

CENTRO PAULA SOUZA

GOVERNO DO ESTADO DE
SÃO PAULO

**Faculdade de Tecnologia de Americana
Curso Superior de Tecnologia em Logística e Transporte**

TERCEIRIZAÇÃO LOGÍSTICA NO BRASIL

PAULO HENRIQUE PENAQUIONI

**Americana, SP
2013**

**Faculdade de Tecnologia de Americana
Curso Superior de Tecnologia em Logística e Transporte**

CENTRO PAULA SOUZA

**GOVERNO DO ESTADO DE
SÃO PAULO**

TERCEIRIZAÇÃO LOGÍSTICA NO BRASIL

PAULO HENRIQUE PENAQUIONI

phpenaquioni@yahoo.com.br

Trabalho Monográfico, desenvolvido em cumprimento à exigência curricular do Curso Superior de Tecnologia em Logística da Fatec-Americana, sob orientação da Prof.^a Esp. Regianne Fontana.

Área: Terceirização Logística

**Americana, SP
2013**

BANCA EXAMINADORA

Prof^a. Orientador(a) Regianne Fontana

**Prof^o. Convidado (a) Marco Anselmo de Godoi
Prezoto**

Prof^o. Convidado (a) Odilon Delmont

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, a Deus por iluminar essa minha caminhada.

Aos meus pais Antonio Penaquioni e Maria Eugenia Reami Penaquioni pela educação e ensinamentos que levarei por toda a vida.

Ao meu irmão Eduardo Penaquioni que sempre me apoio nos momentos que precisei.

Em especial a minha esposa, Adriana de Abreu Penaquioni que sempre me deu apoio e esteve presente em todos os momentos nessa caminhada com muita paciência nos momentos que precisei me dedicar os estudos.

Sem esquecer os amigos para que essa monografia se concluísse.

À minha orientadora Regiane Fontana que com seus conhecimentos me ajudaram

Aos amigos que também estiveram presente nesta etapa de minha vida, aos amigos Edinon, Lucinei, Umberto, e todos os amigos que esteve nessa minha jornada.

DEDICATÓRIA

Aos meus pais Antonio Penaquioni, Maria Eugenia Reami Penaquioni, ao meu irmão Eduardo Penaquioni.

RESUMO

O presente texto conceitua a logística desde o tempo das guerras com a finalidade de transportar armas, maquinários de guerra e até mesmo alimentos entre os postos de ataque e suprir as necessidades dos soldados. Com o passar do tempo à logística foi criando força e necessidade dentro das empresas para agilizar o processo, atender e satisfazer o cliente final com qualidade no serviço prestado e com um baixo custo. Com o passar dos anos pessoas e empresas foram se aperfeiçoando em novas metodologias para melhorar um determinado setor ou processo dentro da empresa. Com a especialização em gerir determinados processos, deu início a novas empresas, os Prestadores de Serviços Logísticos (PSL). Com o surgimento dos prestadores de serviços, empresas começaram a focar em seu segmento principal dentro da organização e buscar parceiros experientes e capacitados para terceirizar serviços que não são o foco principal da empresa. Para realizar a terceirização de um determinado setor de uma empresa, o responsável por executar a parceria, estuda: viabilidade, tecnologia, bens matérias, inovação, capacitação de funcionários, conhecimento de atuação no mercado sem falar nos custos e satisfação do cliente. O texto conceitua também as vantagens e desvantagens da terceirização e quando a necessidade se trocar o Operador Logístico. Hoje muitas empresas já terceirizaram serviços que antes eram os próprios funcionários que realizavam as tarefas, entre muitas outras empresas que estão buscando no mercado Prestadores de Serviços para transferir operações que foge do core business e não precisam investir em treinamento, tecnologia, maquinário entre outros.

Palavras Chave: Logística, Terceirização, Operador Logístico.

ABSTRACT

The present text conceptualizes This paper conceptualizes the logistics since the time of the wars with the purpose of carrying weapons, war machines and even food between posts attack and meet the needs of soldiers. Over time the logistics were creating strength and need within companies to expedite the process, meet and satisfy the end customer with quality of service and at a low cost. Over the years people and businesses have improved in new methodologies to improve a particular industry or process within the company. With expertise in managing certain processes, has initiated new businesses, Logistic Service Providers (LSP). With the emergence of service providers, enterprises began to focus on your main thread within the organization and seek experienced and qualified partners to outsource services that are not the main focus of the company. To make outsourcing a particular sector of a company responsible for running the partnership studies: feasibility, technology, goods, materials, innovation, employee empowerment, knowledge of market action not to mention cost and customer satisfaction. The text also defines the advantages and disadvantages of outsourcing and when the need to change the Logistics Operator. Today many companies have outsourced services that were once the employees themselves who performed the tasks, among many other companies that are seeking market service providers to transfer operations that escapes the core business and not have to invest in training, technology, machinery and others.

Keywords: Logistics Outsourcing, Logistics Operator.

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS E DE TABELAS.....	9
INTRODUÇÃO	10
1 CONCEITUANDO A LOGÍSTICA.....	14
1.1 Aplicação da Logística	15
2. TERCEIRIZAÇÃO	18
2.1 Terceirização logística	18
2.1.1. O que precisa fazer para terceirizar	20
2.1.2 Vantagens.....	22
2.1.3. Desvantagens.....	24
2.2 OPERADORES LOGÍSTICOS.....	25
2.2.1 Operadores Logísticos.....	25
3. ESTUDOS DE CASO	28
3.1 Caso A	28
3.1.1 O que Terceirizou?	28
3.1.2 Quando Terceirizou?	28
3.1.3 Onde Terceirizou?	29
3.1.5 Quem fez as Operações Logísticas?	29
3.1.6 Como era feito o processo?.....	30
3.2 Caso B	31
3.2.1 O que terceirizou?	31
3.2.2 Quando ocorreu a terceirização?	31
3.2.3 Onde ocorreu a terceirização?	32
3.2.4 Porque se terceirizou?	32
3.1.5 Quem fez as Operações Logísticas?	32
3.1.6 Como era feito o processo?.....	33
4. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	34

5. BIBLIOGRAFIA.....36

LISTA DE FIGURAS E DE TABELAS

Figura 1: Cadeira logística.....	15
Figura 2: Previsão dos Custos.....	16
Figura 3: Setores que mais cresçam no mercado.....	17
Figura 4: Principais atividades logística terceirizadas.....	20
Figura 5: Modelo de Avaliação da Terceirização.....	21
Figura 6: Motivos para a Terceirização.....	23
Figura 7: Motivos para substituir um PSL.....	25
Figura 8: Evolução da receita média dos PSL.....	29

INTRODUÇÃO

Para Fleury a terceirização das atividades logísticas é uma prática bastante difundida e que vem acompanhando o processo de evolução da logística no Brasil. Dados de pesquisa de campo realizada pelo Centro de Estudos em Logística em 2003 indicam que entre 1998 e 2003, o índice de terceirização logística no país saltou de 41% para 60%, um crescimento de 47% num período de cinco anos,

Acrescenta o autor que para medir este índice foram consideradas dez diferentes atividades logísticas, potencialmente terceirizáveis agrupadas em três classes de serviços. A primeira classe, denominada de atividades básicas, se compõe do transporte de suprimento, transporte de transferência, transporte de distribuição, e desembarço aduaneiro; complementa que a segunda classe, denominada de atividades intermediárias, é composta pela armazenagem, milk run, e gerenciamento de transporte multimodal. A terceira classe, denominada de atividades sofisticadas, se compõe da gestão de estoques, montagem de kits, e projetos logísticos. Um índice de terceirização de 100% significaria que a totalidade das empresas já teria terceirizado todas as dez diferentes atividades consideradas no estudo.

