

2

Revisão Bibliográfica

2.1

Conceito e Evolução de Logística

O conceito de Logística tem sua origem relacionada às operações militares, mais especificamente nas equipes de apoio que providenciavam disponibilidade de suprimentos nos locais e horários necessários.

O significado descrito no Dicionário Aurélio confirma a origem da palavra: “Logística – parte da arte da guerra que trata do planejamento e da realização de: a) projeto e desenvolvimento, obtenção, armazenamento, transporte, distribuição, reparação, manutenção e evacuação de material (para fins operativos ou administrativos); b) recrutamento, incorporação, instrução e adestramento, designação, transporte, bem-estar, evacuação, hospitalização e desligamento de pessoal; c) aquisição ou construção, reparação, manutenção e operação de instalações e acessórios destinados a ajudar o desempenho de qualquer função militar; d) contrato ou prestação de serviços”.

Fazendo uma analogia das operações militares com as industriais, a Logística é responsável pelas atividades que garantem o fluxo de materiais na indústria - planejando, movimentando e armazenando estoques e transportando insumos e produtos entre fábricas e centros de distribuição e até o cliente final. Com base neste enfoque, algumas definições mais recentes de Logísticas são:

Segundo Bowersox & Closs (1996), Logística pode ser definida da seguinte forma, “disponibilizar produtos e serviços no local onde são necessários e no momento em que são desejados, ajudando a agregar um maior valor do produto ao cliente, pelo menor custo total”.

Para Ballou (1993), “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 ponto de consumo 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”.

O CLM (Council of Logistics Management, 1991, *apud* Novaes, 2001), define “logística é o processo de planejar, implementar e controlar de maneira eficiente o fluxo e a armazenagem de produtos, bem como os serviços e informações associados, cobrindo desde o ponto de origem até o ponto de consumo, com o objetivo de atender aos requisitos do consumidor”.

Já para o IMAM (Instituto de Movimentação e Armazenagem, 1998), “Logística em um contexto industrial, é a arte e a ciência de obter, produzir e distribuir materiais e produtos a um local específico e em quantidades específicas, a um custo reduzido”.

No entanto, deve ser ressaltado que as operações logísticas, citadas nas definições acima e que hoje são consideradas fundamentais nas empresas, eram antigamente consideradas atividades de apoio. Os executivos entendiam que tais operações não agregavam valor algum ao produto, que se tratavam de atividades inevitáveis, afirma Novaes (2001).

As questões logísticas só começaram a ser melhor estruturadas a partir da década de 50. Mesmo assim, por muito tempo, as atividades logísticas foram confundidas apenas com transporte e armazenagem. Até então, não havia indícios de que as indústrias organizavam ou gerenciavam suas atividades logísticas de forma integrada.

Até o início da década de 80 as empresas ainda eram extremamente conservadoras no que se tratava de seu fluxo de materiais e relacionamentos entre fornecedores. O foco das estratégias estava voltado para o nível local e cada setor possuía uma visão muito interna das atividades. Não havia a idéia de uma cadeia com várias empresas fornecedoras, que se completavam no processo de produção de certos bens de consumo. Para Ballou (1993), o desenvolvimento histórico da logística empresarial está dividido em 3 fases:

- Antes de 1950: os anos adormecidos. Atividades-chave de logística encontravam-se fragmentadas entre setores que não possuíam integração no dia-a-dia.

- De 1950 à 1970: o período de desenvolvimento. Neste período de pós-guerra notou-se o início da pressão por custos nas indústrias e uma alteração nas atitudes de demanda dos consumidores. Também houve o avanço na tecnologia de computadores.
- De 1970 em diante: os anos de crescimento. A expansão de mercado que muitas vezes mascara ineficiências de produção e distribuição passou a ser sentida e o enfoque mudou da maximização de lucro para a minimização de custos, utilizando toda integração entre setores que pudesse trazer benefícios.

