

**ISAE/FGV - INSTITUTO SUPERIOR DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA DO  
MERCOSUL**

**A IMPORTÂNCIA DA LOGÍSTICA EMPRESARIAL PARA COMPETITIVIDADE  
COM ÊNFASE EM CONSULTORIA**

**CURITIBA**

**2019**

RAPHAEL NASCIMENTO LOBO DOS SANTOS

**A IMPORTÂNCIA DA LOGÍSTICA EMPRESARIAL PARA COMPETITIVIDADE  
COM ÊNFASE EM CONSULTORIA**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao curso de Gestão Estratégica de Empresas, da ISAE/FGV - Instituto Superior de Administração e Economia do Mercosul, como requisito para obtenção do grau de MBA.

Professor Orientador: José Carlos Franco de Abreu Filho

**CURITIBA**

**2019**

**ISAE/FGV - INSTITUTO SUPERIOR DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA DO  
MERCOSUL**

**CURSO DE GESTÃO ESTRATÉGICA DE EMPRESAS**

**TERMO DE APROVAÇÃO**

Raphael Nascimento Lobo Dos Santos

**A IMPORTÂNCIA DA LOGÍSTICA EMPRESARIAL PARA COMPETITIVIDADE  
COM ÊNFASE EM CONSULTORIA**

Monografia aprovada como requisito final para conclusão do curso de Gestão Estratégica de empresas, da ISAE/FGV - Instituto Superior de Administração e Economia do Mercosul, pela banca examinadora composta pelas seguintes

---

Professor

Orientador: José Carlos Franco de Abreu Filho

---

Professor

1º membro da banca

---

Professor

2º membro da banca

**CURITIBA - PR**

**2019**

## DEDICATÓRIA

Dedico a minha família e aos meus companheiros que me ajudaram direta e indiretamente, com grande paciência, amor e compreensão, para que elaborásse este trabalho e concluísse o curso iniciando assim mais uma das etapas da minha vida.

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus e nosso Senhor Jesus pela proteção e condução da minha vida.

A nossa família, pela compreensão nos momentos onde estivemos ausentes.

Ao professor José Carlos Franco de Abreu Filho, o qual dispôs de seu tempo para aconselhar e orientar meu caminho com suas sábias palavras na condução do presente trabalho, fomentando ainda mais minha vontade pelo conhecimento.

Aos amigos e colegas de classe, companheiros dos momentos deste ciclo acadêmico.

A todos os mestres, que conduziram com maestria este digníssimo curso.

“Basicamente, a Gestão significa influenciar a ação. Gestão é sobre ajudar as organizações e as unidades fazerem o que tem que ser feito, o que significa ação” (Henry Mintzberg)

## RESUMO

O presente trabalho é a síntese de um estudo sobre a importância da logística empresarial com ênfase em consultoria no sistema portuário como elemento-chave para a avaliação da viabilidade técnica, econômica e financeira de regularização do contrato de arrendamento. O desempenho do setor portuário torna-se fundamental para o monitoramento e o aprimoramento das atividades deste setor para buscar atingir a eficiência. Para que se possa procurar a eficiência é preciso medi-la e conhecer as ineficiências. Esta elaboração de uma Análise que é um método baseado em programação, que analisa, com base a subsidiar a regularização do contrato de arrendamento existente entre a MARCON e a APPA-Administração dos Portos de Paranaguá e Antonina, referente aos armazéns, considerando o investimento realizado na modernização, no ano de 2004-2010. A seleção de variáveis foi feita com auxílio do método que determina as variáveis a serem utilizadas através que depende da eficiência média, e da eficiência portuária, auxilia no planejamento de médio e longo prazo, de forma a organizar os portos para aumentar a movimentação horária e a movimentação de cargas, contribuindo, assim, para a eficiência dos terminais.

**Palavras-chave:** Logística, consultoria, Portuário. Viabilidade técnica.

## **ABSTRACT**

The present work is the synthesis of a study on the importance of business logistics with emphasis on consulting in the port system as a key element for the evaluation of the technical, economic and financial feasibility of lease contract regularization. The performance of the port sector is fundamental for the monitoring and improvement of the activities of this sector in order to achieve efficiency. In order to be able to seek efficiency, it is necessary to measure it and to know the inefficiencies. This elaboration of an Analysis that is a method based on programming, which analyzes, based on subsidizing the regularization of the existing lease agreement between MARCON and APPA - Administration of Ports of Paranaguá and Antonina, referring to the warehouses, considering the investment made in the year 2004-2010. The selection of variables was done using the method that determines the variables to be used through which depends on the average efficiency and the port efficiency, assists in the medium and long term planning, in order to organize the ports to increase the hourly movement and the load, thus contributing to the efficiency of the terminals.

**Key words:** Logistics, consulting, Port. Technical viability.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> – Atividades do processo de logística.....	14
<b>Figura 2</b> - O sistema logístico.....	16
<b>Figura 3</b> – Shiploder com chute espiral.....	30
<b>Figura 4</b> – Trippervia.....	30
<b>Figura 5</b> - Imagem em toneladas.....	31

## **LISTA DE SIGLAS**

ANTAQ	Agência Nacional de Transportes Aquaviários
ALL	América Latina Logística
DRE	Demonstrativo dos Resultados Específicos
FCD	Fluxo de Caixa Descontado
FCL	Fluxo de Caixa Livres
SPE	Sociedade de Propósito Específico
TIR	Taxa Interna de Retirada
VPL	Valor Presente Líquido

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>12</b>
<b>2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>13</b>
2.1 CONCEITO DE LOGÍSTICA.....	13
2.1.1 Logística e suas Necessidades.....	14
2.1.2 Importância da logística.....	16
2.1.3 Atividades base da logística.....	17
2.2. LOGÍSTICA EMPRESARIAL E SEUS CONCEITOS.....	19
2.2.1 Logística e a empresa.....	20
2.2.2 A logística e a sociedade.....	21
2.2.3 Globalização.....	21
2.2.4 O lugar da logística na empresa.....	22
2.3 CONSULTORIA E SEUS BENEFÍCIOS DENTRO DA LOGÍSTICA EMPRESARIAL.....	23
2.3.1 Conceito.....	23
2.3.2 Tipos de consultoria.....	24
2.3.2.1 Consultoria Interna.....	25
2.3.2.2 Consultoria Externa.....	25
2.3.3 Objetivos da consultoria.....	26
2.3.4 Papel do Consultor.....	27
<b>3. ESTUDO DE CASO.....</b>	<b>29</b>
3.1 DESCRIÇÃO DO LOCAL DO ESTUDO DE CASO .....	29
3.1.1 Histórico da Organização.....	29
3.2 DEMONSTRATIVO DA GESTÃO APLICADA.....	29
3.3 ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	34
<b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>37</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>39</b>

## 1. INTRODUÇÃO

O presente trabalho tem como idéia principal abordar sobre a logística empresarial com base no aspecto da competitividade e tendo como ênfase as bases da consultoria dentro da empresa Marcon, que atua na cidade de Paranguá.

A fim de responder este estudo que tem por objetivo geral analisar a logística empresarial, visando identificar o seu nível de implantação e os resultados obtidos através do processo de consultoria. E com os objetivos específicos: a) Demonstrar como a logística empresarial vem adquirindo significativa importância no ambiente dos negócios; b) Analisar a atividade da consultoria dentro da empresa em questão; c) Identificar a existência dos conceitos e tipos de logística e consultoria; d) Viabilizar o estudo de caso e suas aplicabilidades; e) Elucidar o demonstrativo e as conclusões do processo de consultoria na empresa em questão;

Este trabalho sobre logística empresarial ganhou grande importância, por estar diretamente relacionado com as necessidades dos clientes. Onde seus sistemas logísticos eficientes formam a base para o comércio da empresa e a manutenção do padrão logístico como um todo.

Em relação aos objetivos, a pesquisa é exploratória e descritiva, pois, procura trazer informações pertinentes, que poderão não somente servir de base teórica para futuras pesquisas, como também, contribuir de forma significativa para novos conhecimentos que permitiram ao leitor um possível e inolvidável aprendizado.