Acredita que no momento atual cerca de 60% do potencial de terceirização logística nas grandes empresas brasileiras já ocorreu, considerando como base as dez atividades pesquisadas. Este parece ser um índice elevado, mas que pode ser explicado quando se examina, em detalhes, as atividades mais terceirizadas.

No Brasil, observa-se a nítida inclinação das empresas a lançarem mão do outsourcing de serviços logísticos.

Estudos relatam que a terceirização é uma prática muito antiga, no segmento de armazenagem. O livro do Gênesis relata a utilização de armazéns (celeiros), controlados por superintendentes em todo território Egito, com a finalidade de estocar as colheitas nos anos de fartura. Indo um pouco mais adiante na história, podem ser observados contratos de transporte de bens, os quais foram diversas

vezes utilizados pelos governos como forma de transferir riscos a terceiros (NOVAES, 2007).

Novais (2007) acrescenta que as funções logísticas possuem uma segmentação entre atividades básicas e de gerenciamento. As primeiras são as que fornecem soluções como, por exemplo, as atividades de transporte, armazenagem, empacotamento e colocação de etiquetas ou códigos de barra.

Para o autor a terceirização destes serviços tem sido capaz de tornar as empresas mais competitivas. As atividades de gerenciamento são as que fornecem soluções que adicionam valor ao produto ou serviço prestado, como por exemplo, o processamento de pedido, o gerenciamento de estoque e a estruturação da cadeia.

Existem classificações mais complexas, de modo que diversas destas foram apresentadas em artigos publicados durante a formação do setor. Para termos uma noção dos serviços prestados pelos operadores e da sua evolução, como os serviços relacionados à: logística integrada, produção sem estoques - Just-in-time (JIT), gerenciamento da cadeia de suprimento (supply chain management – SCM), armazenagem, transporte intermodal, rodoviário, frota dedicada, logística reversa (retorno de produtos), embalagem, sistemas de informação, sistemas de EDI (electronic data interchange) para troca de dados, comunicação por satélite e rastreamento (TREVIA e REIS, 2011, 15 de março 23:30).

Trevia e Reis (2011) acreditam que:

[...] a terceirização citada no parágrafo anterior nota-se que os 10 melhores se destacam, sobretudo, nos serviços integradores e de tecnologia da informação. É de se esperar que os operadores de ponta procurem adquirir competências na prestação destes serviços, para se manterem à frente, com serviços de maior valor agregado e diferenciado. A armazenagem, por exemplo, por ser um serviço já difundido e não um diferencial é um serviço prestado por 80% dos 10 melhores e 86% dos 100 melhores. A mesma inversão ocorre para o transporte rodoviário.

Ressalta-se que a rastreabilidade, apesar de apresentar um percentual alto de operadores prestando este serviço, não é feita ainda da melhor maneira, de modo claro para os clientes e preparada para o novo contexto da Internet.

Cita o autor uma pesquisa realizada em 1996 por Lieb (1996)⁴, também relaciona as atividades, em um nível mais macro. A lista de serviços seria: Gerenciamento de armazém; consolidação de carga; sistemas de informação; operações ou gerenciamento de “fleet”; negociação de taxa; seleção de transportadora; emissão de pedido; importação/exportação; retorno de produtos (logística reversa); processamento de pedido; montagem ou instalação de produtos; desmembramento de produtos para clientes; e reposição de estoque.

A logística, incluindo a prestação de serviços, é ainda um setor em fase de crescimento e de transformação. Isso é resultado da propensão mais intensa de as empresas terceirizarem serviços de uma maneira geral, quanto antes quando antes os realizavam por conta própria. Ao repassar serviços logísticos a terceiros, fazem-no de forma integrada, contratando “pacote” que incluem, cada vez mais, serviços de maior valor agregado, com forte conteúdo informacional. .

No Brasil, observa-se a nítida inclinação das empresas a lançarem mão do outsourcing de serviços logísticos. A forma de contratação desses serviços também evoluiu e tornou o processo de seleção de fornecedores mais complexos. Com objetivo de estabelecer um referencial prático para o problema de escolher um prestador de serviços logísticos..

O **Problema** da pesquisa foi: Porque as empresas buscam a terceirização?

As Hipóteses foram: No cenário de hoje as empresas buscam reduzir seus custos com: produção, transporte, armazenagem, distribuição, informação. Visa atender o cliente com o máximo de eficiência com o menor custo, terceirizando seu processo logístico, a empresa foca no seu core business. Tendo uma melhor competitividade, entre seus concorrentes e atender seus clientes com qualidade.

O **objetivo geral** foi: estudar, pesquisar e analisar, os métodos e processos para que ocorra a terceirização do processo logístico onde atenda as necessidades e expectativas da empresa, analisando à viabilidade de terceirizar processos.

Os **objetivos específicos** foram: Analisar a logística, terceirização, Contratação de Operadores logísticos, métodos e processos, e desempenhos dos operadores de logística.

Como **metodologia**, o trabalho foi desenvolvimento através de pesquisas bibliográficas, pesquisa em artigos sobre terceirização, estudo de casos sobre o tema, buscando informações para enriquecimento de uma revisão bibliográfica, viabilizando ou não o processo de terceirização.

O trabalho foi estruturado em **6 capítulos**, sendo que o **primeiro** se refere a introdução a Logística, o **segundo** discute o conceito da logística, o **terceiro** fala sobre a Terceirização, o quarto **capítulo** fala sobre o estudo de caso da terceirização, o **quinto** capítulo se refere a Considerações Finais, o **sexto** capítulo se refere a Bibliografia e referencias bibliográficas utilizadas para a realização do trabalho.

Com base nas informações conseguidas a partir dos estudos realizados no capítulo anterior, o **capítulo quinto** se reserva às **Considerações Finais**.

