcionamento das compras segue, basicamente, o seguinte processo:

- levantamento das necessidades de cada associado por produto;
- solicitação das propostas de venda aos fornecedores ;
- resumo dos produtos e das respectivas propostas dos fornecedores;
- reunião de compra – os associados se reúnem para analisar os preços e os prazos das propostas;
- decisão sobre a compra e formalização dos pedidos; e
- entrega da mercadoria na central, que fica responsável pelo repartimento, distribuição e respectiva cobrança.

O gerenciamento

É vital que essa central de compras estruturada, formalizada, tenha um bom gerenciamento, pois ela possui ao mesmo tempo características de uma empresa comum, e a característica especial de uma associação de várias outras empresas, sócios, donos.

Uma empresa com tais características tem que primar pelo **profissionalismo** e pela **transparência** de todos os seus atos e números.

Entre vários cuidados, destaca-se o controle por meio dos seguintes formulários:

- Controle de Recebimento de Mercadorias;
- Ficha Histórica de cada Fornecedor;
- Controle de Entrega aos Sócios;
- Controle de Cobranças;
- Controles de Despesas e respectivo rateio e cobrança;
- Controle de Contas a Pagar;
- Controle de Pedidos, etc.

Outros benefícios

A médio prazo, outros benefícios derivados da central de compras tendem a contribuir para a melhor competitividade dos franqueados. Dentre estes benefícios podem ser citados, por exemplo:

- ajuda em *merchandising* (promoções e campanhas de divulgação);
- maior competitividade dos preços para o consumidor;
- aumento no volume de compras e de negócios de cada associado;
- liberação do tempo do empresário;
- participação nas promoções dos fornecedores;
- viabilização de parcerias com os fornecedores;
- acesso ao sistema de informação dos fornecedores;

- rapidez nas entregas dos fornecedores;
- assistência técnica assegurada pelos fornecedores, como trocas, etc.;
- negociação direta com a gerência ou a diretoria dos fornecedores;
- maior conhecimento sobre os produtos comprados;
- facilidade de créditos;
- influência política no segmento de mercado em que o grupo atua; e
- redução de custos de administração, principalmente de comunicação e compras.

Outras ações coletivas

Depois de algum tempo juntos trocando informações, os empresários da central de compras descobrem que podem partilhar novas ações e obter novos benefícios. Por exemplo:

- Implantar um sistema periódico de pesquisa de preços nos principais concorrentes de sua área geográfica ou de coleta de informações pertinentes ao ramo de atividade do grupo. Essas informações são repassadas a todos os associados para que se mantenham atualizados sobre o comportamento do mercado, o que aumenta a eficiência de cada empresa;
- Definir estratégias conjuntas de *marketing*, para divulgação de campanhas publicitárias, promoções de venda, cartazes, placas, sacolas e até mesmo a participação na mídia nobre, o que é impossível para uma pequena empresa isolada;
- Acessar informações através da aquisição e instalação coletiva de equipamentos e do treinamento de usuários. Ou então, a criação de uma central de informática na associação, com o objetivo de desburocratizar as empresas associadas, mediante o processamento centralizado de controles e rotinas comuns a todas. Para facilitar ainda mais, cada empresa pode ter o seu terminal interligado à central. Assim, livre da papelada, cada associado tem mais tempo para se dedicar ao gerenciamento da sua empresa;
- Providenciar o desenvolvimento empresarial, organizando cursos de treinamento, aperfeiçoamento e educação formal para os empresários associados e seus funcionários, com vistas a melhorar o gerenciamento de cada empresa e o atendimento aos clientes; e
- Promover a realização de visitas técnicas aos fornecedores, com o objetivo de conhecer a fabricação dos produtos e suas características, melhorando o nível de conhecimento dos empresários sobre os produtos que vendem ou consomem.

CONTRATAÇÃO DE OPERADOR LOGÍSTICO NA MODALIDADE ARMAZÉM GERAL

Operador logístico é uma entidade que presta, além dos serviços de transporte, soluções integradas e serviços especializados em gerenciamento e execução das atividades logísticas nas várias fases da cadeia de abastecimento, agregando valor aos produtos e seus clientes. Tal conceito difere de “transportador” por oferecer um serviço mais abrangente, mais qualificado e com a flexibilidade exigida pelo contratante.

As atividades de um operador logístico eficiente envolvem:

- a coleta de mercadorias;
- o recebimento (descarregamento e conferência);
- a “paletização”;
- a movimentação;
- o armazenamento;
- a separação;
- o carregamento (conferência);
- o planejamento do roteiro;
- a entrega;
- o gerenciamento de transporte;
- a consolidação de cargas de diversos clientes; e
- o cross-docking.

A seleção do operador logístico

A primeira tarefa para a seleção do operador é o estabelecimento de critérios, visando escolher aquele que mais se enquadre às necessidades da rede franqueada e da central de compras.