Sobre os dados coletados deram-se através de fontes de papel, pesquisa bibliográfica e através de fontes de pessoas. Quanto ao objeto desta pesquisa se deu de forma bibliográfica e uma pesquisa de campo, de forma qualitativa através de relatórios que contribuíram com riquezas de detalhes sobre o segmento da logística em uma empresa da cidade de Paranaguá.

Quanto aos recursos utilizados: o computador, material de escritório e o humano (elaborador da pesquisa).

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 CONCEITO DE LOGISTICA

O termo logístico, vem do francês *Logistique* e tem como uma de suas definições: “a parte da arte da guerra que trata do planejamento e da realização de: projeto e desenvolvimento, obtenção, armazenamento, transporte, distribuição, reparação, manutenção e evacuação de material para fins operativos ou administrativos. Logística também pode ser definida como, satisfazer o cliente ao menor custo total” (FERREIRA, 1986, p.1045).

O primeiro conceito de logística foi utilizado na década de 40 pelo militares americanos na Segunda Guerra Mundial e tratava de coordenar todo o processo de aquisição e fornecimento de materiais durante a guerra (CHING, 1999, p. 24).

Para Martin *et al.* (2006, p. 326), o conceito de logística “está em ser responsável pelo planejamento, operação e controle de todo o fluxo de mercadorias e informação, desde a fonte fornecedora até o consumidor”.

As empresas modernas que tem uma visão aberta, na atividade da logística como sendo o meio pelo qual busca-se ao atendimento do cliente em tempo hábil, tanto o consumidor final como o intermediário. Ou seja, a logística esta presente em toda a cadeia produtiva, desde a matéria-prima até o consumidor final.

De acordo com Dias (1993, p. 12), “a logística compõe-se de dois subsistemas de atividades: administração de materiais e distribuição física, cada qual envolvendo o controle da movimentação e a coordenação da demanda de suprimento”.

Tal movimentação dos produtos acabados ou semi-acabados de uma empresa para seu cliente, pode ser definida como transporte eficiente dos produtos acabados do final da linha de produção até o consumidor, incluindo as atividades que engloba o transporte de carga, armazenagem, movimentação física de materiais, embalagem, controle de estoque, relação de locais para armazenagem, processamento de pedidos e atendimento ao cliente.

Para Martins e Alt (2006, p. 330):

Existe em logística três dimensões principais: uma dimensão de fluxo (suprimentos, transformação, distribuição e serviço ao cliente), uma dimensões (processo operacional, administrativo, de gerenciamento e de

engenharia) e uma dimensão de domínio ( gestão de fluxos, tomadas de decisão, gestão de recursos e modelo organizacional).

A logística não é simplesmente o ato de transportar de um lado para o outro do produto acabado, mas desde a captura da matéria-prima, seu processo de transformação, envolvendo todas as dimensões da empresa e sistemas, até chegar ao consumidor.

Ainda segundo Martin et al. (2006, p. 335), “existem componentes do sistema logístico que são imprescindíveis para o administrador”:

- O primeiro elo da cadeia logística é a área comercial. É ela juntamente com a área de marketing, quem capta o desejo latente ou explícito do consumidor e usa dos recursos de que dispõe para torna-lo realidade.
- Em função dos desejos dos clientes, é projetada a operação da área industrial. Ela envolve a escolha dos recursos tecnológicos mais indicados incluindo os conceitos que hoje são fundamentais para a competitividade.
- O papel dos fornecedores dentro da logística moderna é o de parceiros operacionais. Esse conceito exige um relacionamento aberto que compreende desde o desenvolvimento conjunto do produto até contratos de fornecimento.
- Há uma ênfase, cada vez maior, das empresas no fluxo de caixa. A agilização da atividade logística, leva a uma rapidez na geração de caixa pelas empresas.
- Como atingir nosso cliente . Confiando em nosso produto, este passa a ser o desafio principal da logística: a distribuição física.
- O *lead times* - o tempo decorrido desde o início até o fim de um processo.
- A mudança mais marcante dos últimos tempos dentro da sociedade que é globalização.

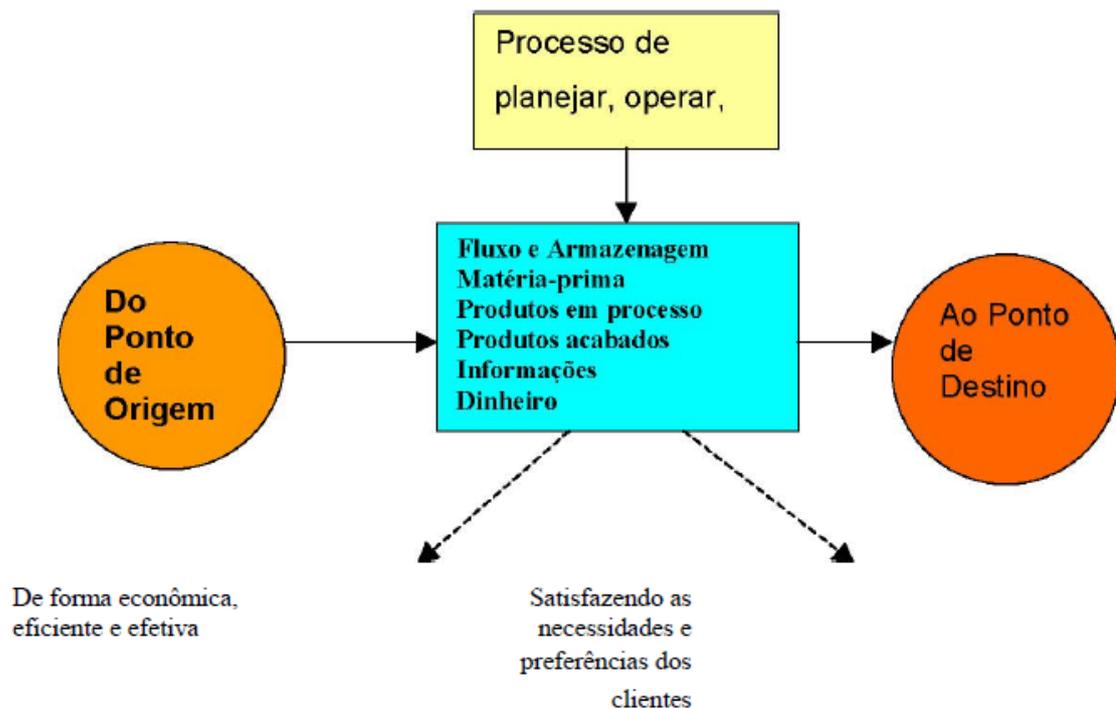
Segundo Bowersx e Closs (2001, p. 19) “o termo logística não é específico dos setores privados ou público. Os conceitos básicos da administração logística são aplicáveis em todas as atividades de empresas privadas e públicas”.

### 2.1.1 Logística e suas necessidades

A busca pela satisfação do cliente é algo essencial para a vida de uma empresa nos dias atuais. De acordo com Paura (2012, p.19), a concorrência é ampla

e, às vezes, até desleal. O que imediatamente vem à mente quando se fala na satisfação do cliente é a qualidade; porém em um mundo globalizado isso passou de diferencial para obrigação. Onde entra a logística neste contexto atual? Diferencial competitivo é a expressão que pode definir o papel desta importante ferramenta de gestão na atualidade.

A partir do momento em que o mercado possui vários concorrentes que conseguem qualidade satisfatória na visão do consumidor, então as empresas precisam otimizar recursos para que possa vender mais barato ou mesmo para maximizar ganhos, se quiser permanecer no mercado. Outro ponto que merece reflexão é saber se o cliente pode encontrar a qualidade que deseja entre os concorrentes e se os preços similares são o diferencial que precisa estar na prestação de serviços.



**Figura 01:** Atividades do Processo de Logística

**Fonte:** X Congresso Brasileiro de Custos – Guarapari, ES, Brasil, 15 a 17 de outubro de 2003.

Com a otimização de recursos, a logística pode proporcionar a qualquer empresa uma maximização dos lucros ou mesmo vislumbrar novas possibilidades de mercado. (PAURA, 2012, p.19).