1 CONCEITUANDO A LOGÍSTICA

Para Novaes a logística existe a longo tempo, desde o tempo das guerras onde se estruturava todo o planejamento de ataque e defesa, a logística se aplicava em como avançar os soldados, o direcionamento de alimentos e remédios, o avanço dos tanques de guerra, distribuição de munições. (Novaes, 2007 p. 31,32)

Acrescenta o autor, que os líderes militares se encarregavam de planejar e estruturar todo esse processo, para que não fossem surpreendidos pelo adversário. Por ocasião da Segunda Guerra Mundial e uma revolução tecnológica, a logística se expandiu a outras áreas.

Passou a ser utilizada pelas empresas o que se tornou peça fundamental para as empresas, em diversos setores como: planejamento, organização, controle armazenagem, transporte e distribuição de bens e serviços.

Para Ballou (1993), apud Barbosa, Musetti, Kurumoto, (2006), a logística empresarial está relacionada com todas as atividades de movimentação e armazenagem, que facilitam o fluxo de produtos e informações do ponto de aquisição da matéria-prima até a distribuição do produto final, providenciando níveis de serviços adequados a um custo razoável aos clientes.

Ao citarem Lambert (1998), dizem que a logística pode ser definida como o processo de planejamento, implementação e controle do fluxo e armazenamento eficiente e econômico de matérias primas, materiais semi-acabados e produtos acabados, bem como as informações a eles relativas, desde o ponto de origem até o ponto de consumo, com o propósito de atender às exigências dos clientes.

Para os autores, Uelze (1974), o objetivo da logística é a maximização do valor econômico dos produtos ou materiais, por meio da aplicabilidade de poderosas ferramentas e filosofias gerencias.

Para Ballou (1993), apud Viana 2002 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.

Acrescenta que Baglin et al. (1990), define de uma maneira mais objetiva a logística como uma função da empresa que se preocupa com a gestão do fluxo físico do suprimento de matérias-primas, assim como a distribuição dos produtos finais aos clientes.

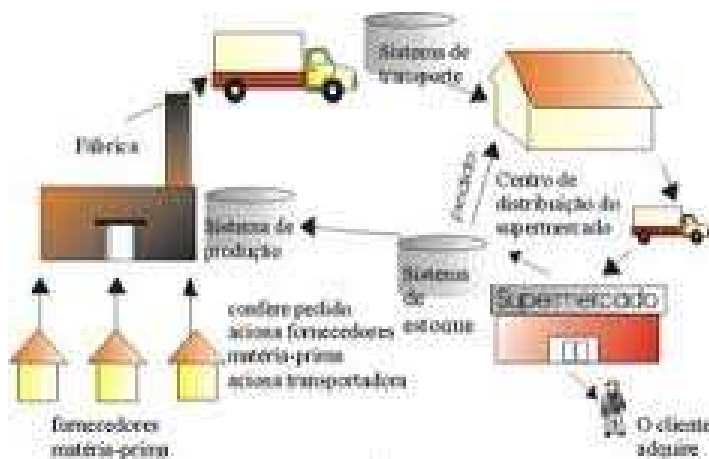


Figura 1: Cadeira logística

Fonte: <http://edsonguilhermedasilvacovolo.blogspot.com>

1.1 Aplicação da Logística

Para Viana (2002) a logística se aplica em qualquer empresa, seguimento, e em todos os departamentos da empresa, resumidamente, pode-se dizer que a função da logística é colocar o produto certo, no local correto, no momento adequado e ao menor preço possível, desde as fontes de matéria-prima até o consumidor final.

Para Lavrati (www.rape.unsl.edu.ar) a aplicação da logística vai além do armazenamento, distribuição, transporte, etc. A logística se aplica em todo o processo da cadeia de suprimentos, que planeja, organiza, implementa e controla de forma eficiente e efetiva, fluxo de armazenagem, informação entre a origem até o ponto de consumo o cliente, buscando atender a exigência do cliente; toda essa integração se resume em: produto, local, hora, quantidade, qualidade, estado de consumo e, principalmente, custo certos.

A maioria das empresas já possui o setor de logística terceirizado para obter uma boa administração. Com a concorrência de mercado até as pequenas empresas buscam profissionais de logística para trabalharem, onde possam implantar e coordenar os processos de trabalho, diminuir os custos, eliminar perdas, sempre mantendo a excelência na qualidade do produto ou serviço ao cliente.

A logística se aplica em todos os seguimentos de mercado; produção, vendas, distribuição, marketing, prestação de serviços, etc. Em todos os segmentos, possui uma forma adequada de se utilizar à logística.

Exemplo de aplicação da logística:

A logística no gerenciamento de estoque; hoje com uma boa administração de estoque, a empresa consegue diminuir custos com a manutenção do alto nível de estoque, elimina perdas em casos de produtos perecíveis podendo obter o ponto ótimo com baixo custo e com a quantidade certa de estoque, facilitando o controle e atendimento ao consumidor.

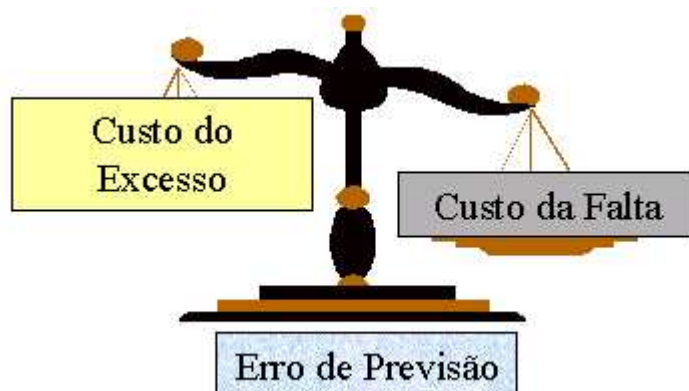


Figura 2: Previsão dos Custos

Fonte: www.ilos.com.br

A logística na prestação de serviços; na prestação de serviço à logística também se torna um diferencial quando bem aplicada, em relação aos concorrentes da mesma área, a prestação de serviço quando bem realizada, com qualidade e agilidade o prestador de serviços acaba fidelizando o consumidor criando um elo de confiança.

