

TERCEIRIZAÇÃO DE SERVIÇOS COM OPERADOR LOGÍSTICO – UM ESTUDO DE CASO DE EMPRESA DE FERTILIZANTE

Khyara Monique Paula de Oliveira

khyaramonique@hotmail.com

Fatec Americana

Área Temática: Logística Empresarial

Resumo

O presente Artigo conceitua a terceirização na logística e suas atividades principais, bem como o crescimento da sua utilização e como essa atividade se torna cada vez mais comum, podendo ser uma vantagem competitiva, abrindo espaço para uma tendência que são os operadores logísticos, especializados em desempenhar as atividades logísticas agregando valor às empresas e possibilitando que a mesmas possam se dedicar mais a suas atividades foco. Porém a decisão para este tipo de contratação deve ser criteriosa, pois se feita erroneamente pode levar a contratante a perder espaço no mercado e até mesmo o próprio negócio. Para isso utilizou-se de pesquisa bibliográfica e estudo de caso, mostrando possíveis critérios para escolha e contratação dos operadores logísticos, conceituando-os como PSL (Prestador de Serviço Logístico), apresentando vantagens e desvantagens deste tipo de contratação, podendo servir de base para estudos relacionados e até mesmo auxiliar empresas que possam estar pretendendo obter este tipo de terceirização.

Palavras chaves: logística, terceirização, operadores logísticos.

Abstract

This Article defines outsourcing in logistics and its principal activities, as well as the growth of its use and how this activity is becoming more common and can be a competitive advantage, opening space for a trend that is the logistical operators, specialized in perform logistics activities adding value to businesses enabling them to devote more focus to their main activities. But the decision for this type of contract must be careful, because if done incorrectly, it can lead the contractor to lose business and market share. For this was used a literature review and a case study, showing possible criteria for selection and engagement of logistics operators, conceptualizing them as PSL, presenting advantages and disadvantages of this type of contract, which may serve as base for related studies and even assist companies that may be considering to obtain this type of outsourcing.

Keywords: logistics, outsourcing, logistics operators.

1. Introdução

A Logística e a Terceirização se tornaram alternativas na busca pelo aumento da competitividade e ferramentas essenciais no desenvolvimento de empresas.

Neste contexto, Ballou (2011) descreve a Logística tratando das atividades relacionadas à movimentação e armazenagem, facilitando o fluxo de produtos por toda a cadeia de produção até o cliente final. Sendo assim, outras atividades têm sido oferecidas para aumentar a qualidade dos serviços relacionados à logística. Com isso a prática da terceirização dos serviços logísticos tem se mostrado uma tendência na busca por maior competitividade e a utilização dos PSL (Prestadores de Serviços Logísticos) tem cada vez mais conquistado espaço na busca por níveis de serviços adequados.

Prestar um serviço logístico de excelência tem sido o objetivo de inúmeras empresas, que vem utilizando-o como diferencial em seu atendimento. É por meio deste serviço que as empresas também buscam diferenciar seus produtos, fazendo assim com que os clientes percebam mais valor no que estão comprando.

Diante disso faz-se necessário buscar parcerias, onde a busca pela eficiência da função logística esteja muito bem associada às relações na cadeia de suprimentos, otimizando assim os fluxos logísticos.

Surge então a atividade terceirizada e especializada que busca agregar competitividade às empresas inseridas dentro da cadeia de suprimento, que são denominados Operadores Logísticos. São empresas que montam um ramo de negócio independente e oferece uma gama de serviços realizados externa ou internamente, capaz de atender todas ou quase todas as necessidades logísticas de seus clientes de forma personalizada.

Obviamente que a decisão de contratar um operador logístico e terceirizar as atividades logísticas devem ser tomada pelas empresas com muito cuidado, pois uma decisão errada pode significar a perda de espaço no mercado competitivo, ou até mesmo do negócio.