A partir desta época, começaram a ocorrer alguns acontecimentos e mudanças que afetaram essa estrutura industrial e fizeram com que as empresas sentissem a necessidade de alterações buscando a excelência de seus processos. Dois fatores podem ser considerados como os que mais influência tiveram para a evolução da logística. Um deles, o forte desenvolvimento na tecnologia de informação e comunicação. O outro, a crescente concorrência entre as empresas em nível global (Novaes, 2001).

O mercado globalizado e o aumento do comércio internacional fizeram com que as empresas se organizassem para atender as novas exigências produzidas por uma maior concorrência. Também para Fleury *et al.* (2000), as mudanças de ordem econômica e tecnológica são o que vem fazendo da Logística um dos conceitos gerenciais mais modernos.

Principais mudanças econômicas que afetam a Logística (Fleury *e. al.*, 2000):

- Globalização
- Aumento das incertezas econômicas
- Proliferação de produtos
- Menores ciclos de vida dos produtos
- Maiores exigências de serviços

A globalização fez com que o número de fornecedores, clientes e os pontos de atendimento aumentassem e, com isso, a operação tornou-se mais complexa. As incertezas econômicas aumentaram na medida em que passou a existir uma

dependência maior entre as empresas e a concorrência aumentou com a variedade de produtos no mercado. A mesma concorrência tornou a vida dos produtos curta e transformou os clientes, que passaram a exigir melhores serviços a cada dia.

O Centro de Estudos em Logística (CEL – COPPEAD – UFRJ) confirma que as operações logísticas têm se estruturado e tornado mais complexas, mais sofisticadas tecnologicamente e mais importantes estrategicamente, forçando a utilização de especialistas. Conforme figura 1, as principais razões para o aumento da complexidade seriam:

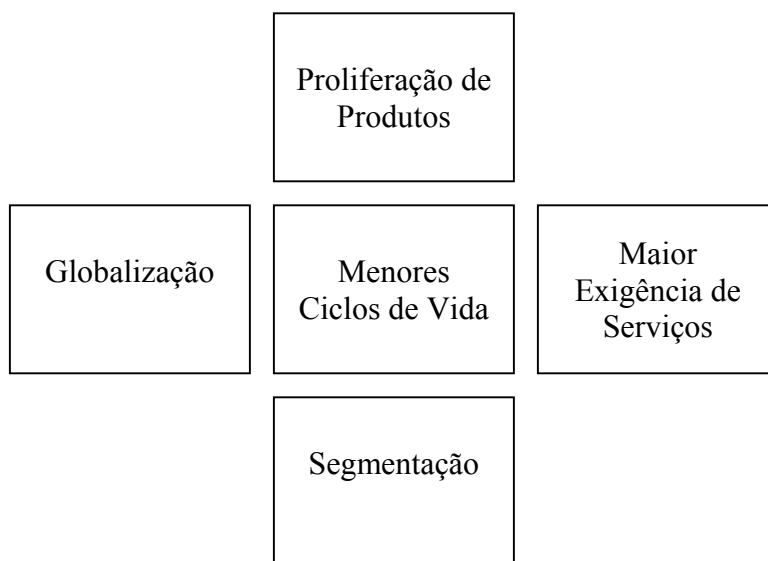


Figura 1 – Fatores de Complexidade Logística (Fleury *et al.*, 2000, p136.)

1- Proliferação de produtos: o lançamento de novos produtos tem sido incentivado pelo conceito da diferenciação que vem sendo exigido das empresas. Essa proliferação representa mais complexidade e maiores custos para a logística.

2- Globalização: o aumento no número de clientes, fornecedores, locais de coleta e entrega, diversidade de cultura e regulamentos...

3- Segmentação: com a segmentação de mercado há a necessidade de criação de estruturas flexíveis que possam atender diferentes exigências sem implicar em aumento significativo de custo.

4- Redução dos ciclos de vida: os produtos têm seu tempo de vida reduzido em função das rápidas inovações tecnológicas e também dos lançamentos de novos produtos. Assim, como os riscos de obsolescência crescem as respostas quantos aos tempos dos processos devem ser reduzidos também.