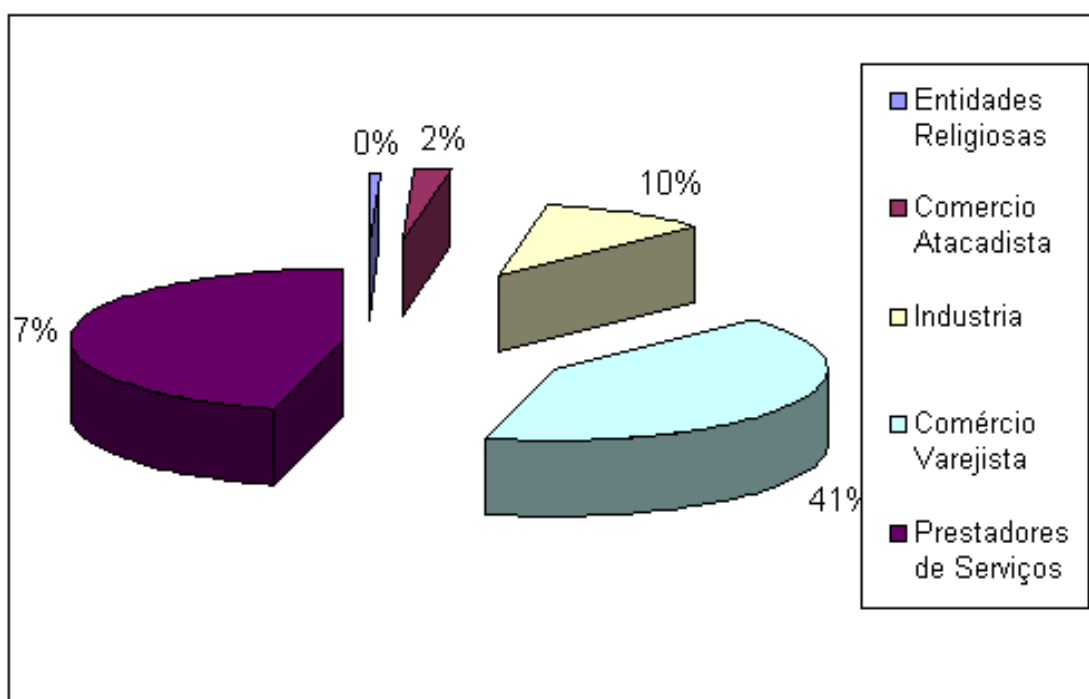


Figura 3: Setores que mais cresçam no mercado (adaptada)

Fonte: www.portaldocontrole.com.br

2. TERCEIRIZAÇÃO

2.1 Terceirização logística

Para Neves, a terceirização iniciou-se na década de oitenta, com as atividades não diretamente ligadas à gestão da empresa, no início eram terceirizados os setores de: limpeza, restaurante, segurança, manutenção predial, etc.

Relata que a partir de 1995, crescia o mercado da terceirização, onde muitas empresas começavam a terceirizar parte de seus processos ligados à sua gestão, e com a chegada dos Operadores Logísticos serviu para acelerar a tendência da terceirização.

Para Paleta a prática de terceirização ou outsourcing hoje é bastante comum nas organizações, cujo principal objetivo é a redução de custos, entretanto se esta técnica ou ferramenta não for utilizada com critérios gerenciais tal estratégia pode não produzir os efeitos desejados.

Queiroz (1998, p.63) apud a Imhoff e Mortari. A terceirização foi gradativamente implantada com a vinda das primeiras empresas multinacionais, principalmente as automobilísticas no início da década de 80. Essas fábricas adquiriam as peças de outras empresas, guardando para si a atividade fundamental de montagens de veículos.

A terceirização consiste na prática de transferir a outros, ou a um terceiro, a incumbência de realizar tarefas consideradas secundárias dentro da organização. Tal prática que começou com a transferência de serviços de segurança, limpeza e alimentação hoje abrange um grande número de atividades que antes eram feitas internamente pelas empresas, terceirizando as tarefas secundárias as empresas se preocupam em concentrar suas atividades no seu core business.

Conforme um artigo do site SEBRAE/GO: Vem reforçar o que os autores acima dizem, em questão do surgimento da terceirização nas empresas e seus setores, onde se terceirizava processos não diretamente ligados ao foco principal da

empresa. E acrescentando que hoje não só as grandes empresas, mas as empresas de pequeno e médio porte podem terceirizar seu processo ou departamento.

Acrescenta que também podem se beneficiar de benefícios não só na terceirização de processos, como reduzir custo a preços competitivos no mercado. Pequenas e medias empresas estão se especializando para se tornarem prestadores de serviços para outras empresas.

No Brasil, anualmente, são gastos cerca de R\$ 192 bilhões, ou 11,7% do PIB nacional, com logística. Deste montante, aproximadamente 63% são direcionados para pagamento de terceiros, ou seja, para os prestadores de serviços logísticos. Esse patamar é similar ao índice de terceirização europeu (65%) e asiático (62%), e superior ao norte-americano (47%). (ILOS, acesso 17/04/2011 18:31).



Figura 4: Principais atividades logística terceirizadas
Fonte:www.ilos.com.br

2.1.1. O que precisa fazer para terceirizar

Segundo Rezende (2008, p. 1) apud Paletta 2011 “vários fatores devem ser analisados antes que seja tomada qualquer decisão” sobre terceirizar ou não atividades logísticas, antes mesmo das escolhas dos potenciais parceiros ou prestadores de serviços, mas em “relação à própria empresa” tomadora dos serviços.

Precisa-se estruturar analisar qual o processo da empresa que deve terceirizar: vantagens, desvantagens, custos de produzir ou não, custos de terceirizar, quais os benefícios que pode obter.

Segundo Brasil é preciso saber se a empresa a contratar se adapta as variações de mercado, terceirizar atividades de menor valor agregado, que possam se adequar as necessidade e especificações. Acrescenta o para sempre analisar os custos dos serviços a terceirizar e após terceirizar.

Pesquisar histórico de empresas prestadoras de serviços, outsourcing, qual a área de mercado que atua e sua especialização, ferramentas tecnológicas, infraestrutura em geral. A empresa precisa não só de um terceiro, mas sim um parceiro dentro do sue processo seja interno ou externo.

A empresa precisa entender seu processo principal, investimentos, o que é necessário para atender sua necessidade, estruturando-se essa etapa a sim, analisar o seguimento da empresa a contratar se já atuou ou atua no mesmo segmento, se atende às expectativas e necessidades, pois todo ou parte do processo da empresa será entregue a terceiros.

É preciso também ter um bom relacionamento entre contratante e contratado, visando sempre melhorias processos e procedimentos, onde o foco sempre é menor custo e satisfação do cliente.