O operador logístico deverá atender o maior número possível dos seguintes requisitos:

- ter cobertura inicial de todo o Estado do Paraná e, posteriormente, para outros pontos do Brasil;
- ter certificação ISO 9002, com controle de fluxo de relatório;
- procedimentos e rotinas padronizados;
- treinamento de pessoal para execução das entregas;
- controle de qualidade de entrega;
- entregar as mercadorias num prazo de até 5 dias para o interior do Paraná e de 2 dias para Curitiba, com preferência para o menor prazo;
- oferecer um processo de controle automatizado do fluxo de informações dos produtos, do estoque e das entregas;
- armazenar e efetuar as trocas das mercadorias com defeito ou devolvidas pelos clientes;
- verificar a qualidade das mercadorias entregues e, em caso de defeito, providenciar a sua substituição, em perfeitas condições de uso;
- extrair nota fiscal em regime de Armazém Geral;
- responsabilizar-se pelo estoque das mercadorias;
- manter e controlar o estoque mínimo das mercadorias;
- solicitar a restituição de estoque junto aos fornecedores;
- responsabilizar-se pela segurança dos estoques;
- fornecer a qualquer tempo, à Copel, o fluxo de informações sobre os produtos, os estoques, o fornecimento da indústria, mercadorias em movimento e outras quando necessárias;
- elaborar o planejamento das necessidades de compras para três meses (um mês firme e dois meses em aberto);
- prestar consultoria nas negociações com fornecedores no que se refere às melhores práticas sobre logística de distribuição;
- ter condições de operar com até 5 mil itens no segmento de materiais elétricos;
- consolidar cargas para entrega ao cliente final;
- gerenciar o andamento da produção dos pedidos junto aos fornecedores;
- flexibilizar negociações de acordo com as necessidades em caso de ampliação ou redução de escopo do negócio das franquias;
- ter capital social acima de R\$1 milhão ou ser uma Sociedade Anônima; e
- estar operando, no mínimo, há 5 anos no mercado como operador logístico.

Vantagens da contratação de um operador logístico para os franqueados

A contratação de um operador logístico na modalidade Armazém Geral deve minimizar a intermediação de atacadistas na operação de compra de aproximadamente 40% do *mix* total comercializado pela rede franqueada ou, futuramente, pela central de compras.

A modalidade de Armazém Geral permite que os documentos fiscais se caracterizem como sendo fornecidos diretamente da indústria para o franqueado, ou ao cliente final, em casos de compras efetuados por pessoas jurídicas, embora as mercadorias passem por um armazém, o qual controlará o estoque regulador, evitando a bitributação e proporcionando uma redução dos custos finais das mercadorias.

A parceria com operadores logísticos traz as seguintes vantagens:

- redução de esforços do franqueado nas questões de logística, permitindo-lhe dedicação maior às principais atividades da empresa;
- utilização de um novo conceito de distribuição no mercado;
- obtenção de uma solução completa às necessidades da distribuição com gerenciamento efetivo;

- maior integração da indústria de bens e serviços com o varejo;
- agilização de reposição de mercadorias nos pontos de vendas;
- disponibilidade de infra-estrutura e transporte adequado a cada cliente;
- redução no custo do frete através da consolidação de carga;
- negociação de fretes, com a utilização de um sistema de informações reais da operação;
- busca contínua de redução de custos e de aumento de ganhos de produtividade;
- alinhamento da operação com tecnologia de ponta;
- alta flexibilidade de ampliação e expansão da operação, sem maiores investimentos para a rede de franqueada;
- endereçamento e localização automático de mercadorias no armazém;
- localização automática de mercadorias no armazém;
- controle de FIFO (*first in, first out* – a primeira mercadoria que entra é a primeira que sai);
- relatório de giro dos produtos por intervalo de datas assim como sua movimentação;
- controle de validade dos produtos;
- inventários rotativos e automatizados;
- equipes especializadas;
- retornos e devoluções; e
- central de atendimentos.

CONCLUSÃO

Num momento em que o consumidor valoriza a multimarca e decide sua compra no ponto de venda, o varejo ganhou poder nas negociações com a indústria, invertendo papéis que há muitos anos estavam consolidados.

O aumento das vendas, a agilidade das informações e as exigências de produtividade resultantes da globalização, mudaram o comportamento da cadeia de abastecimento, que trabalha de forma cada vez mais integrada e com foco no consumidor final.

À medida que os estoques desaparecem, a operação logística se fortalece, introduzindo novas metodologias para controle de reposição de mercadorias na linha de produção e no varejo, trazendo agilidade e produtividade às operações comerciais em âmbito mundial.

Neste ambiente, a Copel estabelece uma rede de franquias para a distribuição de materiais e serviços relacionados ao mercado de energia, ingressando num ramo em que nunca antes havia atuado, oferecendo aos clientes serviços completos e de qualidade respaldada por certificados de garantia.

Os franqueados adquirem materiais elétricos para revenda, que são também utilizados como insumos nos serviços prestados, como instalação de entradas de serviço, instalações elétricas internas, extensões de rede e outros. Estes materiais são adquiridos por preços pouco competitivos do mercado varejista e atacadista, encarecendo os custos dos serviços ao consumidor final.

Este fato estimulou a Copel a estudar a questão, em busca de alternativas de solução que contribuíssem para a queda desses custos. Do estudo resultaram as alternativas de implantação de uma central de compras e de contratação de um operador logístico na modalidade Armazém Geral.

Estas alternativas contribuem para a redução de custos, decorrentes do maior poder de barganha da rede franqueada, da eliminação de intermediários, de melhores condições de pagamento, de menores estoques, da agilidade à reposição de mercadorias nos pontos de vendas, da eliminação da bitributação, da ampliação e da expansão da operação, sem maiores investimentos para a rede de franqueada, além de outras vantagens.

Diante disto, conclui-se que a implantação de uma central de compras e a contratação de um operador logístico na modalidade Armazém Geral para a rede de franquias Copel atuam na redução dos custos dos materiais elétricos adquiridos pelas franquias, reduzindo o preço dos serviços e dos materiais comercializados ao consumidor final, tornando o negócio mais competitivo.

BIBLIOGRAFIA

COMPANHIA PARANAENSE DE ENERGIA – *Loja da Copel: Manual da Central de Compras*.
Revisão 01/11/99. p. 184-212

MOURA, Reinaldo Aparecido. *Logística: Suprimentos, Armazenagem, Distribuição Física..* São Paulo:
IMAN, 1989