5- Maior exigência de serviços: serviços mais diferenciados e cada vez mais cobrados também necessitam de uma resposta rápida.

O aumento da concorrência e as pressões sobre as margens da Indústria obrigaram as companhias a buscar explorar novas possibilidades de agregar valor para seus acionistas.

Isso tudo gerou uma verdadeira revolução no setor industrial que forçou as empresas a novos posicionamentos. Um dos grandes desafios gerenciais passou a ser encontrar uma forma de organização que proovesse agilidade e qualidade ao processo decisório, indo além dos aspectos de hierarquia e poder. O monitoramento do desempenho e a adoção de novas tecnologias de informação apresentaram-se como dimensões-chave que davam sustentação à estrutura organizacional das empresas, permitindo atingir o nível de flexibilidade operacional necessário ao sucesso dos negócios (Fleury *et al.*, 2000).

Em função disso, um exemplo a ser dado é que a produção em massa foi substituída por uma produção mais ágil e flexível, contando com programas de qualidade, utilização de MRP (software para planejar recursos de manufatura) e JIT (política de estoque) no planejamento de produção, o uso de robótica e a reengenharia de processos (Novaes, 2001).

Um dos estudos do MIT inclusive foi a respeito da perda de competitividade das empresas norte-americanas perante as asiáticas (Duguay, 1997, *apud* Novaes, 2001), onde foram constatadas as principais deficiências:

- foco na produção em massa
- horizontes de curto prazo
- deficiências tecnológicas para produtos e fabricação

- falta de um relacionamento de parceria cliente-fornecedor.

No entanto, por mais que estivesse havendo uma mudança nas empresas, inicialmente ocorreu apenas internamente. Para alguns setores, com o novo mercado que vinha se apresentando, cada vez mais globalizado e competitivo, havia a necessidade de um aperfeiçoamento maior, que englobasse os membros que compõem toda cadeia de suprimentos e os fizessem participar e sentir responsáveis por alcançar certos objetivos em conjunto.

A integração nas empresas, por si só não era suficiente para viabilizar um efetivo gerenciamento da cadeia de suprimentos. As empresas pertencentes a uma mesma cadeia deviam desenvolver mecanismos que assegurassem o fluxo de produtos e informações de maneira a maximizar a eficiência dos grandes processos que ultrapassavam suas fronteiras, garantindo elevado nível de serviço ao cliente final. Além de estruturas organizacionais compatíveis, essas empresas deviam desenvolver relacionamentos comerciais cooperativos com outras empresas da cadeia de suprimentos, sejam elas membros primários, empresas de participação direta e fornecimento imediato, sejam elas membros secundários, prestadores de serviços aos membros primários (Fleury *et al.*, 2000).

2.2

Conceito de Supply Chain e Logística Integrada

Surge então um novo conceito que relaciona a operação logística integrada – Supply Chain ou Cadeia de Suprimentos ou Cadeia de Abastecimento. Conforme Novaes (2001), constitui Cadeia de Suprimentos, “o longo caminho que se estende desde as fontes de matéria-prima, passando pelas fábricas dos componentes, pela manufatura do produto, pelos distribuidores, e chegando finalmente ao consumidor através do varejista”.

Outras definições para Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos (SCM - Supply Chain Management):

“SCM é a integração dos processos industriais e comerciais, partindo do consumidor final e indo até os fornecedores iniciais, gerando produtos, serviços e informações que agreguem valor para o cliente” (Fórum de SCM realizado na Ohio State University *apud* Novaes, 2001).

O Supply Chain Management é definido como sendo “o processo de gerenciamento das atividades logísticas internas e externas à empresa, desde os fornecedores e subfornecedores até o cliente final, considerando todas as diferenças de estratégias e metas de cada uma destas empresas, mas permanecendo como fator crítico para o sucesso destas o foco no cliente final. Otimizar a cadeia de abastecimento para o cliente significa que a empresa irá atuar sobre: projeto do produto, aquisição das matérias-primas e componentes, manufatura e distribuição dos produtos acabados pelo canal de distribuição até o cliente final” (IMAM, 1998).