### 2.1.2 Importância da logística

É comum abordar a importância desta ciência somente no que diz respeito à situação empresarial, porém logística vai muito, além disso. A organização de cidades deve obedecer a conceitos simples de fluxo de transporte e infraestrutura, para que haja maior qualidade de vida e eficiência com a operacionalidade das vias públicas, ou seja, a importância está além de questões empresariais e vai ao encontro da população. Por exemplo, a manutenção de vias públicas pode tornar a qualidade de vida melhor em determinada região e ao mesmo tempo reduzir custos operacionais de uma empresa, isto é, quando os conceitos são utilizados de forma eficiente pela administração pública, há ganhos na economia e no dia a dia da população. (PAURA, 2012, p.20).

Nos Estados Unidos, todas as suas regiões são ligadas por infraestrutura logística. Isto significa dizer que qualquer tipo de mercadoria pode ser tranquilamente transportado de um estado a outro do país. Todas as regiões são atendidas por algum tipo de malha viária, o que torna a movimentação de mercadorias muito mais simples e barata, aumentando inclusive a qualidade de vida local.

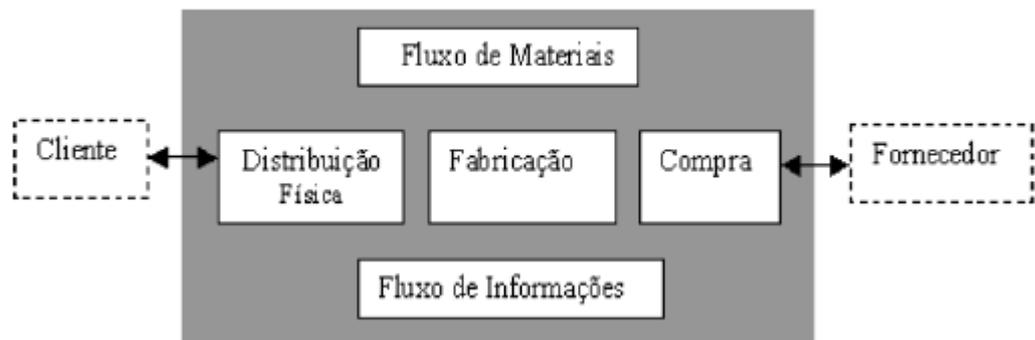
Na Europa, acontece situação semelhante, você é capaz de cruzar todas as regiões através do modal ferroviário, uma vez que todas estão interligadas por esse tipo de via, é claro que a ligação rodoviária é outro ponto de integração do continente como um todo.

No Brasil e na América do Sul acontece, infelizmente, o contrário. Se compararmos a infraestrutura de nosso país com a dos países do continente Europeu, por exemplo, vê-se que tem uma malha viária extremamente ruim. E como isso afeta a logística de sua empresa? De todas as formas.

Exemplificando: se você reside em um lugar onde só tem rodovia, por exemplo, e essa seja muito ruim, com certeza o frete para aquela região será bem mais caro do que para outro lugar. Se você necessita adquirir uma matéria prima de outro lugar, o valor do frete tornará sua encomenda mais cara e automaticamente seu produto ficará mais caro. Essa lógica vale também para o caso de você precisar distribuir seu produto acabado. Se a sua região está em local de difícil acesso, ficará caro operacionalizar a distribuição para fora dessa região e obviamente seu produto

será mais caro do que os oriundos de regiões melhor atendidas pela infraestrutura logística.(PAURA, 2012, p.21).

A logística ajuda não somente as empresas, mas a qualidade de vida local, no que diz respeito ao desenvolvimento de infraestrutura para sua operacionalidade. O tema logística hoje é vital para as empresas à medida que otimiza recursos e aumenta a qualidade, o que significa, gastar menos com resultados melhores.



**Figura 02:** O sistema logístico

**Fonte:** Didonet, Oliveira e Rocha (2002) citando Bowersox e Closs (1996).

Os objetivos da logística são alcançados pela coordenação de um (1) um projeto de rede; (2) informação; (3) transporte; (4) estoque; (5) armazenagem, manuseio de materiais e embalagem. O desafio está em gerenciar o trabalho relacionado a essas áreas funcionais de maneira orquestrada, com o objetivo de gerar a capacidade necessária ao atendimento das exigências logísticas (BOWERSOX; CLOSS, 2009, p.37).

### 2.1.3 Atividades base da logística

Segundo Paura (2012, p.31), a logística é composta por diversas atividades. As atividades primárias da logística são:

- Transportes;
- Manutenção de estoques;
- Processamento de pedidos.

As três atividades são consideradas bases da logística ou porque contribuem com a maior parcela do custo total da logística, ou elas são essenciais para a coordenação e o cumprimento da tarefa logística. Quando fala-se da

representativa dessas atividades em relação ao que se gasta dentro de uma cadeia logística. Em valores aproximados podemos dizer que o item Transporte consome cerca de 45% a 50% de tudo que uma empresa gasta com logística.

Os gastos com a cadeia logística, é importante reconhecer que a manutenção do estoque representa de 35 a 45% uma fatia dos recursos destinados a logística, tornando o estoque junto com o transporte, o processo logístico no topo da lista dos mais caros para a empresa.

O processamento de pedidos ou o sistema de informações representam entre as atividades primárias a que despense o menor custo, pois representam de 1 a 3% de tudo que uma empresa gasta com logística. Neste caso, se representa uma fatia tão pequena por que é considerada uma atividade primária? Porque ela representa um conjunto de processos e setores integrados. Assim, a necessidade desta integração é garantida pelo sistema de informação implantado na empresa. A importância dentro do contexto logístico é muito grande. Por isso é considerada atividade primária pela grande maioria dos autores e empresas do ramo ou que dependam da logística. (PAURA, 2012, p.32).

Para Ching (1999, p. 28), as atividades da logística podem ser divididas em primárias e secundárias, como segue:

Atividades primárias: são as atividades essenciais, correspondem ao maior montante do custo total da logística. Fazem parte deste grupo: a) transportes — métodos de movimentação dos produtos (rodoviário, aeroviário, ferroviário, marítimo). Contribui com grande parcela do custo total de logística; b) gestão de estoques: gerenciamento dos níveis de estoque conforme necessidade da empresa; c) processamento de pedidos: determinação do tempo necessário para entrega.

Atividades secundárias: estas atividades exercem a função de apoio para a garantia do bom funcionamento do processo logístico. São compostas das seguintes sub-atividades: a) armazenagem — espaço para estoques; manuseio de materiais — movimentação de produtos no local de armazenagem; embalagens de proteção — necessárias para acondicionamento dos produtos; programação de produtos — necessidade de produção e reposição de itens da lista de materiais; manutenção de informação — base de dados para o planejamento e controle de todo o processo logístico.

Ressalta Ching, que a logística é um fator vital para a competitividade nos dias de hoje, podendo determinar o fracasso ou o sucesso de uma empresa. As atividades desempenhadas pela logística devem lidar com planejamento, organização e controle para garantir e facilitar o fluxo dos produtos e de informações em toda a cadeia logística. Trata-se, por conseguinte, de uma ótima ferramenta para

medir os reflexos de um bom planejamento na distribuição dos produtos, aquisição de matérias-primas, fluxo de materiais, armazenamento físico etc., possibilitando assim, redução de custos e aumento da competitividade. (CHING, 1999, p.29).

## 2.2. LOGÍSTICA EMPRESARIAL E SEUS CONCEITOS

Logística empresarial não tem o mesmo significado para todas as pessoas, inclusive aquelas que estão ativamente engajadas no assunto. Até o momento, o campo ainda tem título único para identificá-lo, como fizeram no setor de marketing e produção. Ela associa estudo de administração dos fluxos de bens e serviços e da informação associada que os põe em movimento. (BALLOU, 2007, p.23).

A logística empresarial surge como uma solução para os problemas, identificando o planejamento, a melhora e a facilidade com que as atividades são desempenhadas visando o lucro. Significa que a logística empresarial nasce para satisfazer o cliente e conseqüentemente para atingir o sucesso da empresa. Para Ballou (2009, p.17):

[...] a logística empresarial estuda como a administração pode prover melhor nível de rentabilidade nos serviços de distribuição aos clientes e consumidores, através de planejamento, organização e controle efetivos para as atividades de movimentação e armazenagem que visam facilitar o fluxo de produtos.