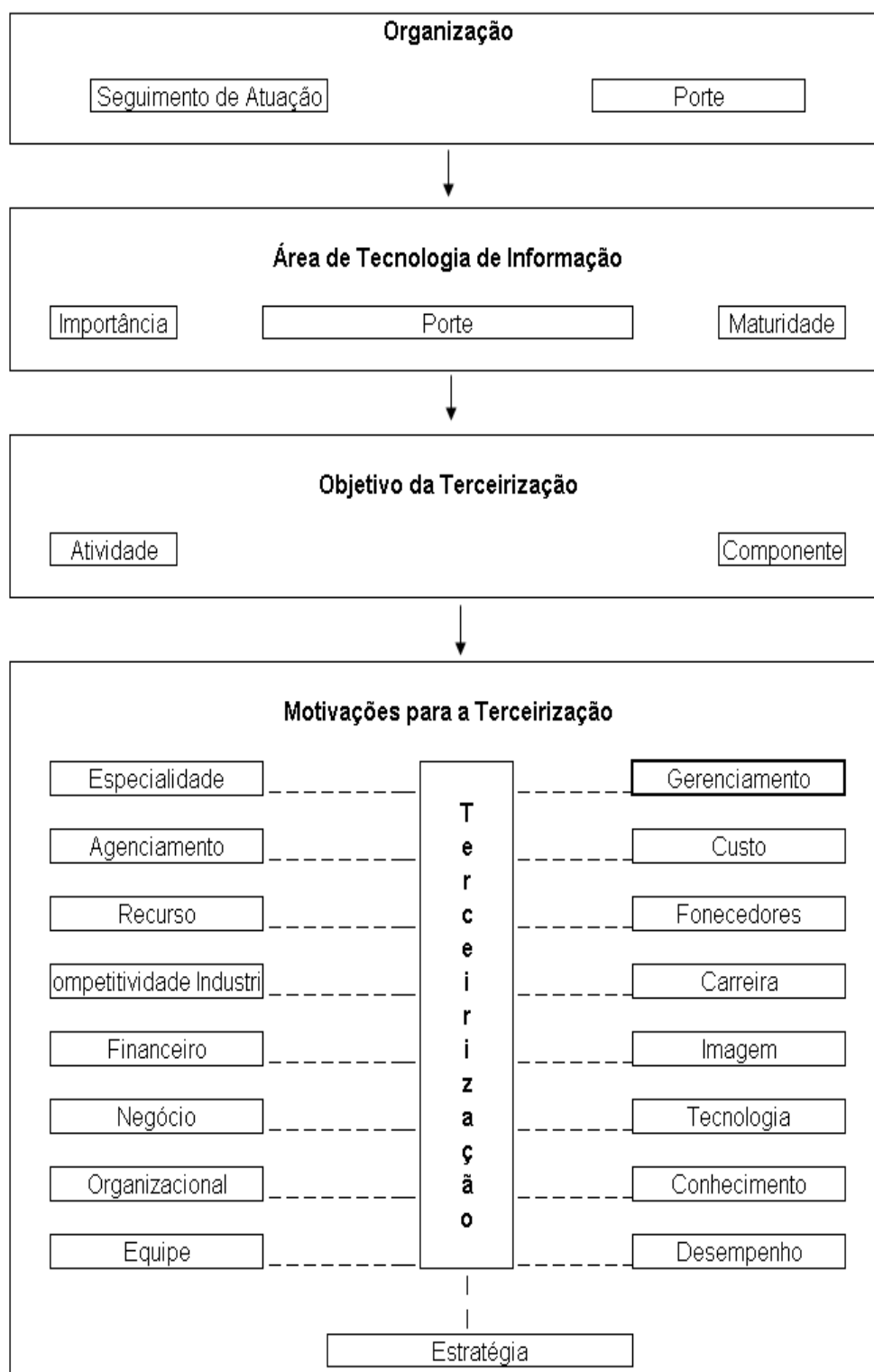


Figura 5: Modelo de Avaliação da Terceirização
 Fonte: www.scielo.br

2.1.2 Vantagens

Para Martins (2001, pg 42) apud Imhoff, Mortari As vantagens de se terceirizar é que a empresa pode investir e focar na qualidade do produto. Reduzir seu quadro de colaboradores ter um melhor controle dos processos dentro da empresa, focando no menor custo final do produto.

Acrescenta o autor concentrando no foco principal da empresa, pode ser melhorada a eficiência e eficácia de todo o processo, alcançando o menor custo e melhorando a lucratividade. O autor acredita com a terceirização surge à mão de obra qualificada para exercer novas funções criadas com a terceirização, criando novas oportunidades de trabalho e especialização.

Para Levi e Kaminsky A vantagem da terceirização é que sempre os prestadores de serviços atualizam suas tecnologias e maquinário, proporciona ao contratante menor custo no processo e melhoria no atendimento ao cliente, tentando ao máximo atender as necessidades do cliente e do consumidor.

Complementa o autor outras vantagens é a flexibilidade de armazéns em locais estratégicos, onde conseguem oferecer uma gama de outros serviços que a empresa em si não consegue, devido ao fato de prestarem serviços a varias empresas.

Para Giacaglia Quanto à terceirização crê que para realizar a operação logística existe uma equipe qualificada e especializada, onde executara com agilidade todo o processo terceirizado, e acostumados a lidar com a variação da demanda de mercado. Essas empresas procuram sempre atualizar e capacitar seus colaboradores, para acrescentar melhorias nas tarefas a executar.

Racionalização dos recursos: racionalização da estrutura organizacional da empresa e a conseqüente redução dos níveis hierárquicos e custos administrativos, reduzindo os controles, aumentando a flexibilidade e a agilidade da organização, liberando a supervisão para outras atividades produtivas e otimizando o espaço físico.

Foco na atividade principal: proporciona a concentração de recursos liberados para área fim, melhorando a produtividade, a especialização e a eficácia empresarial.

Para Dorneier, Ernest, fender e kouvelis Girardi (2007, pag 264) com a terceirização de determinados setores da empresa, buscam alcançar melhores resultados na operação principal da empresa.

Deixando para os parceiros logísticos as operações que não são estratégicas da empresa busca obter vários resultados positivos como; Buscam melhorar o foco no negócio obter acesso a nível mundial, acelera os benefícios da reengenharia, compartilhar os riscos, liberar recursos para outras finalidades, reduzir e controlar os custos compensar a falta de recursos internos, segundo os autores podem tornar disponível os fundos de capital, melhorar a gestão funções difíceis ou fora de controle.

Os autores relatam novos elementos da terceirização; Otimizar a qualidade, flexibilidade, estoque e tempo de resposta ao longo do sistema logístico.



Figura 6: Motivos para a Terceirização.
Fonte: www.ilos.com.br

2.1.3. Desvantagens

Para Levi e Kaminsky A desvantagem da terceirização é que a empresa perde o contato direto com o cliente, pois foca só no processo principal onde acaba estreitando o elo de ligação com o cliente.

Acrescenta que para minimizar essa distancia as empresas buscam adesiva os caminhões que prestam serviços com a logomarca da empresa contratante do serviço.

Para GIACAGLIA, A desvantagem é que as empresas terceirizadas trabalham com diversas em presas às vezes até mesmo do mesmo seguimento, onde pode escapar informações importantes da empresa contratante.

Para Paleta quando transferido para um prestador de serviços não qualificado, pode não obter a mesma qualidade do serviços que antes pertencia a própria empresa.

Acrescenta o autor, quando não se avalia o operador Logístico rigorosamente, como estrutura, tecnologia, saúde financeira a parceria pode ser catastrófica, um contrato para otimização, redução de custos no processo, pode gerar grandes perdas.