O intuito desse trabalho está em se conhecer a fundo a terceirização Logística como estratégia no mercado, bem como compreender o crescimento de serviços terceirizados e os danos causados pela má administração da terceirização logística que pode resultar em perdas consideráveis na qualidade dos serviços.

A logística vem assumindo função de grande importância como instrumento de competitividade, com isso vem sendo feito o uso da figura do Operador Logístico como elo facilitador assumindo tarefas, até para que as empresas possam ter o foco em sua atividade chave, uma vez que a boa gestão dos serviços prestados pelo operador logístico ou prestador de serviços

logísticos se dá a partir do acompanhamento correto dos serviços prestados e dos resultados capazes de justificar a terceirização de serviços.

1.1 Metodologia

O **Problema** a ser tratado nesse artigo refere-se às dificuldades envolvidas no processo de contratar e avaliar os serviços prestados por um operador logístico ou prestador de serviços logísticos de qualquer natureza, de forma tal que possa se confirmar a qualidade e viabilidade da utilização de serviços terceirizados.

Como **pergunta** que se buscou responder tem-se: Como tornar um processo de terceirização viável para o tomador de serviço?

O **objetivo geral** deste trabalho é conceituar operadores logísticos como prestadores de serviço terceirizado na logística empresarial, mostrar algumas vantagens e desvantagens e assim mostrar quando devemos terceirizar.

O **objetivo específico** é levantar referências bibliográficas sobre operador logístico e terceirização buscando embasamento para a confirmação ou não da viabilidade da utilização de prestadores de serviços logísticos, mostrar vantagens e desvantagens deste tipo de contratação, juntamente com a realização de um estudo de caso.

O trabalho se **justifica** como forma de contribuição para estudo de tomada de decisão na contratação de terceirização dos PSL, uma vez identificadas vantagens e desvantagens, acredita-se que com este trabalho empresas possam estruturar sua gestão logística em nível estratégico e operacional.

Para a instituição irá servir como auxílio para estudos relacionados aos PSL, para a sociedade poderá ser utilizado por empresas que pretendem obter este tipo de terceirização, mostrando como poderá ser o processo de escolha deste tipo de contratação e o que se deve esperar deste prestador de serviço.

Para a aluna pesquisadora é uma oportunidade de se aprofundar num tema que sempre teve curiosidade, bem como uma forma de rever os processos no seu dia a dia de trabalho.

Como **metodologia** para o desenvolvimento deste trabalho, foram utilizadas as pesquisas bibliográfica em fontes tais como, revistas, artigos científicos e estudo de caso. Segundo Severino (2007), a pesquisa bibliográfica é a que em registros anteriormente publicados, como livros e artigos, onde o autor trabalha por meio de estudos analíticos contidos nos objetos de pesquisa estudados.

O que justifica a utilização do método de estudo de caso é poder oferecer condições para se testar os objetivos propostos no trabalho, mesclando métodos de coletas de dados, podendo ser qualitativos ou quantitativos podendo correlacionar ou confirmar a teoria. Yin (2003) afirmou que dessa maneira é possível criar as condições adequadas para a

compreensão, contestação ou a confirmação da teoria, sendo um elemento chave para estudos exploratórios

2. Relato Circunstanciado

Nesse tópico será discutido a questão da importância da Logística para as organizações e o que os Operadores Logísticos representam para a Logística e para as organizações de uma forma geral.

2.1 A Logística

A Logística surgiu como uma atividade militar para cuidar dos suprimentos das tropas, planejamento a melhor forma de disponibilização de insumos importantes, como roupas, alimentos e armamentos. Atualmente essa atividade de abastecer pertence a Cadeia de Suprimentos, que deve estudar o fluxo de produtos e de informações, desde os fornecedores até os clientes finais, ao menor custo possível e ao melhor nível de serviço possível (BALLOU, 2011).