De acordo com Ballou (1993, p. 24), sua definição se dá por:

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

Para Chiavenato (1991, p.37), a logística é “uma atividade que coordena a estocagem, o transporte, os armazéns, os inventários e toda a movimentação dos materiais dentro da empresa até a entrega dos produtos ao cliente”.

De acordo com a análise de Bowersox e Closs (2001, p. 23), acrescentam que a competência logística está relacionada com “a capacitação de uma empresa em fornecer ao cliente um serviço competitivamente superior ao menor custo possível”. Quando uma empresa decide diferenciar-se com base na competência logística, ela procura superar a concorrência em todos os aspectos. Para isso, a

logística deve estar integrada com os objetivos básicos da empresa, formando uma estratégia central.

### 2.2.1 Logística e a empresa

Em uma empresa, segundo Paura (2012, p.23), a logística surge com a necessidade de se organizar o fluxo de produtos e serviços. Porém deve-se refletir sobre o seguinte: Será que toda a empresa tem essa organização eficiente e integrada? Será que toda empresa está pensando em todas as possibilidades do negócio ou pensa somente em reduzir custos a qualquer preço, mesmo que ocasione perda de qualidade?

Uma organização empresarial que tem compromisso com a qualidade, com a satisfação do cliente e com preço justo, tem como base de sua administração um bom planejamento logístico, uma vez que isso leva a um fluxo de materiais mais racional, ou seja, desde o momento da compra de matéria-prima até a entrega do produto acabado ao cliente, tudo é planejado para se evitar desperdício de tempo e dinheiro.

O grande problema das empresas hoje é querer reduzir seus custos a qualquer preço. Infelizmente isso não é logística e muito menos constitui o pensamento de um profissional da área. É comum nos depararmos com situações onde um profissional não especializado foi colocado para exercer uma função que necessita de conhecimentos na área de logística. Quando isso ocorre fatalmente tal empresa passará por um processo de consultoria, para que possa rever melhor os motivos pelos quais os negócios não vão bem e o lucro está diminuindo consideravelmente. (PAURA, 2012, p.23)

### 2.2.2 A logística e a sociedade

A logística também tem importância numa escala global. Na economia mundial, sistemas logísticos e eficientes formam bases para o comércio e a manutenção de um alto padrão de vida nos países desenvolvidos. Os países, assim como as populações que os ocupam, não são igualmente produtivos. Assim, muitas vezes certa região detém uma vantagem sobre as demais no que diz respeito a alguma especialidade produtiva. Um sistema logístico eficiente permite uma região

geográfica explorar suas vantagens inerentes pela especialização de seus esforços produtivos naqueles produtos que ela tem vantagens e pela exportação desses produtos as outras regiões. (BALLOU, 2007, p.19).

Primeiramente, deve-se entender a importância da logística na sociedade atual e como essa importância foi se desenvolvendo ao longo dos anos. O homem, no período da pré-história, era nômade, ou seja, vivia mudando de um lugar a outro, consumindo tudo que tinha por ali. Quando acabava, levantava acampamento, e se dirigia para outra região que provesse suas necessidades. Aos poucos, o homem conseguiu ter o domínio de certas culturas agrícolas, e não havia mais a necessidade de ser nômade. O desenvolvimento das atividades logísticas, pois ao cultivar o alimento, havia necessidade de armazenamento uma vez que ele não pode ir a qualquer época do ano colher o que consumirá no instante que precisa. Nasce, assim, o casamento da logística com a sociedade. (PAURA, 2012, p.51).

Nos dias atuais, a logística tem uma importância muito maior, pois vive-se e se tem uma sociedade baseada no consumo, onde cada vez mais os clientes são exigentes com o que acreditam, e não pode ser diferente. Quando fala-se do uso da logística hoje, estamos mencionando qualidade de serviços com um nível interessante, e queda nos preços, ou seja, entregar o produto no tempo certo, da forma correta e da maneira ideal. Não vive-se mais sem a atividade de movimentação de mercadorias, o volume de pessoas nas metrópoles é cada vez maior. Isso torna a distribuição, a manufatura, e demais atividades, muito complexas para que tenhamos que nos preocupar com a logística como modismo do mercado. Portanto, logística é assunto vital para as empresa e necessidade para a sociedade. (PAURA, 2012, p.52).

### 2.2.3 Globalização

A importância da logística para Paura (2012, p.24), atinge níveis globais, uma vez que temos um mundo completamente interligado. Com a globalização é possível entrar em um *site* e comprar um produto que esteja em outro país sem maiores problemas, e este será entregue em um prazo determinado. Isso nos mostra que os conceitos de logística e a sua necessidade ultrapassam as fronteiras.

Na economia mundial, os países desenvolvidos podem ser considerados modelos no que diz respeito à organização logística de suas empresas. Porém a

organização logística empresarial não surte efeito por simples planejamento da própria instituição, o governo deve estar bem alinhado com esses objetivos, uma vez que é o principal responsável pela infraestrutura que dará suporte a todos que operam naquela região.

O transporte é a base para que um planejamento empresarial dê certo. O empresário sempre necessitará adquirir matéria-prima e transportá-la até suas instalações. A necessidade de enviar ou de buscar a mercadoria é outro ponto que fica evidente a correta operação de vias de transporte seja ela qual for. A logística empresarial é responsável por planejar desde a compra da matéria-prima, o armazenamento, a escolha das embalagens e a forma como o produto chegará até o cliente. A organização e integração dos setores da empresa é algo fundamental e de responsabilidade de um profissional da área de logística. Entretanto, nada pode ser feito se o governo não assumir sua responsabilidade com a infraestrutura viária, que é o suporte para o trabalho da Logística. (PAURA, 2012, p.24).

A globalização da economia ampliou exponencialmente a importância da logística, na medida que os custos logísticos relativos aos meios de transportes representam uma parcela expressiva no custo total das mercadorias transacionadas nos mercados internos e externos. As empresas globais buscam permanentemente configurações mais econômicas para as suas cadeias produtivas, as quais requerem estratégias que melhorem a relação entre o custo da logística e as vendas (BALLOU, 2001, p.26).

#### 2.2.4 O lugar da Logística na empresa

A logística é composta de vários processos que tranquilamente podem ser alvo de um estudo completamente a parte, tamanha é a complexidade de cada um. Pode-se destacar segundo Paura (2012, p.80), como ramos da logística:

Transporte – complexo, pois envolve escolha de modais, roteirização, manutenção de frota, controle de gastos, entre outros.

Estocagem – tem em sua maior complexidade a escolha do local da instalação e seu controle eficiente. Junto com o transporte é o que mais consome dinheiro da empresa.

Distribuição Física – o profissional encarregado desta gestão deve se preocupar com diversos fatores, entre eles a embalagem de transporte e armazenagem, além do tempo certo, e da forma correta com que a mercadoria será entregue.

Comprar – departamento responsável por repor o estoque de matérias-primas.

Logística Reversa – Logística do pós venda. Preocupa-se com a sobra do consumo de seu produto ou mesmo a assistência para os consumidores de seus produtos.

Sistemas de Informação – Essencial para o desenvolvimento de todo e qualquer planejamento e operação na logística.

Os ramos de atuação da logística são muitos. Os itens relacionados acima são apenas uma pequena parte de onde o profissional de logística pode atuar. Os ramos citados tornam-se cada vez mais importante para as empresas à medida que o tempo passa. O atual cenário econômico que vive-se hoje faz com que as empresas busquem um diferencial competitivo, coisa que a logística consegue idealizar de forma relativamente natural.

## 2.3 CONSULTORIA E SEUS BENEFICÍOS DENTRO DA LOGÍSTICA EMPRESARIAL

### 2.3.1 Conceito

A consultoria é o fornecimento ou uma prestação de serviço específica, onde é realizada por um profissional capacitado e conhecedor do tema. Para Crocco e Guttman (2005, p. 8), a consultoria é definida como:

Um processo interativo, executado por uma ou mais pessoas, independentes e externas ao problema em análise, com o objetivo de fornecer aos executivos da empresa-cliente um ou mais conjuntos de opções de mudanças que proporcionem a tomada de decisão mais adequada ao atendimento das necessidades da organização.