Paleta cita que sempre que uma empresa resolver terceirizar varias operações da empresa e transferir a um terceiro gera custos e perda de tempo. Quando se trabalha com vários operadores, é preciso controlar e analisar um a um isso gera perda de tempo, transtorno com qualificação, obrigações e deveres.

Finalizando Paleta cita que para não correr os riscos citados acima procurar sempre repassar as operações sempre em um só operador logístico para facilitar a parceria e a otimização do processo e ganhos.



Figura 7: Motivos para substituir um PSL

Fonte: www.ilos.com.br

2.2 OPERADORES LOGÍSTICOS

2.2.1 Operadores Logísticos

Demaria descreve que a o surgimento do Operador Logístico surgiu no final década de 70 e 80, nos Estados Unidos, onde o transporte perdia suas forças com o seu desregulamento, devido a esse fato aumentava-se a competitividade e o crescimento do setor.

Relata Demaria que na mesma época ocorria e evolução tecnológica como; Just in Time, a Reengenharia, Kaizen, etc, Com a evolução das empresas também, afetou a de distribuição com a necessidade de reduzir custos e maximizar os resultados.

[...] as exigências dos embarcadores com maior poder de negociação perante um setor altamente competitivo, passaram a ser mais severas, exigindo melhores níveis de serviço, a preços mais baixos. Os transportadores rodoviários tiveram, assim, suas margens

de lucros reduzidas, não obstante o aumento de produtividade do setor. Buscando a sobrevivência e melhores nichos de mercado, começaram a oferecer uma gama mais ampla de serviços. Consequentemente, as empresas de transporte rodoviário ampliaram seus negócios, aumentando a rentabilidade e dando origem a uma grande parte dos operadores logísticos de hoje. Novaes (2001, p. 240)

Vieira (2003, p.17) apud Demaria cita que operadores logísticos, além de se encarregarem da distribuição física, são responsáveis pelas demais atividades logísticas.

Operadores Logísticos: Em algumas definições mais amplas, o termo é usado para simplesmente descrever o fornecimento de serviços, incluindo as formas mais simples e mais tradicionais, como o transporte e a armazenagem (Laarhoven ET AL. 2000). ou seja, o termo operador logístico abarca todo tipo de atividade logística, por mais simples que seja não refletindo necessariamente os avanços tecnológicos e operacionais que dão sustentação ao moderno Supply Chain Management. (NOVAES, 2007).

Para o autor, o operador logístico, de acordo com a definição mais específica, é o prestador de serviços logísticos que tem competência reconhecida em atividades logísticas, desempenhando funções que podem englobar todo o processo logístico de uma empresa cliente ou somente parte dele.

Mas, qualquer que seja a amplitude da terceirização, o processo deve ser tratado de maneira integrada, de forma a permitir a visão de todo o fluxo (NOVAES, 2007).

A Associação Brasileira de Movimentação e Logística (ABML), por sua vez, apresenta a seguinte definição de operador logístico:

Operador logístico é fornecedor de serviços logísticos especializados em gerenciar todas as atividades logísticas ou parte dela nas várias fases da cadeia de abastecimento de seus clientes, agregando valor ao produto dos mesmos, e que tenha competência para, no mínimo,

prestar simultaneamente serviços nas três atividades consideradas básicas: controle de estoque, armazenagem e gestão de transporte.

[...] mesmo um restrito conjunto de serviços logísticos (de armazenagem e transporte, por exemplo), por mais limitado que seja, deve ser oferecido de maneira coordenada e integrada pelo operador. Esse fará as adaptações de ativos, bem como de sistemas de informações e comunicações necessários à execução desses serviços, sempre de acordo com as características e necessidades do cliente, de forma a permitir uma maior eficiência da cadeia de suprimento (NOVAES, 2001, p.242).



Figura 8: Evolução da receita média dos PSL
Fonte: www.ilos.com.br

3. ESTUDOS DE CASO

3.1 Caso A

O caso A conta sobre uma empresa que atua no ramo papeleiro situada na região metropolitana da Campinas, onde resolveu terceirizar operações logísticas na área de expedição e armazenagem de seus produtos já acabados, podendo assim focar no processo chave que é a produção de papel. Buscando no mercado um Prestador de Serviço qualificado para exercer essa operação.

3.1.1 O que Terceirizou?

O setor terceirizado foi o de movimentação de materiais, armazenagem e expedição, enlonamento e amarração das cargas. Para que isso acontecesse foi realizado uma pesquisa e indicadores para analisar a viabilidade de terceirizar as áreas citadas a um operador Logístico.

Nessa pesquisa foi analisado; custos com colaboradores, inovações tecnológicas, treinamento, demissões, benefícios entre outros.

Dessa forma o resultado da pesquisa para saber se continuava o processo ou terceirizava, os indicadores foram favoráveis à terceirização, então a empresa de papel terceirizou o processo Logístico de movimentação, armazenagem e expedição do seu produto..

3.1.2 Quando Terceirizou?

A terceirização ocorreu quando a empresa analisou seu segmento de atuação e qual era o objetivo principal da empresa, dessa forma chegou-se a conclusão que estava se preocupando com um setor que não era o foco principal, que era a movimentação logística do produto como um todo, sendo assim buscou no mercado um Operador Logístico também situado na região metropolitana de Campinas, onde assumiu o processo de armazenagem que antes era feito pela empresa, sendo assim assumiu todo o processo de: recebimento conferencia, armazenagem e

carregamento dos produtos. O no processo de terceirização foi feito um contrato de dois anos podendo ser prorrogável por mais dois anos. A cláusula de prorrogação para que ocorresse seria feito um balanço de desempenho durante o período de atuação do contrato como; vantagens, desvantagens, custo, satisfação de atendimento junto ao cliente.

3.1.3 Onde Terceirizou?

A terceirização ocorreu nas áreas de expedição, conferencia, armazenagem, enlonamento e amarração de cargas. Para que continuasse a ter um com atendimento junto ao cliente, o PSL foi escolhido não só por ter experiência no mercado, e atuaria dentro da empresa de transportes. Facilitando e agilizando o processo de carregamento dos caminhões, e o processo da cadeia logística de transportar e armazenar.

3.1.4 Porque Terceirizou?

.A empresa queria focar somente no seu *core business*, queria se dedicar a melhoria continua do processo de produção, redução do custo de produção e atender as expectativas do cliente, com o menor custo e prazo de entrega. Com a terceirização poderia fazer isso com mais competência e aumentar sua qualidade e capacidade de produção, reduzindo custos, otimizando o processo.

3.1.5 Quem fez as Operações Logísticas?

A operação Logística então passou a ser realizado por um PSL; onde realizou a contratação de funcionários qualificados nas áreas de: recebimento, conferencia, armazenagem e carregamento dos produtos.