Segundo Ballou (2011), a logística pode ser dividida em atividades básicas (também conhecidas como primárias) e atividades de apoio. Apesar de a logística ter se transformado em um fator chave de competitividade no mercado atual, algumas empresas ainda limitam suas atividades logísticas às atividades primárias que segundo o autor são divididas entre Transportes, Armazenagem e Processamento de Pedidos.

Trata-se de todas as atividades de movimentação e armazenagem desde o recebimento da matéria-prima até o consumidor final, assim também como fluxo de informação que coloca os produtos em movimentação, tendo em vista níveis de serviços adequados com o menor custo.

2.2 Operadores Logísticos

A Associação Brasileira de Movimentação e Logística (ABML 1999) descreve operador logístico como:

Fornecedor de serviços logísticos, especializado em gerenciar todas as atividades logísticas ou parte delas, 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 estoques, armazenagem e gestão de transportes.

Operador logístico também conhecido como prestador de serviços logísticos (PSL) integrados (transporte, armazenagem, estocagem), que busca atender seus clientes de maneira eficaz, sendo especializado em gerenciar e executar todas ou parte das atividades logísticas.

Segundo Vivaldini (2010, p. 99), atualmente o prestador de serviço logístico (PSL) é uma realidade no mercado mundial, sendo que a utilização deste evolui ano a ano e tem relação direta com a busca de vantagens competitivas na cadeia de suprimentos.

De acordo com o documento “O Conceito de Operador Logístico”, publicado pela (ABML, 1999), são atividades básicas do operador logístico, Controle de Estoques, Armazenagem e a Gestão de Transportes, como será demonstrado a seguir.

2.2.1 Controle de Estoque

Para desempenhar um controle eficiente de estoques, o operador logístico deve:

- Obter de cada cliente a política a ser seguida no controle de seus estoques;
- Controlar e responsabilizar-se por quantidades, localização e valores do estoque físico do cliente, enquanto estiver sob sua guarda;
- Utilizar técnicas e meios modernos para acompanhar a evolução dos estoques no tempo, em termos de quantidade e localização e para informar o cliente a respeito, com periodicidade adequada;
- Emitir relatórios periódicos sobre os estoques;
- Garantir a rastreabilidade dos produtos;
- Realizar as operações de recebimento, estocagem, separação e expedição.

2.2.2 Armazenagem

Para prestar os serviços de armazenagem, o operador logístico deve:

- Dispor de instalações adequadas para a armazenagem;
- Estar de acordo com a legislação e com as regras das entidades legais (corpo de Bombeiros, Vigilância Sanitária e outros);
- Ter condições de Atender às necessidades dos clientes em termos de docas de recebimento e expedição, de equipamentos de movimentação, de sistemas de estantes ou áreas convenientes;
- Contar com uma equipe de colaboradores com funções adequadas, bem treinados, que sejam reciclados por meio de cursos ou outros meios, com uma certa frequência;
- Dispor de sistema de administração de armazéns adequado a cada caso, incluindo, quando necessário, sistemas de impressão e leitura de códigos de barra e de radiofrequência;

- Ser capaz de controlar os estoques e responsabilizar-se por avarias;
- Realizar o controle de qualidade adequado, na entrada dos bens e materiais armazenados, quando necessário;
- Possuir apólices de seguro para instalações e para os bens e materiais;
- Emitir a documentação de despacho, de acordo com a legislação;
- Executar unitização (palletização e containerização), quando necessário.

2.2.3 Gestão de Transportes

Para desempenhar serviços eficientes de gestão de transportes, o operador logístico deve:

- Qualificar e homologar transportadoras;
- Contratar ou realizar transportes;
- Pesquisar periodicamente os valores de fretes nas praças desejadas;
- Coordenar de forma eficaz a chamada de transportadoras;
- Conferir e realizar o pagamento de fretes;
- Medir e controlar o desempenho das transportadoras diante dos padrões estabelecidos;
- Emitir relatórios de acompanhamento do nível de serviço;
- Responder por partes e termos dos produtos durante o transporte.