Na figura 2, Fleury (2000) apresenta uma estrutura de logística integrada, onde a estruturação do sistema logístico depende fundamentalmente das quatro principais decisões do mix de marketing (produto, preço, promoção e praça). Com base nestas decisões, todas as atividades logísticas serão planejadas e estruturadas para o atendimento dos diferentes níveis de serviços propostos.

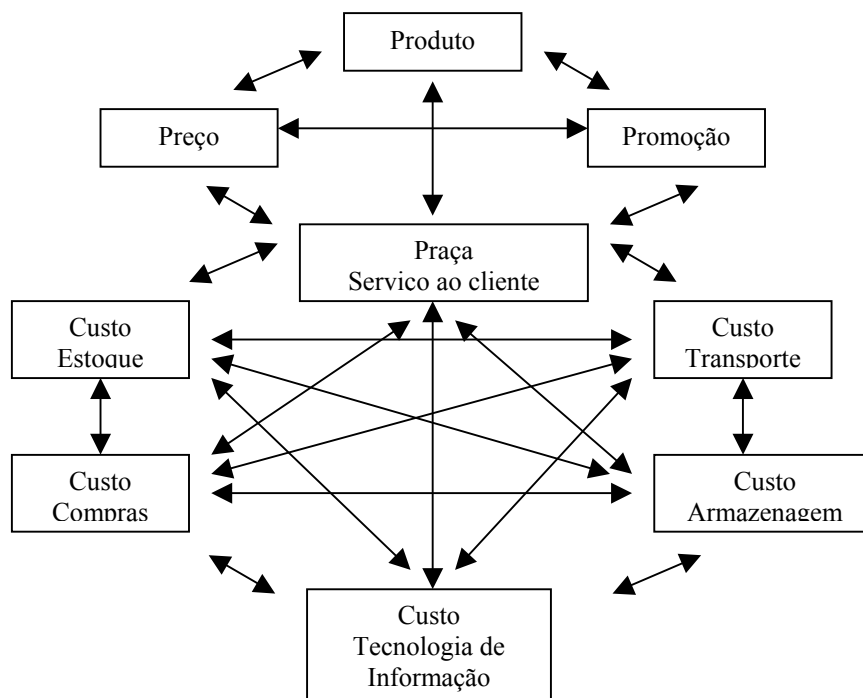


Figura 2 – Estrutura conceitual do modelo de logística integrada (Modelo proposto por Douglas Lambert em Fleury et al., 2000).

Para Novaes (2001) é importante notar que o novo conceito de gerenciamento da cadeia de suprimentos (ou SCM – Supply Chain Management) focaliza o consumidor com um destaque excepcional, pois todo o processo deve partir dele, buscando equacionar a cadeia de suprimento de forma a atendê-lo na forma por ele desejada. Outro ponto importante a destacar é a integração exigida entre todos os elementos da cadeia de suprimento e o caráter estratégico que passa a ter a Logística.

Um exemplo afetado pelos novos desafios à cadeia de suprimentos foi o setor de Distribuição. Contando com a participação constante de fornecedores de transportes e de serviços de armazenagem, o setor de Distribuição teve que aproximar o contato com os mesmos a fim de alcançar seus objetivos:

- Maior agilidade e segurança na troca de informações com fornecedores e clientes com a utilização de intercâmbio eletrônico de dados, o (tecnologia de troca de informações via arquivo eletrônico – *Electronic Data Interchange*)
- Atenção ao nível de serviço que é praticado
- Redução de custos

O objetivo geral a ser atingido era obter maior eficiência a fim de ter melhores resultados com mais economia. Para alcançar esses resultados, na maioria das vezes era necessário investimento em áreas diversas. Por outro lado, os investimentos para uma especialização acabavam se tornando onerosos demais e nem sempre eram viáveis de serem executados.

2.3

Conceito de Core Business e os Prestadores de Serviço

O conceito de *core business* neste momento é introduzido em paralelo às mudanças e ao foco na Cadeia de Suprimentos. *Core business ou core competences* – atividades que traduzem mais fielmente o verdadeiro negócio da instituição em questão.