Pode-se dizer que a consultoria empresarial é uma prestação de serviço onde o profissional ajuda os outros com o seu conhecimento. Para as pequenas empresas que não possui muito conhecimento, a consultoria se torna muito útil para as mesmas, possibilitando seu crescimento e sua permanência no mercado. Onde para Parreira (1997 p.12), a Consultoria:

É o ato de um cliente fornecer, dar e solicitar, pedir pareceres, opiniões, estudos, a um especialista contratado para que este auxílio apoie, oriente o trabalho administrativo, pode-se dizer que a consultoria é uma troca onde o cliente fornece informações da empresa e cabe ao consultor diagnosticar o problema e orientar da melhor forma possível.

Segundo Weinberg (1990 p.22), consultoria é a arte de influenciar as pessoas que nos pedem para fazê-lo. Isto é, o consultor precisa ter um alto poder de convencimento para fazer com que o cliente siga corretamente as suas orientações. Entende-se que na consultoria as pessoas acabam sendo influenciadas, pois o profissional tem que convencer o cliente que a sua idéia é o melhor para a organização. Por isso é fundamental que no processo da consultoria todos os envolvidos se interagem da melhor forma possível para que não haja conflitos. O trabalho da consultoria começa quando o cliente está insatisfeito com a organização e termina quando a solução do consultor começa a ser implantada.

Para as empresas que buscam crescimento no mercado, é fundamental que o cliente siga as orientações do consultor para que traga benefícios para a organização. Para Oliveira (2001, p.21), define consultoria empresarial como:

Um processo interativo de um agente de mudança externo à empresa, o qual assume a responsabilidade de auxiliar os executivos e profissionais da referida empresa nas tomadas de decisões, não tendo, entretanto, o controle direto da situação.

Para Quintela (1994, p.53), atividade de consultoria é entendida hoje como uma especialidade de apoio externo á ação gerencial executiva para prevenir e impedir a deterioração das organizações.

Para Schein (1990, p. 87) entende consultoria como um processo de ajuda organizacional, no qual o relacionamento entre consultor e cliente deve objetivar o desenvolvimento da capacidade de diagnosticar, desenvolver alternativas, decidir e intervir no sistema para resolver problemas. Em essência, os consultores de administração, segundo Lara (1993, p.77). "ajudam a efetuar mudanças importantes em setores organizacionais públicos e privados, por meio da sólida aplicação de capacidades de conteúdo e de processo".

### 2.3.2 Tipos de consultoria

O profissional consultor pode estar ou não vinculado a uma organização específica. O consultor que se dedica totalmente a uma organização é chamado Consultor Interno (normalmente empregado desta), e aquele que presta serviços

ocasionais é chamado Consultor Externo (ou Autônomo). Muitos autores consideram apenas o segundo como Consultor efetivamente. (PINHEIRO, 2009, P.11)

#### 2.3.2.1 Consultoria Interna

Segundo Kubr (1980, p. 125), a consultoria interna é mais utilizada em grandes organizações, para problemas que exijam conhecimento profundo das relações internas extremamente complexas, bem como dos procedimentos e fatores políticos que as permeiam.

O consultor interno normalmente é um funcionário da empresa-cliente. Faz parte da estrutura organizacional e está inserido em sua cultura e valores. Possui vantagens por estar diariamente em contato com os procedimentos internos, possuir maior conhecimento dos aspectos informais (os chamados atalhos organizacionais), possuir maior acesso a pessoas e grupos de interesse, além de participar da avaliação e do controle do processo inerente ao trabalho. Por último, o consultor interno possui um certo poder informal que pode facilitar seu trabalho. Por outro lado, o consultor interno carece de atualização prática. Seus conhecimentos são adquiridos de maneira teórica, por este não ter oportunidade de aplicar esses novos conhecimentos em diferentes casos e empresas. Por esse mesmo motivo, o consultor interno geralmente possui menos experiência que o consultor autônomo. Dentro da empresa, suas idéias geralmente tem menor aceitação nos altos escalões da empresa ("santo de casa não faz milagre") e, por normalmente ter vínculo empregatício com o cliente, possuem menor liberdade para dizer e fazer as coisas. (PINHEIRO, 2009, P.11)

#### 2.3.2.2 Consultoria Externa

De acordo com Oliveira (1996, p.38), apenas o consultor externo é capaz de exercitar a consultoria dentro daquilo que o autor considera a plenitude do conceito.

Quando utiliza-se dos serviços de consultoria é muito importante que a empresacliente avalie qual tipo é viável para melhor atender seus objetivos. Segundo Oliveira (2003, p. 51), o consultor externo, representado por um consultor autônomo ou por um profissional de uma empresa de consultoria. [...] Consultor

interno, representado por um funcionário da empresa-cliente, o qual presta serviços para serviços para áreas diversas da referida empresa.

O consultor externo é autônomo. Geralmente trabalha em equipe com outros consultores de outras especialidades em uma empresa de consultoria com denominação "Consultores Associados". O consultor externo possui maior experiência prática que o interno, por estar sempre em atividade em empresas diferentes, com problemas diferentes. Por esse mesmo motivo, o consultor externo pode trabalhar com maior imparcialidade, tendo dos altos escalões da empresa uma maior confiança. Mas também existem desvantagens: o consultor externo possui menor conhecimento dos atalhos organizacionais, pois normalmente não está presente diariamente na empresa cliente. Tem menor acesso a pessoas e grupos de interesse, além de possuir somente um relativo "poder formal". Muitas vezes as empresas possuem ambos os tipos de consultoria operando ao mesmo tempo. O consultor interno não vem em substituição ao externo, mas sim em complementação. O consultor interno servirá como apoio e ponto focal dos projetos de consultoria, inclusive para minimizar as desvantagens das duas condições isoladamente. (PINHEIRO, 2009, P.11)

### 2.3.3 Objetivos da consultoria

A inicialização da consultoria se dá através da realização de um diagnóstico que antecede o trabalho, sendo feito pelo consultor em conjunto com a empresa-cliente, onde se justifica o fato de que as empresas não sabem como o processo de consultoria pode ser útil, sendo natural a diferenças entre as expectativas da empresa e do consultor.

Onde de acordo com Bennis (1976 apud Rengel, 2002, p. 42):

Argumenta que o consultor, embora cada agente tenha um conjunto de objetivos particulares, tendo como sabe a sua própria condição e competência teórica concomitante às necessidades do sistema-cliente, poderá obter consenso sobre alguns objetivos gerais: melhoria da competência interpessoal dos administradores; mudança nos valores, no sentido de os fatores humanos e sentimentos serem considerados legítimos; desenvolvimento de uma compreensão progressiva entre os grupos de trabalho e dentro deles, a fim de reduzir as tensões; desenvolvimento de uma "equipe administrativa" mais eficaz, isto é, a capacidade dos grupos funcionais de operar competentemente; desenvolvimento de melhores métodos de "soluções de conflitos". Ao invés dos usuais métodos burocráticos para resolvê-los, incluindo supressão,

negação e uso claro e indiscriminado do poder, procuram-se métodos mais racionais e sem preconceitos; e desenvolvimento de sistemas orgânicos como reação contra a idéia de comparar as organizações como mecanismo.

São oito os objetivos segundo Turner (1982 apud RENGEL, 2002), de forma a consultoria:

- a) É quando há pesquisas de informações sobre como a empresa se encontra no mercado, analisando a sua concorrência e quais os mecanismos utilizados para concorrer com outras empresas, levantamento das opiniões dos funcionários e dos executivos da empresa, além da análise dos custos da empresa.
- b) De acordo com o autor é quando os clientes determinam previamente quais são os problemas que o consultor deve solucionar. Como por exemplo: adquirir ou desfazer-se de um negócio, modificar a estratégia relacionada ao mercado, definir um modo de estrutura organizacional para que a empresa possa se adaptar melhor às contínuas mudanças.
- c) Para Turner (1982 apud Rengel, 2002) é quando o consultor, depois de analisar as informações obtidas, desenvolve diagnósticos para resolvê-las.
- d) Segundo o autor é quando depois de realizado o diagnóstico, o consultor vai recomendar que caminhos o cliente deva seguir para resolver os problemas, mostrando passo a passo o que deve fazer.
- e) Turner (1982 apud Rengel, 2002) diz que é quando depois das recomendações feitas, a empresa irá colocá-las em prática.
- f) O autor fala que não há um processo de consultoria correto quando o cliente não está integrado, o que pode acarretar a não aplicação das recomendações e do diagnóstico na empresa.
- g) Segundo Turner (1982 apud Rengel, 2002) é quando os consultores não só acrescentam e desenvolvem a capacidade da empresa de resolver problemas imediatos, como também auxiliam na escolha de métodos apropriados para encarar desafios no futuro.
- h) Para o autor é quando um dos objetivos do consultor é manter a viabilidade do cliente no mercado, onde as suas mudanças são rápidas e intensas.

