

OPERADORES LOGÍSTICOS E A TERCEIRIZAÇÃO DA ATIVIDADE LOGÍSTICA

Aluna: Viviane Vidal dos Santos
Orientador: Luiz Felipe Scavarda
Co-orientadora: Paula Ceryno

Introdução

Com o aumento da globalização e o crescente desejo das empresas pela maior competitividade, a opção por terceirizar serviços e atividades se tornou cada vez mais presente no mundo corporativo e industrial. Assim, as empresas utilizam esse processo fazendo internamente somente as atividades que as diferenciam, as chamadas competências centrais, comprando de terceiros as demais atividades, para que possam encarar este novo cenário (Grant, *apud* Neves, 2003). Particularizando o discurso da terceirização para a área da logística, é criada uma nova função, os Operadores Logísticos, responsáveis por gerenciar atividades logísticas 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 transporte (Associação Brasileira de Materiais e Logística). Esta pesquisa de Iniciação Científica foi desenvolvida com o objetivo de estudar as oportunidades de terceirização das atividades logísticas em uma empresa brasileira analisando possíveis operadores logísticos. A pesquisa está inserida no escopo do projeto BRAGECRIM, projeto este que conta com o apoio do CNPq, CAPES, Finep e DFG.

Fundamentação Teórica

Podem ser observados diversos motivos para a iniciativa de terceirização ser tomada, desde redução de custos da empresa, falta de capacidade na realização de certo serviço desta, redução de tempo para o mercado com a introdução de novos produtos, aumento da qualidade, foco no investimento, equilíbrio das competências, falta de habilidade e o aumento no tempo de resposta (Cánez et. al, *apud* Costa, 2007). O primeiro passo na decisão de terceirizar ou não um dado serviço ou atividade é mais conhecido como *make-or-buy*, ou seja, definir quais atividades deverão ser realizadas internamente e quais deverão ser realizadas externamente (Costa, 2007). Para isso, são definidas quais atividades representam competências centrais à sua empresa que não poderão ser terceirizadas, já que geram um valor único em seus consumidores (Quinn & Hilmer, *apud* Neves, 2003). Em seguida, a empresa inicia um levantamento aprofundado das informações dos possíveis fornecedores existentes no mercado, a fim de estudar qual consegue melhor atender as necessidades da empresa que busca a terceirização (Neves, 2003).

Estudos de caso

Para o presente estudo, foi realizado um estudo de caso com objetivo de estudar a decisão de terceirizar parte das atividades logísticas de uma empresa brasileira e o de conhecer os possíveis fornecedores disponíveis no mercado. Os processos analisados foram o de armazenagem da madeira e dos itens de baixa movimentação. A decisão por terceirizar ou não os processos em questão foram analisados com foco em quatro critérios baseados na literatura, são eles: competência central da empresa; padronização e sistemática do processo analisado; riscos e disponibilidade de fornecedores no mercado. Com relação ao primeiro critério, definiu-se que

tanto o processo de armazenagem da madeira, tanto quanto o processo de armazenagem dos itens de baixa movimentação não eram competências principais da empresa. Com relação ao segundo critério, em ambos os processos de armazenagem considerou-se que o nível de padronização e sistemática era suficiente para possibilitar a terceirização. Quanto aos riscos relativos à operação de ambos os processos de armazenagem, estes foram classificados como baixo, pois uma possível falha na operação não comprometerá a competência principal da empresa. Verificou-se também que a empresa estudada não contava com uma equipe especializada em executar a função da armazenagem dos processos analisados. Com relação ao último critério verificou-se que existem empresas fornecedoras, ou seja, operadores logísticos, capazes de exercer os serviços requeridos disponíveis no mercado.

Após a avaliação dos processos segundo estes critérios, foi decidido pela terceirização dos processos de armazenagem da madeira e dos itens de baixa movimentação. Para tanto, foram avaliados dez possíveis fornecedores baseado na lista dos melhores operadores logísticos de 2010 segundo o prêmio do Instituto ILOS. Das empresas levantadas, quatro foram sugeridas por atender melhor às necessidades da empresa em questão garantindo disponibilidade do serviço de armazenagem para a região sugerida, sendo elas: DHL, Rapidão Cometa, Kuehne+Nagel e Log-In.

Conclusões

O presente estudo proporcionou um melhor entendimento a respeito do processo de terceirização e do mercado de operadores logísticos, por meio do estudo de caso. Como conclusão o estudo apontou que os processos logísticos da empresa estudada eram candidatos à terceirização, visto as vantagens percebidas e o mercado de operadores capacitados para executar as atividades analisadas.

Referências

- CÁNEZ, L.E. PLATTS, K.W.; PROBERT, D., R. Developing a framework for make-or-buy decisions, *International Journal of Operations & Production Management*, v.20, n.11, p.1313-1330, 2000 apud COSTA, R. B. Considerações sobre a terceirização da logística e uma metodologia de classificação para os Party Logistics. 2007. 100f. Dissertação (Mestrado em engenharia de Produção)- Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2007.
- COSTA, R. B. Considerações sobre a terceirização da logística e uma metodologia de classificação para os Party Logistics. 2007. 100f. Dissertação (Mestrado em engenharia de Produção)- Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2007.
- GRANT, R.M. *Contemporary strategy analysis*. 3.ed. Malden: BLACWELL, p. 315-330, 1998 apud NEVES, L. W. Integração do processo de compra estratégica com as ferramentas de compra eletrônica. 2003. 126 f. Dissertação (Mestrado em engenharia de Produção)- Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2003.
- NEVES, L. W. Integração do processo de compra estratégica com as ferramentas de compra eletrônica. 2003. 126 f. Dissertação (Mestrado em engenharia de Produção)- Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2003.
- QUINN, J. B.; HILMER, F. G. Strategic Outsourcing. *MIT Sloan Management Review*, p. 43-55, Summer 1994.