Mesmo quando o Operador Logístico possui experiência no seguimento terceirizado, todo começo é difícil para se adequar com a estrutura, processo e

colaboradores, para que o processo ocorra com perfeição e de forma desejável pelo contratante do serviço.

O operador passou a executar todo o processo de armazenagem e movimentação do material, assumiu também todos os custos como; treinamento, avarias e perdas dos produtos. Durante um período para que se adequasse ao processo como um todo obteve prejuízos com avarias e perdas das mercadorias movimentadas como; queda dos palet e palet furado causado pelo op. de empilhadeira; conferentes que carregavam material errado, tudo isso acarretava em custos ao Op. Logístico entre outros.

3.1.6 Como era feito o processo?

O processo de terceirização na empresa foi feito da seguinte forma, a mesma cedeu empilhadeiras para que fosse realizado o processo interno de armazenagem, cederam também seis cavalos mecânicos para que os funcionários do PSL que trabalhavam como dedicados onde engatavam o cavalo mecânico nas carretas da empresa e fossem até a empresa de papel para carregar as carretas para serem descarregadas no armazém, e a empresa de papel também cedeu seu sistema operacional SAP para que realizasse o processo de armazenamento de seu produto e também para facilitar o controle do mesmo como, quantidade armazenada, quantidade expedida, localização do material no depósito, facilitar o carregamento e impressão das notas fiscais entre outros.

Com toda a infraestrutura o processo de terceirização no começo do contrato ambos tiveram prejuízos (contratante e contratado), depois de certo tempo o processo ocorreu com sucesso para todos com otimização de tempo, redução de custos, nível de serviço satisfatório etc.

Depois de algum tempo de contrato o nível de serviço começou cair, devido à rotatividade de colaboradores, pois o salário que uma empresa terceirizada se paga é bem abaixo de quando é direto pela empresa o nível de salário pago é superior a de um PSL, e isso acaba gerando insatisfação por parte do colaborador.

3.2 Caso B

O caso B fala de uma empresa situada na região metropolitana de Campinas, onde atua no setor de transporte, essa empresa foi contratada para realizar as seguintes operações logísticas: Transporte, Armazenagem, Recebimento, Movimentação de Carga e Expedição da empresa citada acima no caso A. A empresa contratada o seu trabalho principal é transportar e não as atividades citadas acima, devido ao fato, a empresa buscou junto ao mercado uma empresa qualificada para realizar as operações de Armazenagem, Recebimento, Movimentação da Carga e Expedição, cedendo o armazém para facilitar as operações terceirizadas agregando agilidade no seu carregamento.

3.2.1 O que terceirizou?

O setor terceirizado foi o de movimentação de materiais, armazenagem e expedição, enlonamento e amarração das cargas. Para que isso acontecesse foi realizado uma pesquisa e indicadores para saber a viabilidade de terceirizar as áreas citadas a um operador Logístico.

Nessa pesquisa foi analisado; custos com colaboradores, inovações tecnológicas, treinamento, demissões, benefícios entre outros.

Dessa forma o resultado da pesquisa para saber se continuava o processo ou terceirizava, os indicadores foram favoráveis à terceirização, então a empresa de papel terceirizou o processo Logístico de movimentação, armazenagem e expedição do seu produto.

3.2.2 Quando ocorreu a terceirização?

Como o foco principal da empresa é o transporte foi realizado um estudo que gerou um resultado que seria melhor terceirizar o processo de armazenagem, para um Operador Logístico com experiência no seguimento podendo concentrar suas forças em seu foco principal que é o transporte não só do material da empresa da região metropolitana de Campinas, mas como o transporte dos demais clientes.

O no processo de terceirização foi feito um contrato de dois anos podendo ser prorrogável por mais dois anos. A cláusula de prorrogação para que ocorresse seria feito um balanço de desempenho durante o período de atuação do contrato como; vantagens, desvantagens, custo, satisfação de atendimento junto ao cliente.

3.2.3 Onde ocorreu a terceirização?

A terceirização ocorreu nos setores de movimentação de cargas, armazenagem, expedição, enlonamento e amarração das cargas, onde todo esse processo era realizado por colaboradores da própria empresa.

3.2.4 Porque se terceirizou?

A empresa resolveu terceirizar o armazenamento para focar, desenvolver e inovar no seguimento chave que é transportar, podendo aumentar seu nível de serviço prestado aos clientes. Terceirizaram também para reduzir custos com funcionários, treinamentos, custos adicionais, avarias na movimentação do material que é significativo quando não possui profissionais qualificados para desempenhar o serviço. Com a terceirização diminuiu os investimentos com grandes estruturas, de maquinários a armazéns para atender a demanda da armazenagem, capacitação e treinamento de funcionários.

3.1.5 Quem fez as Operações Logísticas?

A operação Logística então passou a ser realizado por um PSL; onde realizou a contratação de funcionários qualificados nas áreas, recebimento, conferencia, armazenagem e carregamento dos produtos. Antes mesmo de iniciar a operação foi feito um treinamento com novos colaboradores que passariam a realizar os procedimentos das áreas terceirizadas.

Mesmo quando o Operador Logístico possui experiência no seguimento terceirizado, todo começo é difícil para se adequar com a estrutura, processo e colaboradores, para que o processo ocorra com perfeição e de forma desejável pelo contratante do serviço.

O operador passou a executar todo o processo de armazenagem e movimentação do material, assumiu também todos os custos como; treinamento, avarias e perdas dos produtos. Durante um período para que se adequasse ao processo como um todo obteve prejuízos com avarias e perdas das mercadorias movimentadas como; queda de palets e palets furados causados pelos op. de empilhadeira; conferentes que carregavam material errado, tudo isso acarretava em custos ao Operador Logístico entre outros.

3.1.6 Como era feito o processo?

O processo de terceirização na empresa foi feito da seguinte forma, a mesma cedeu o seu sistema operacional SAP para que realizasse o processo de armazenamento de seu produto e também para facilitar o controle do mesmo, como quantidade armazenada, quantidade expedida, localização do material no depósito, facilitar o carregamento e impressão das notas fiscais entre outros. A Transportadora colocou a disposição empilhadeiras, manutenção das empilhadeiras, treinamento aos colaboradores.

Com toda a infraestrutura o processo de terceirização no começo do contrato ambos tiveram prejuízos (contratante e contratado), depois de certo tempo o processo ocorreu com sucesso para todos com otimização de tempo, redução de custos, nível de serviço satisfatório etc.

Depois de algum tempo de contrato o nível de serviço começou cair, devido à rotatividade de colaboradores, pois o salário que uma empresa terceirizada se paga é bem abaixo de quando é direto pela empresa o nível de salário pago é superior a de um PSL, e isso acaba gerando insatisfação por parte do colaborador.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

No cenário de hoje as empresas busca melhorar métodos e processos, qualidade do produto ou serviço, atender as expectativas e necessidade dos clientes, oferecendo a um custo razoável e conseqüentemente reduzindo seu próprio custo e maximizando os lucros se tornando competitiva no mercado. Para que possam alcançar esses objetivos buscam transferir processos secundários a que não fazem parte do seu processo principal a terceiros ou prestadores de serviços (PSLs) formando uma parceria entre contratante e contratada.