Exemplificando, no caso de uma transportadora, o *core business* é o transporte, e não a armazenagem. Já no caso de uma fábrica de bens de consumo, o *core business* é a produção e não o transporte.

Portanto, quando se pensa na especialização que está sendo exigida de determinadas atividades, e não sendo estas o *core business* da empresa, muitas vezes passa a ser interessante delegar a terceiros, essas tarefas complementares embora necessárias para a empresa. Desta forma, sua atenção não fica desviada para outros setores.

Novaes (2001) confirma quando diz que é mais proveitoso concentrar os esforços/investimentos nas atividades que a empresa consegue fazer bem, diferenciando-a positivamente dos concorrentes, e adquirindo externamente componentes e serviços ligados a tudo que não estiver dentro de sua competência central.

Também segundo Krizner (2000), esta tática apresenta uma oportunidade da empresa produzir aquilo que faz melhor, contratando especialistas na realização das demais atividades. A vantagem vem da expertise, das empresas contratadas, na realização de cada função.

É nesse momento que alguns fornecedores percebem que surge uma grande oportunidade. Em geral as empresas trabalham com algum tipo de ‘Prestador de Serviço’: outras empresas que prestam um serviço que não se está apto a realizar, seja um serviço de transporte, engenharia, limpeza, fornecendo materiais para produção, alimentação (restaurante), entre outros. Com esta mudança no panorama do mercado - avanço tecnológico, mercado competitivo, estrutura organizacional, foco no *core business* – o prestador de serviço muda de foco.

O prestador, que antes vinha sendo uma alternativa para algumas atividades, passa a ser uma peça importante neste processo que tem como objetivo melhor responder às ameaças e oportunidades do ambiente competitivo.

Mas a maioria dos prestadores de serviços até então eram vistos como participantes secundários nos fluxos de informações e material na cadeia de suprimentos, eram encarados apenas como prestadores de serviços bem específicos.

Com isso, não compartilhavam os riscos associados aos custos de falta e excesso de produtos decorrentes de decisões equivocadas e, também não estavam ligados às questões de qualidade junto ao cliente final.

Com todas essas mudanças que foram provocadas, a qualidade do processo decisório passou a depender de uma estrutura lógica que estimulasse e facilitasse a tarefa dos executivos tanto no planejamento do negócio quanto em sua implementação. Assim como muitas áreas das empresas haviam iniciado uma verdadeira revolução tecnológica em termos de disponibilidade de informação e de meios de comunicação cada vez mais eficazes e eficientes, os prestadores de serviço também precisaram acompanhar o novo ritmo que estava sendo imposto.

Conforme Ferreira (1999), em resposta às transformações que vêm ocorrendo, os prestadores de serviço iniciam um processo de mudança em seus serviços a fim de atingir as expectativas das empresas e passam a oferecer outras atividades que antes eram realizadas dentro das empresas. As empresas passam a terceirizar atividades. E terceirizar significa, o ato de transferir a terceiros, atividade ou departamento que na maior parte dos casos, não faz parte de sua linha principal de atuação.

Nesse contexto de terceirização e prestadores de serviços, ganham enfoque os prestadores de serviços logísticos, especificamente os Operadores Logísticos, que começaram a se desenvolver para criar uma variedade de bens e serviços que as empresas, preocupadas com as atividades logísticas, estão usando como suporte para obterem vantagem competitiva.

2.4

Terceirização e Operadores Logísticos

Os Operadores Logísticos, como são chamados atualmente, são responsáveis por uma mudança significativa e por uma tendência na Logística moderna. Segundo Fleury *et al.* (2000), a definição de um Operador Logístico atualmente está ligada a de um “fornecedor de serviços logísticos integrados, capaz de atender a todas ou quase todas as necessidades logísticas (transporte, estoque, armazenagem, movimentação, gerenciamento de informações...) de seus clientes, de forma

personalizada, reduzindo custos totais, melhorando serviços e aumentando a flexibilidade”.