3. Discussões

Nesse tópico serão explorados os conceitos da Terceirização, as razões de sua adoção pelas organizações, suas vantagens e desvantagens. Para exemplificar a relevância desse processo, será relatado um caso real sobre o processo em uma organização onde a aluna pesquisadora teve a oportunidade de acompanhar todo o processo.

3.1 A Terceirização

O processo de terceirização das atividades logísticas exige um planejamento adequado, diminuindo assim riscos de um processo de aquisição de serviços. O planejamento deve iniciar com a identificação da necessidade de mudança do sistema logístico de uma organização. A análise do impacto desta terceirização é uma etapa importante, pois se a empresa opta pela terceirização há que se avaliar como se dará esta transferência das atividades logísticas aos terceiros e como tudo isso será monitorado. Levando em consideração as tendências do mercado onde a busca por qualidade dos serviços oferecidos tem se destacado no planejamento das organizações.

Para entender de forma mais clara os objetivos da terceirização logística, Bertaglia (2009) destaca as mudanças sofridas pela logística recentemente, onde empresas de transporte, por exemplo, passaram a terceirizar suas frotas próprias, parcial ou totalmente, com o objetivo de trabalhar sob demanda, diminuindo seus custos fixos com estrutura interna, uma vez que a manutenção de uma frota própria implica em diversas particularidades como gestão de estoques e de pessoas, por exemplo, resultando enfim em tempo e investimentos aplicados.

Bertaglia (2009, p.138), resume a tendência de terceirização da seguinte forma:

As organizações estão procurando cada vez mais se concentrarem no que de melhor sabem fazer. Organizações de vendas vão vender, de produção vão produzir, de distribuição vão distribuir, mantendo uma estrutura paralela mínima.

Os operadores logísticos ou prestadores de serviços logísticos (PSL) vêm se consolidando como parceiro de negócio. O acesso a este tipo de serviço terceirizado também resulta em um debate a respeito de valores agregados por eles e por isso a utilização do operador logístico terceirizado não é uma proposta livre de riscos e deve ser estudada e analisada pelas empresas contratantes.

O processo de seleção deste tipo de serviço pode variar conforme o perfil dos serviços, ou seja, a necessidade e o relacionamento que se pretende desenvolver. Para alguns poderá apenas analisar os custos, já para outros com necessidade mais acentuada deve-se ter uma análise mais complexa. O importante de tudo isso é que o operador e seu cliente tenham consciência de que suas atribuições agreguem valor ao negócio ou ao produto trabalhado.

Segundo Vivaldini (2010, p. 104):

Independentemente da relação no fluxo logístico, o PSL ganha espaço e deixa o cliente mais dependente, à medida que pesquisas apontam para a redução nos ativos logísticos como um dos principais fatores que levam a terceirização desses serviços. Daí naturalmente, a empresa que deixa de investir nestes ativos tenderá a ter mais dificuldades em assumir as operações e deixar de contratá-las.

A empresa de logística deixa de seguir o conceito apenas de prestador de serviço de transporte a fim de atender a todas as necessidades logísticas, mostrando assim a flexibilidade que o PSL tem, quanto a possibilidade de oferta de seus serviços.

Segundo Fleury (2003,p.314) dados da pesquisa realizada pelo Centro de estudo em Logística em 2003 indicaram em 1998 e 2003 que o índice de terceirização logística no país teve um crescimento de 47% em 5 anos, como se pode observar na figura 1.