Com esses oito objetivos aplicados, as análises puderam ser aplicadas com eficiência, onde as informações obtidas visaram um maior o desenvolvimento da estratégia empresarial. A consultoria tem como principal objetivo auxiliar os gestores na tomada de decisão, prevenindo o fracasso da organização.

### 2.3.4 Papel do Consultor

De acordo com Greinner e Metzger (1983 apud Rengel, 2002, p. 60):

Estudaram os papéis a serem desempenhados pelos consultores e concluíram que o seu modo de ser e de atuar depende de: sua personalidade; seu conhecimento e sua experiência; da preferência da organização-cliente por uma abordagem que seja compatível com o seu estilo de trabalho; e da natureza do problema que se pretende analisar e resolver.

Conforme destaca Sales (2013, p, 69), as características do consultor, é saber diferenciar o que é importante do que é urgente, onde ser independente e estipular metas alcançáveis que motivam o grupo a seguir mais firme e mais determinado. O consultor tem que ter o discernimento para definir metas que a organização possa cumprir, pois não adianta tentar fazer o impossível. Também é necessário que o consultor saiba dialogar com o cliente de forma clara para que todos entendam o objetivo proposto.

De acordo com Crocco e Guttman (2005, p.34), enfatizam que o consultor além da experiência pessoal, a base educacional formal dos profissionais de consultoria e o que denominam de diferenciais.

Para Mocsányi (1997, p.148), além de conhecimento técnico, talento e criatividade, o bom consultor é aquele que se destaca também por uma série de outras características, sejam elas profissionais, culturais, políticas e até psicológicas.

Assim, o consultor, necessariamente, um "agente de mudança", embora seja possível encontrar quem encare o papel do consultor quase como um mero parecerista, embora está não pareça ser a posição predominante entre os autores Para Lima (1982, p.04), por exemplo, define a atividade do consultor da seguinte forma:

O termo consultor deve ser entendido aqui como aquele que dá seu parecer ao seu consultado sobre algum assunto, ou então, aquele que trata ou discute com uma ou várias pessoas sobre o que devem fazer sobre um negócio. Com base nisso, pode-se dizer que um indivíduo ou grupo atua como consultor em administração, quando profissionalmente se dedica a dar seu parecer a resoluções de problemas levantados nas empresas.

Segundo Andrade (2007, p.3), a qualificação profissional de consultoria deve somar-se, ainda, com a prática e com a experiência na execução e condução de processo. Só assim os consultores estarão no exercício efetivo de suas atividades. Sabendo conduzir um processo dentro da empresa. Isso não significa executar o processo, mas fazer com que os gerentes e executivos apoiem a sua idéia e lidere de acordo com os procedimentos que o consultor lhe propor. Para as empresas, essa atitude do consultor irá auxiliar o líder nas suas atividades.

### 3. ESTUDO DE CASO

#### 3.1 DESCRIÇÃO DO LOCAL DO ESTUDO DE CASO

A empresa Marcon logística Portuária está localizada no Endereço Rua Rodrigues Alves, 870, no Bairro Centro Histórico, na cidade de Paranaguá no Estado do Paraná, Brasil. Telefone: 3420-4500.

##### 3.1.1 Histórico da Organização

A Marcon inicia suas operações no porto de Paranaguá no ano de 1964, pelo seu fundador Mário Pinto do Nascimento, quando sua principal atividade era o despacho aduaneiro de cargas. Alguns anos após sua fundação, a Marcon tornou-se agente marítimo, atividade esta que se mostrou o elo fundamental entre o proprietário de embarcações e o país com o qual eram estabelecidos os serviços de transporte marítimo de cargas. Estas experiências combinadas ao longo de décadas, fizeram com que a Marcon pudesse ampliar seu leque de serviços, tornando-se hoje uma empresa completa dentro da Logística Portuária.

Atualmente, a Marcon desenvolve de forma ininterrupta atividades de Agenciamento Marítimo, Comissária de Despachos, Armazéns Gerais e Operador Portuário, que conferem à empresa um amplo escopo de atendimento dentro da Logística Portuária para ensacados e caixarias, produtos florestais, siderúrgicos, equipamentos agrícolas e industriais, projetos especiais, carga geral, contêineres, veículos leves e pesados, operações de armazenagem e carregamento e descarregamento de granéis diversos.

Com sua sede localizada no Edifício Manhattan, a Marcon mantém e reforça dia após dia os princípios de comprometimento com o cliente, ética, qualidade e eficiência na prestação de serviços, princípios estes que são também alinhados com o sentimento de parceria com a comunidade portuária.

#### 3.2 DEMONSTRATIVO DA GESTÃO APLICADA

Um Estudo de Viabilidade Técnica, Econômica com a vista a subsidiar a regularização do contrato de arrendamento existente entre a MARCON e a APPA-

Administração dos portos de Paranaguá e Antonina referente aos armazéns 6 A/B do porto de Paranaguá- PR. Considerando um investimento realizado na modernização do terminal a partir de um carregador de navios para carga ensacada. A logística passou a exercer um papel estratégico nas empresas no sentido da integração e coordenação dos serviços relativos a transporte e armazenagem de mercadorias, desde a aquisição da matéria-prima até a entrega do produto final.

O estudo foi realizado com base nas disposições da Lei 8.630/93 (Lei de Modernização dos Portos) e em especial Decretos nº4.391/02 e nº6.620/08, da Resolução nº055- ANTAQ, de 16/12/02 e alterada pelas resoluções nº126/03- ANTAQ, nº238/04- ANTAQ e 265/04 –ANTAQ, bem como o documento da Agência que orienta a modelagem para este estudo de caso de viabilidade de projetos de arrendamentos.

O Porto de Paranaguá está situado as margens sul da Baía de Paranaguá. Localização Latitude: 25° 30,1' S / Longitude:48° 31' W, tendo acesso via rodoviário pela BR-277, via ferroviário através da malha operada pela ALL – América Latina Logística, via oleoduto com 90 Km de extensão, via aquaviário definida nas Cartas Náuticas de Marinha nº 1.821. O cais Público, conta com 2.816 metros de extensão e 14 berços. O carregador de navio CNLG 3000/1000 com capacidade nominal de 3.000 sacas/hora ou 1000 t/h para granel com disposição de sistema elétrico completo, o sistema de correias transportadoras estão preparados para um regime de trabalho portuário contínuo 24 horas por dia, 300 dias por ano, correspondendo a um total de 722,81 metros quadrados.

Segundo Collyer (2008) define porto como fronteira nacional aberta, entreposto dinâmico de mercadorias, em que se realizam atividades (aduaneiras, alfandegárias, comerciais, sanitárias, tributárias, imigratórias *etc.*). É o portão de entrada e saída de riquezas, local de abrigo das embarcações, fonte de suprimento das atividades *offshore*, ponto estratégico de segurança das nações e, sobretudo, um importante elo da cadeia logística mundial.

Todos os caminhões passam obrigatoriamente pela pesagem rodoviária, a sequência da operação do terminal, que remete até o armazenamento dos ensacados nos armazéns, com a utilização do carregador de navios (*Shiploader* com chute espiral - fig.3) a partir daí, os sacos são lançados na correia dentro da área do

entre os armazéns e sendo distribuídas, já ao graneis, para recebimento futuro, das ferramentas de tubo telescópico, no momento é efetuada no *trippervia* chute (fig 4).