Para se terceirizar um processo que é realizado pela própria empresa a um terceiro/prestador de serviço antes é preciso fazer uma pesquisa de mercado e até mesmo dos prestadores de serviço. É preciso analisar os métodos e processos realizados dentro da empresa e os custos de se fazer o processo secundário, é preciso fazer essa análise para que a empresa tenha parâmetros para pesquisar no mercado, prestadores de serviços que ofereçam estrutura para realizar o processo oferecendo um custo razoável para a empresa, podendo assim analisar a viabilidade ou não da terceirizar processos da empresa.

Analisando a logística, a terceirização, operadores logísticos, seus métodos e processos e desempenho, podemos perceber para que ocorra uma transferência de um processo secundário a um terceiro e focar no processo principal da empresa é preciso se criar métodos para se analisar qual o melhor operador logístico contratar.

É preciso analisar a estrutura que pode oferecer a empresa contratante como; tecnologia, estrutura física, ferramentas de trabalho, conhecimento na área de atuação, capacitação de funcionários, custo da operação, saúde financeira, qualidade do serviço, Na terceirização de processos sempre tem suas vantagens e desvantagens.

O que pode se notar de vantagens é que a empresa passa a focar no seu processo principal melhorando a eficiência e eficácia seus métodos e processos tendo um custo razoável para atender o cliente e ser competitivo no mercado. Evitando a necessidade de se investir em tecnologia, contratação e capacitação de funcionário, espaço físico entre outros. Por outro lado a desvantagem é que se estreita o relacionamento com o cliente, um prestador não qualificado pode-se elevar os custos, ma qualidade no serviço prestado, baixa disponibilidade de soluções logísticas entre outras,

O desenvolvimento do trabalho foi pesquisas bibliografias e estudo de caso para enriquecer o conteúdo do trabalho, nota-se que no estudo bibliográfico e no estudo de caso, para que se ocorra uma terceirização o contratante e contrata tem que pensar em formar uma parceria onde ambos antes de tudo possam diminuir custos com a operação, minimizar o tempo da operação e maximizar seus lucros.

Atrelado às questões acima citadas, podemos hipotetizar que nem toda empresa que deseja terceirizar certo departamento, é certeza que vai obter melhoria no processo, redução de custo, e satisfação do cliente. Antes de qualquer coisa é preciso fazer uma pesquisa de mercado, onde possa analisar a viabilidade de terceirização e de um PSL como um todo; custo, atuação de mercado, infraestrutura, saúde financeira, qualificação profissional e referencias de mercado.

5. BIBLIOGRAFIA

Figueiredo K. F.: Fleury P.: F. Wanke. P. *Logística e Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos*: São Paulo: Atlas, 2006

GIACAGLIA, M. C. *Organização de Eventos: teoria e Prática*: São Paulo: Pioneira Thomsom Learning, 2004

Novaes, A. G. *Logística e Gerenciamento da Cadeia de Distribuição*: 3. ed . São Paulo: Elsevier, 2007 p. 31,32)

SEVERINO, J. S. *Metodologia do Trabalho Científico*: 23. ed. São Paulo: Cortez, 2007

Referência Bibliográfica

Barros. M. [S.I]: Instituto Ilos. Disponível em :
<http://www.ilos.com.br/site/index.php?option=com_content&task=view&id=738&Itemid=74> - acesso 17/04/2011

Brasil, Aroldo Guimarães. [S.i]: 16.fgv.br. Disponível em :
<<http://www16.fgv.br/rae/artigos/688.pdf>> - acesso 10/04/ 2011

DEMARIA, M. [S.I]: Logistica Total. Disponível em:
<<http://logisticatotal.com.br/files/monographs/920d9872c441a2a0f356554cae416dcf.pdf>> Acesso em: 16-04-2011

Fleury, P. F. [S.I} Scholar . google. Disponível em :
<http://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt-BR&q=TERCEIRIZA%C3%87%C3%83O+fleury&btnG=Pesquisar&lr=&as_ylo=&as_vis=0> acesso em 17/04/2011

Imhoff, M. M.; Mortari, A.P. [S.I]: ufsm.br. Disponível em
<<http://w3.ufsm.br/revistacontabeis/anterior/artigos/vIInEspecial/a06vIInesp.pdf>>
Acesso em 10/04/2011

Lavratti, F. B. [S.I]: Rapes.unsl.edu.ar. Disponível em:www.rapes.unsl.edu.ar
<http://rapes.unsl.edu.ar/Congresos_realizados/Congresos/III%20Encuentro/Completos/BEYLOUNI.pdf> Acesso em: 17/04/2011

Neves, M. A. O.. [S.I]:universodalogistica.blogspot.com. Disponível em:
<<http://universodalogistica.blogspot.com/2010/02/o-futuro-da-terceirizacao-logistica-no.html>> Acesso em: 22/02/2010

Prado E. P. V.; Takaoka H. [S.I] Scielo.com.br. Disponível em:
<http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65552002000300008&script=sci_arttext> acesso em: 10/04/11

Paletta, M. A. [S.I]: empresasefinancas.hsw.uol.com.br. Disponível em:
<<http://empresasefinancas.hsw.uol.com.br/terceirizacao1.htm>>.acesso em:
07/04/2011

Paletta, M. A. [S.I]: onfralogsul.com. Disponível em: www.frangosul.com
<http://confralogsul.com/ArtigosNoticias/Arquivos/artigo_terceirizacao.pdf>
acesso em :07/04/2011

Sebrae. [S.I]. ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. Disponível em:
<http://www.busca.sebrae.com.br/search?btnG.x=0&btnG.y=0&btnG=Pesquisa%2BGoogle&entqr=3&getfields=&output=xml_no_dtd&sort=date%253AD%253AL%253Ad1&entsp=0&client=web_um&ud=1&oe=UTF-8&ie=UTF-8&proxystylesheet=sebrae2&site=web_all&filter=0&q=TERCEIRIZA%C3%87%C3%83O> acesso em 09/04/2011

Trevia, C. F.; Reis, S. D. [S.I]: logisticatotal. Disponível em:
<<http://logisticatotal.com.br/files/monographs/920d9872c441a2a0f356554cae416dcf.pdf>> acesso em: 16-04-2011

Trevia, C. F.; Reis, S. D. [S.I]: novomilenio.br. Disponível em:
<<http://novomilenio.br/cursos/Artigos/Operadores%20Log%C3%ADsticos%20estrat%C3%A9gias%20de%20contrata%C3%A7%C3%A3o.pdf>> acesso em:
15/03/201