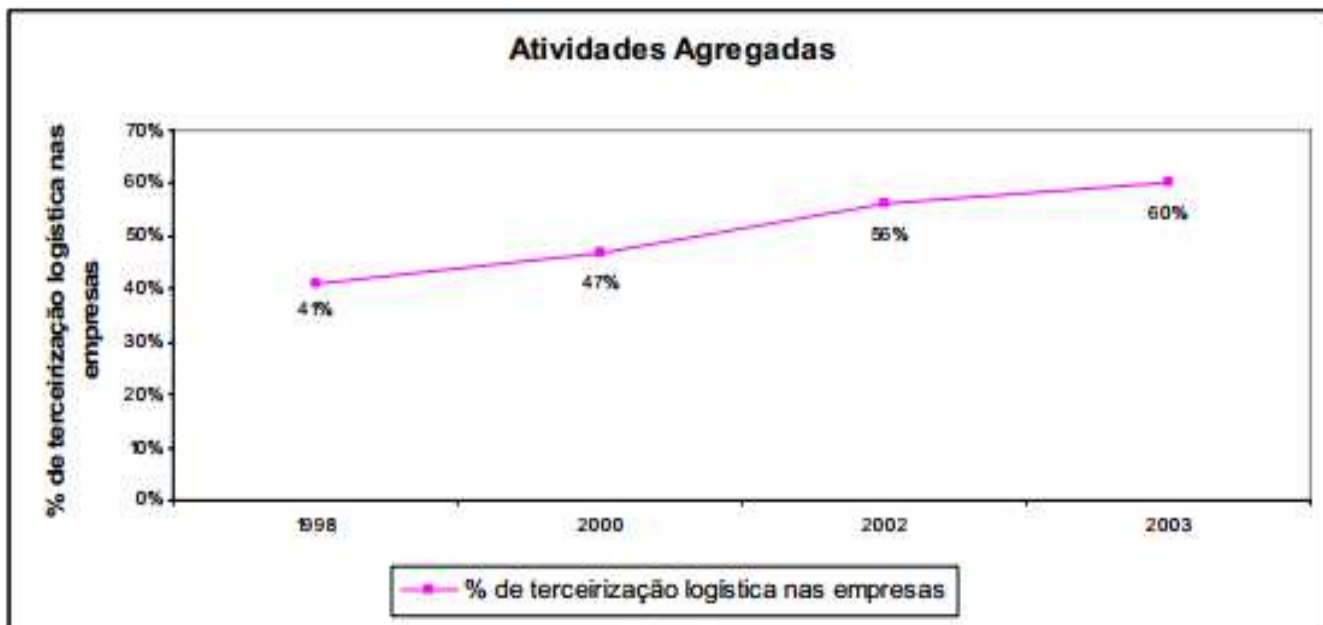


Figura 1 Evolução da Terceirização Logística. (Fleury, 2003).

3.1.1 As Vantagens e as Desvantagens da Terceirização

O processo de terceirização dos serviços logístico pode oferecer vantagens e desvantagens. Segundo Fleury (1999, p.6):

Operadores logísticos têm o potencial de gerar vantagens competitivas para seus contratantes, em pelo menos três dimensões: redução de investimentos em ativos, foco na atividade central do negócio e maior flexibilidade operacional.

Para esse mesmo autor, em termos de vantagens relacionadas a terceirização, empresas que não tenham o foco em logística, podem utilizar-se do PSL, podendo assim focar em seu negócio, deixando para o PSL atribuições que não sejam do seu domínio. Também podem ser alcançadas economias de investimentos em ativos, no caso de gastos com material de transporte e armazenagem. O recurso de subcontratação assegura uma maior flexibilidade na escolha e localização do armazém e da técnica de armazenagem. Em caso de distorção, o PSL pode ser substituído (dentro dos limites do contrato estabelecido), deste modo os custos fixos podem ser convertido em variáveis e redução de custo operacional. Assim, quando se opta pela terceirização todas as atividades complementares à armazenagem são naturalmente de responsabilidade do PSL.

Ainda para Fleury (1999), no entanto, também podem ocorrer algumas desvantagens tais como a perda de acesso a informações chave do mercado,

incapacidade do PSL em cumprir as metas combinadas com o contratante, falta de transparência do PSL, dúvidas quanto à perfeita transparência das atividades do prestador. Sendo assim, se tornar importante a criação de uma função de ligação na empresa, capaz de controlar o relacionamento com o PSL, não podendo esquecer que a transferência das atividades não significa que elas deixem de existir totalmente.