**Figura 03:** Shiploader com chute espiral  
**Fonte:** APPA



**Figura 04:** Trippervia  
**Fonte:** APPA

### 3.2.1 Considerações iniciais

O principal porto e terminal da Região sul do Brasil é analisados neste trabalho. O estudo abrange a descrição física das instalações administrados por empresas privadas. A seguir, é apresentada a definição das variáveis utilizadas no estudo. A escolha das variáveis deu-se em função de estudos das informações obtidas junto ao porto. A definição propicia o entendimento do significado da variável, além de poder realizar a análise do setor portuário com conhecimento de suas principais características.

### 3.2.2 Descrição Física das instalações

O terminal da MARCON é composto por 2 armazéns (6A e 6B) e entre essa área encontra-se um carregador de navios, o shiploder com chute espiral. Que ocupa uma área de 6.624m<sup>2</sup> e os armazéns armazenam 14.000 toneladas (fig. 5)



**Figura 05:** Imagem em toneladas  
**Fonte:** APPA

As Viabilidades Econômicas dependem de seus resultados suportarem os investimentos, despesas, custos e receitas de sua operação. Neste contexto e com informações disponibilizadas pela MARCON, faz-se o levantamento despendido na instalação do carregador dos navios; os principais custos do terminal, do operacional fixo e variáveis além da receita. Nesse investimento para permitir o seu adequado

funcionamento totalizou R\$ 19.740.560,90 (montante foi significativamente superior ao original em função das adaptações dos equipamentos).

As movimentações do terminal passará a apresentar um significativo aumento de sua capacidade de movimentação. Se considerar a safra de açúcar que possui duração de 6 meses e sua capacidade estática existente é de 14.000 toneladas, o terminal passará a registrar uma movimentação de 21.000 toneladas, respeitando assim os prazos contratuais e as datas de realização do investimento. As receitas esperadas derivadas exclusivamente das prestação de serviço de armazenamento e movimentação do açúcar ensacado praticados pelo arrendatário, foi considerada um recita de R\$60,00 por tonelada, os impostos incidentes somam 12,25%.

### 3.2.3 Custos operacionais

Os custos operacionais são referentes às despesas associadas, a mão –de-obra conta com 106 funcionários totalizando um custo de R\$4.158.000,00 sem considerar custos trabalhista com percentual de 75% sobre o salário, os custos e despesas gerais totalizam R\$ 4.115.021,00, os serviços terceirizados o gasto anual é cerca de R\$ 220.000,00 por ano, Os custos operacionais anuais do terminal em plena movimentação somam R\$ 8.493.501,00. Foi considerado os gastos referente ao pagamento de outorga pelo arrendamento do terminal no valor de R\$ 1,47 por tonelada e de R\$ 89.599,56 por ano referente a área de projeção das correias. Apurando –se além dos descontos de imposto de renda 25% e Contribuição Social 9%. Foram utilizados dois parâmetros para cálculo Taxa Interna de Retorno (TIR) e Valor Presente Líquido (VPL), com taxa de desconto fornecida pela ANTAQ foi de 8,30%. A TIR do projeto excluindo qualquer tipo de pagamento de outorga, considerando o prazo restante do encerramento do contrato de arrendamento, ficou negativo 6,71%, tendo um VPL correspondente negativo em R\$ 7.799.406,15.

O carregador do navio combinado tipo CNLG 3000/1000 com capacidade nominal de 3.000 sacos/hora ou 1.000 t/h para granel (base: açúcar- 0,92 t/h). Por lança giratória ou translação sobre trilhos, alimentado por correias com tripper:

- Aplicado para navios de carga com capacidade de 35.000 DWT até 60.000 DWT.
- Carregador móvel, autopropulsado sobre trilhos. Lança com raio de alcance máximo 23, 4m e com ângulo de -15° à 180°.

- Capacidades de sacas 3.000 saca/hora de açúcar considerando sacos de 50Kg, 1.000 a granel.
- Bitola de trilhos:1.000m.
- Alimentação Elétrica 440W., trifásico, 60 Hz, via enrolador de cabos.
- Potência instalada: 170 KW.
- Peso próprio 340 t., sendo 260t. do equipamento e 80 t. de contra peso em concreto.
- O chute em espiral telescópico completo: 13.0 metros de comprimento.

Considerando o investimento, combinado com a estrutura de custo, o mesmo não apresenta viabilidade econômica, considerando o horizonte para o encerramento do atual contrato de arrendamento. Conclui-se que para que faça jus a uma taxa de retorno compatível pela ANTAQ é necessário o dilatamento do prazo de 17 para 25 anos para o seu encerramento. Pois essa viabilidade econômica de um empreendimento depende de seus resultados suportarem os investimentos necessários, além dos custos e despesas.

Os principais custos do terminal, do operacional fixo e variáveis, além da receita. Nesse investimento para permitir o seu adequado funcionamento totaliza um montante que significativamente pode vir a ser superior ao original em função das adaptações dos equipamentos. Faz-se um levantamento despendido na instalação do carregador dos navios diante das premissas, é possível inferir cruzamentos de dados que culminem com a obtenção do valor dos custos dos equipamentos.

Computando o investimento realizado pela MARCON na modernização um total de 19.740.560,90. A depreciação contábil foi considerada de acordo com critérios fixados pela Receita Federal. Considerando o prazo de vigência do contrato de arrendamento.

### 3.3 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este estudo foi elaborado a partir de elementos do Edital de Concorrência Pública nº 005/2001 promovida pela Superintendência do Porto de Paranaguá, que mantém as linhas regulares para toda a costa leste e oeste dos Estados Unidos, Europa, África, Oriente Médio, Extremo Oriente e países do Mercosul. Sendo um dos portos brasileiros com maior rendimento com operação de granel, é

caracterizado essencialmente como exportador; de madeira e derivados, açúcar, frangos congelados, cerâmicas, tabaco, veículos, papel, têxtil, e carne. O porto de Paranaguá contou com várias concorrência para o arrendamento de instalações portuária, entre ela a MARCON com sede em Paranaguá que esteve acompanhando as melhorias substanciais no ramo de navegação. Com a aprovação da lei de modernização dos Portos em 1993, o crescimento dos índices de contêineres e a abertura da economia propiciada pela globalização determinam um grande crescimento nos portos.

Os serviços do porto ou terminais tendem a ser confiáveis e as autoridades aduaneiras podem checar “on –line” as operações. Com um relacionamento funcional com a receita federal, autoridades marítimas, em especial na troca e/ou fornecimento de informações. Entre as responsabilidades da CODESA que estão as fiscalizações para os arrendamentos. A mão- de- obra exige qualificação e composição já indicada no anexo IX- PACTO DE TRANSIÇÃO NEGOCIADA do EDITAL n° 005/2001. O surgimento das empresas de logísticas as quais oferecem um leque muito grandes de serviços. A MARCON conta com um berço de atracação e, como o prazo para equipar como guindaste é de apenas 6 meses.

Um dos compromissos que o Porto de Paranaguá tem é principalmente durante as operações do terminal, uma preocupação presente nos termos da legislação no Art. 4 da Lei Federal n° 8.630/93. No tocante ao impacto social, o Programa de Gestão Ambiental envolve todas as funções empresariais com base na política ambiental aprovadas. A MARCON será executada pela arrendatária de acordo com as necessidades, projetos no prazo de 6 meses contados da liberação das respectiva áreas pela Superintendênciado Porto de Paranaguá. A metodologia a ser empregada nos principais serviços destinam-se a orientar as condições de execução das obras. Todos os cálculos estruturais assim detalhados do projeto básico, serão elaborados por profissionais ou empresas habilitadas e devidamente registradas nos respectivos conselhos profissionais. No caso de canteiro de obras a implantação de instalações provisórias é pratica comumente realizada pela PROPONENTE ao longo dos anos.

A importância da formação de uma SPE- (Sociedade de propósito Especifico), implica na concepção de uma Estrutura Organizacional voltada exclusivamente para a atividade portuária ou seja carga e descarga dos navios e demais serviços. Sob a competência dos órgão estão os concelhos de administração, da diretoria, da

gerência geral, da gerência administrativa, da gerência operacional e comercial e suas atribuições. Considerando o leque, serviços que envolve a atividade portuária.