Para o sucesso da terceirização das atividades logísticas, a empresa deve analisar as vantagens e desvantagens oferecidas pelo operador logístico (PSL), analisar que tipo de serviço ele vai terceirizar e claro com quem terceirizar.

Também deve estabelecer em contrato uma série de indicadores de desempenho, onde o não atendimento pode gerar multa ou descontos financeiros. Por outro lado, a superação dos indicadores pode significar pontos adicionais o que pode incentivar a melhorar no nível de serviço.

3.2 Resultados: um exemplo real de terceirização

Para poder exemplificar a importância de um processo de terceirização, nesse trabalho foi desenvolvido um Estudo de Caso realizado numa empresa de Fertilizantes Especiais, localizada no interior do Estado de São Paulo.

A empresa objeto de estudo é considerada de grande porte e esta no mercado brasileiro há cerca de duas décadas, possuindo clientes nacionais e multinacionais do ramo de agricultura e fertilização. O estudo de caso focou na escolha da contratação e implementação das atividades de um operador logístico.

Foi terceirizada a operação de armazenagem e distribuição, pois a empresa gostaria de passar essa atividade a um especialista que conseguisse maior eficiência ao fazê-la.

O estudo para contratação do PSL iniciou-se com a contratação de uma empresa especializada em levantamento de dados para escolha da melhor localização do novo Centro de Distribuição. Baseada em pesquisa que analisa características fundamentais como malha de transportes e disponibilidade de mão de obra qualificada, o grande objetivo era se obter um eficiente funcionamento da terceirização.

A escolha feita foi pela RMC (Região Metropolitana de Campinas), baseada na estrutura oferecida pela região, tanto na parte de disponibilidade de armazéns quanto na parte de disponibilidade de transportadoras, visto ter fácil acesso às principais rodovias que ligam o Brasil. A questão fiscal e tributária não influenciaram na decisão, pois no caso de fertilizantes não existem diferença de incentivos em relação à legislação do ICMS no que tange à questão da localização.

Foi feita a escolha do PSL não apenas pela questão preço e nível de serviço, mas principalmente por aquela que melhor se enquadrava dentro da filosofia da empresa, preservando valores adotados pela mesma, como agregar

valor ao negócio do cliente, compartilhar benefícios, ampliar sustentavelmente suas atividades e continuamente ampliar suas parcerias e desenvolvimento de produtos.

A Contratante conta desde a locação do armazém até a expedição dos produtos com os serviços prestados pelo PSL, ou seja, o PSL recebe os produtos, faz a conferência “cega” (sem documento) e depois a conferência com a Nota Fiscal, enviando-se os produtos para armazenagem, onde conseqüentemente será feita a expedição dos produtos, de acordo com o que é solicitado pela contratante.

A contratação as transportadoras é feita pela contratante, que passa a informação ao PSL, juntamente com a lista de separação dos produtos para que seja feita essa operação, e somente em seguida é enviada a Nota Fiscal para que seja feita a conferência dos produtos a serem expedidos. Todo o controle de entradas e saídas é feito pelo PSL.

No início logo após a mudança, foram encontradas algumas dificuldades, como por exemplo, na separação dos produtos para expedição, devido a ampla variedade de fertilizantes e com nomes bastante parecido, porém em diferentes versões. O PSL acabava separando produtos diferentes do que havia sido solicitado, sendo observado muitas vezes apenas quando o produto já estava sendo entregue ao cliente. Isso também ocorreu no recebimento de produtos, onde a conferência nem sempre batia com o material recebido

Com este tipo de falha no processo a contratante percebeu que o operacional do PSL, precisava de treinamento para melhor conhecimento dos produtos e melhor forma de manusear, evitando avarias. Foi realizado então um treinamento com seus colaboradores juntamente, alinhando formas de conferência e formas de manuseio do produto.

Foi criado uma área de separação dos produtos para melhor conferência, propiciando a realização da conferência “cega”, inventários cíclicos, controle FIFO (do inglês first In first out, ou do português primeiro a entrar primeiro a sair) para que sejam expedidos os produtos mais antigos.

Todos os problemas causados geraram multas como descrito em contrato, porém depois do erro que só foi verificado no cliente, causa-se um constrangimento muito grande a contratante. Com isso, após este treinamento a contratante esta sempre disponível a sanar duvidas e qualquer outra dificuldade que o PSL possa ter, e assim diminuir consideravelmente estes tipos de erro.

A grande vantagem desta contratação segundo a contratante é de que a empresa prestadora de serviços logísticos tem *Know-how* para desempenhar esta atividade, e assim pode manter uma estrutura mínima na Logística, apenas como facilitadora dos trabalhos do PSL.

4. Considerações Finais

Por meio de pesquisas bibliográficas e estudos pôde-se demonstrar as tendências da prática da terceirização logística, que tem se mostrado cada vez mais comum. Pode-se entender também a grande importância do papel desempenhado pelo operador logístico (PSL), principalmente quando empresas não possuem conhecimento técnico para desempenhar certas atividades.

No entanto para que a terceirização das atividades resulte em sucesso, faz-se necessário um estudo rigoroso, por parte da contratante, analisando quais serviços devem ser terceirizados e qual será o melhor provedor para desempenhar as funções, de acordo com as reais expectativas da empresa contratante. O desenvolvimento deste trabalho apresentou vantagens e desvantagens em um caso real e como consequência a ideia de quando se deve terceirizar.

O mercado de PSL, vem crescendo, possibilitando a algumas empresas terceirizar algumas atividades e se dedicar ao seu foco de negocio, se tornando assim competitiva, elevando seus níveis de serviços. É verdade também que é um segmento promissor e que tem muito a crescer, porém o setor de operadores logísticos (PSL) ainda necessita de investimentos em recursos humanos, em tecnologia e até mesmo numa relação mais profissional entre cliente e prestador de serviço, a fim de solucionar problemas e trazer desenvolvimento ao setor logístico e para a economia do país.

Espera-se que este trabalho pode servir de base para outros estudos relacionados ao PSL, pois existem vários pontos ainda a serem explorados, como um maior aprofundamento na questão dos indicadores de desempenho.

5. Referências Bibliográficas

BALLOU, R. H. **Logística Empresarial**. 11ª São Paulo: 2011.

BERTAGLIA, P.R. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Abastecimento**. 2ª São Paulo: Saraiva, 2009. p. 137-138

FLEURY, P.F. **Vantagens Competitivas e Estratégicas no Uso de Operadores Logísticos**. Rio de Janeiro: Coppead, 1999.

FLEURY, P.F.; FIGUEIREDO, R.F.; Wanke, P. **Logística e Gerenciamento da cadeia de Suprimento: Planejamento do Fluxo de Produtos e dos Recursos**. São Paulo: Atlas, 2003.

NOVAES, A. G. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Distribuição**. 3ª São Paulo: Campus, 2007.

VIVALDINI, M.; PIRES, S.R.I. **Operadores Logísticos: Integrando Operações em Cadeias de Suprimentos**. 1ª São Paulo: Atlas, 2010.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. São Paulo: Bookman, 2003.

Caderno Especial ABML: **O Conceito de Operador Logístico**. Revista Tecnológica, ano IV, Número 39, fevereiro de 1999.

PORTAL EXECUTIVO, Disponível em:
http://www.pmelink.pt/article/pmelink_public/EC/0,1655,1005_5054-3_41104--View_429,00.html acesso em: 25 out 2014,17h30

“O conteúdo exposto no trabalho é de inteira responsabilidade da autora.”