No tocante ao impacto social, o Programa de Gestão Ambiental envolve todas as funções empresariais com base na política ambiental aprovadas. Executada pela arrendatária de acordo com as necessidades, projetos no prazo de 6 meses contados da liberação das respectivas áreas pela Superintendência do Porto. A metodologia a ser empregada nos principais serviços destinam-se a orientar as condições de execução das obras.

Todos os cálculos estruturais assim detalhados do projeto básico, serão elaborados por profissionais ou empresas habilitadas e devidamente registradas nos respectivos conselhos profissionais. No caso de canteiro de obras a implantação de instalações provisórias é prática comumente realizada ao longo dos anos.

Na concepção de uma Estrutura Organizacional voltada exclusivamente para a atividade portuária ou seja carga e descarga dos navios e demais serviços. Sob a competência dos órgãos estão os conselhos de administração, da diretoria, da gerência geral, da gerência administrativa, da gerência operacional e comercial e suas atribuições.

Considerando o leque, serviços que envolve a atividade portuária, as principais responsabilidades são: Elaborar documentos, treinar funcionários, acompanhar obras, gerenciar o recebimento/armazenamento e movimentação de insumos, verificar a conformidade dos processos, liberar produtos e serviços, trabalhar de acordo com normas e procedimentos técnicos de qualidade e de segurança e demonstrar domínio de conhecimentos técnicos específicos da área.

## CONCLUSÃO

No presente estudo, foi considerada em moeda real na técnica de Fluxo de Caixa Descontado (FCD), que pretende ser divididas em 6 etapas; definir o objeto de avaliação, olhar o passado, olhar o ambiente, identificar os aspectos críticos, projetar o futuro, definir a remuneração do capital. Para obtenção do FCD, tem-se que a estrutura de capital da empresa seja composta por 32% de capital próprio, e 68% de capital de terceiros. O cálculo da taxa reflete a renda líquida, visando oferecer um prêmio risco ao investir na empresa, já o cálculo de custo do capital de terceiros refletem as taxas de captação a longo prazo. Essa aplicação do método FDC quanto mais distante(futuros) maior será a taxa de desconto do fluxo, por consequência, menores serão os valores presentes.

A partir dos Demonstrativos dos Resultados do Exercícios (DRE), são calculados os valores dos Fluxos de Caixa Livres (*Free Cash Flow*) da empresa conforme necessidade de capital de giro e de investimento; premissa de operação, receita operacional bruta, dedução da receita bruta, receita operacional líquida, custo operacional, despesa operacional, resultado operacional líquido (ROL), resultado não operacional, resultado antes do IRPJ e CSLL (LAIR), provisão para imposto de renda, provisão para contribuição social, lucro (prejuízo) líquido do exercício. No demonstrativo da geração de caixa líquida que traduz como demonstrativo para o conceito de caixa que o objetivo é compor; lucro (prejuízo) líquido do exercício, depreciação/ amortização, geração de caixa operacional, investimentos em ativo imobilizado, investimento capital de giro, geração de caixa líquido, valor presente da geração de caixa líquida, fluxo de caixa descontado DCF.

Uma projeção de cenário dizem respeito a cada realização dos planos de investimentos pretendidos para cada ano, a evolução do faturamento total contempla o crescimento da ordem prevista no ano. Diante das premissas, é possível inferir cruzamentos de dados que culminem com a obtenção do valor comercial da empresa.

O presente trabalho conclui que no término deste trabalho, entende-se que a teoria e a prática se completam e, sendo assim, é com a prática que pode se aperfeiçoar todos os conhecimentos e com a competitividade mais acirrada no mercado dos serviços portuários, impõe a necessidade de Executivos competentes melhorando os conhecimentos e com habilidade para decidir rapidamente, agilidade

requerida nas atividades portuárias, inclusive assumindo riscos, até porque o custo de um navio parado é muito caro.

O aumento da profundidade do porto para atender aos navios de contêineres e de graneis sólidos com eficiência quando possível, através de obras de dragagem, junto com a aquisição de equipamentos mais produtivos, irá contribuir para operar navios maiores e melhorar o desempenho do porto.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, A. **Consultores e consultoria: o que fazer para essa relação dar certo**. REEAD – Revista Eletrônica de Administração. Vol. 1 No. 1, Jan/Fev/Mar/2007. Disponível em: <http://diretorio.ibict.br/xmlui/handle/1/82>.

BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos: planejamento, organização e logística empresarial**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

BALLOU, Ronald H. **Logística Empresarial: transportes, administração de materiais e distribuição física**. São Paulo: Atlas, 2007.

BALLOU, R. H. **Logística Empresarial: transportes, administração de materiais e distribuição física**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BOWERSOX, Donald J.; CLOSS, David J. **Logística empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimento**. São Paulo: Atlas, 2009.

BRASIL, Legislação citada anexada pela coordenação de estudo – Legislativo-CEDI <<http://www.camara.gov.br/sileg/integras/610634.pdf>>

CHIAVENATO, Idalberto, Sapiro, Arão. **Planejamento estratégico: Fundamentos e Aplicações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHING, Hong Yuh. **Gestão de estoques na cadeia de logística integrada: supply chain**. São Paulo: Atlas, 1999.

CROCCO e GUTTMANN, Luciano e Erik. **Consultoria Empresarial**. São Paulo: Saraiva, 2005.

COLLYER, W. O. **Lei dos portos: o conselho de autoridade portuária e a busca da eficiência**. São Paulo: Lex Editora, 2008.

COLLYER, W. O. **A importância do direito marítimo e da regulação dos transportes e portos para o desenvolvimento da logística**. Journal of Transport Literature, vol. 7, n. 1. 2013.

DIAS, Marco Aurélio. **Administração de materiais: Uma abordagem a logística**. 4 ed. – São Paulo: atlas, 1993.

GRENNER, L. E., METZGER, R. **Consulting to management**. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1982.

KUBR, Milan. **Consultoria, um Guia para a Profissão**. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan S.A., 1986 MARIA Luíza, MORANTE, Galhardo. **Revista Fluxo**, 2004.

MARTINS, Petrônio Garcia e ALT, Paulo Renato Campos. **Administração de Materiais e Recurso Patrimoniais**. 3 ed. rev. e atualizada. São Paulo: Saraiva 2009.

MOCSÁNYI, Dino Carlo. **Consultoria: O que fazer, como vender.** São Paulo: Gente, 1997.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Manual de consultoria empresarial: conceitos, metodologia e práticas.** São Paulo: Atlas, 2001.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Manual de Consultoria Empresarial: Conceitos, Metodologias, Práticas.** São Paulo: Atlas, 1996.

PARREIRA, Francisco E. **Consultoria, consultores e clientes.** São Paulo: Érica, 1997.

PINHEIRO, Cesar Augusto Lessa. **Consultoria interna de recursos humanos.** Universidade Estácio de Sá. 2009.

QUINTELLA, Heitor M. **Manual de psicologia organizacional da consultoria vencedora.** São Paulo: Makron Books, 1994.

PAURA, Glávio Leal. **Fundamentos da Logística.** E-Tec Brasil, Curitiba, 2012.

RENGEL, Ramos. **Consultoria Organizacional em micros e pequenas empresas: um estudo nas micros e pequenas empresas industriais de Lages.** 2002. Dissertação (Mestrado)- Curso de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

SALES, Eugênio, **Qual o verdadeiro papel do consultor empresarial?** Recife, Pernambuco, 11 novembro 2013. Disponível em <http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/qual-o-verdadeiro-papel-do-consultorempresarial/74075/>.

SCHEIN, Edgar. **Consultoria de procedimentos: seu papel no desenvolvimento organizacional.** São Paulo: Edgard Bliicher, 1990.

UDERMAN, S., Rocha, C. H. e Cavalcante, L. R. **Modernização do sistema portuário no Brasil: uma proposta metodológica.** *Journal of Transport Literature*, vol. 6, 2012.

WEIMBERG, Gerald M. **Consultoria: o segredo do sucesso.** São Paulo: McGraw-Hill, 1990.