O IMAM (Instituto de Movimentação e Armazenagem, 1998) define Operadores Logísticos como sendo “empresas que administram toda ou parte das atividades logísticas de outras empresas”.

Já a ABML (Associação Brasileira de Movimentação e Logística *apud* Novaes, 2001, p324) apresenta a seguinte definição de operador logístico: “Operador Logístico é o fornecedor de serviços logísticos, especializados 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”.

A tabela 1 apresenta as principais diferenças entre um Operador Logístico e um Prestador de Serviços Tradicional:

Prestador de Serviços Tradicional	Operador Logístico
Concentração e <i>know-how</i> em uma única atividade (transporte, ou armazenagem, ou reprocesso...)	Atividades integradas, como o transporte-estoque-movimentação, e capacidade de análise e planejamento logístico
Objetivo de minimizar custo específico da atividade contratada (transporte, armazenagem...)	Objetivo de minimizar custos totais, aumentar o nível de serviço prestado e a flexibilidade
Negociações de contrato rápidas e duração dos mesmos de médio prazo	Negociações de contrato longas e duração dos mesmos de longo prazo

Tabela 1 – Principais diferenças entre Operador Logístico e Prestador de Serviço Tradicional (Coppead-UFRJ, 2000).

De acordo com Sink e Langley, 1997 (*apud* Novaes, 2001, p325), “Para ser consistente com a maioria das interpretações do conceito de Logística, as atividades deveriam ser idealmente conduzidas de uma maneira integrada e coordenada. Essa seria a grande diferença entre o simples prestador de serviços e o operador logístico”.

O fato é que se entende que um operador logístico deve fornecer, ao mesmo tempo, serviços administrativos e operacionais. Fornecedores assim são conhecidos como integrados. E a exigência dos clientes tem ampliado ainda mais os serviços oferecidos, fazendo com que sejam mais direcionados e de melhor qualidade.

Isso tudo ocorreu, pois as atividades que até então foram consideradas como apenas atividades de apoio passaram a ser reconhecidas como o diferencial para a empresa moderna, onde o desenvolvimento havia chegado a todos os setores e, principalmente, àqueles que agregassem valor ao cliente final.

O reconhecimento das empresas fornecedoras de serviços/produtos e de clientes quanto à importância da Logística é evidente. Veja dados a seguir.

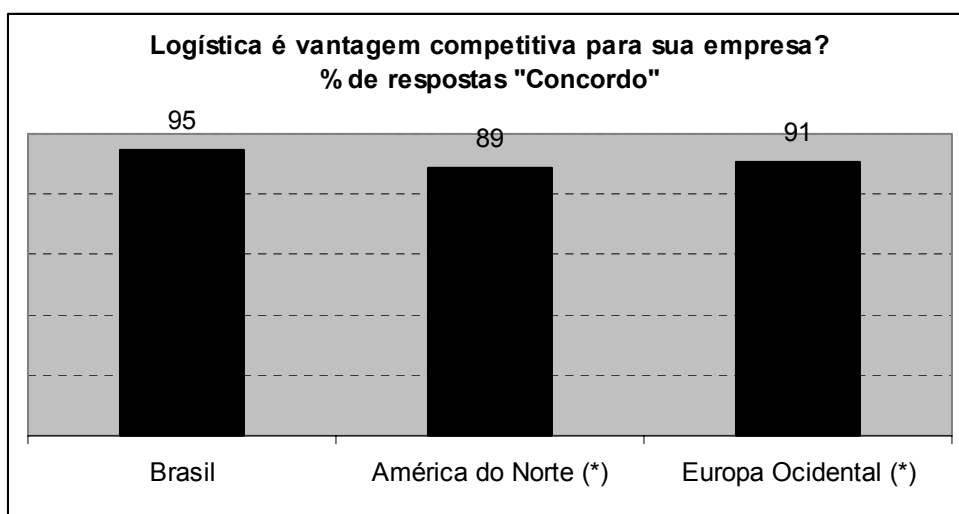


Figura 3 - Fonte: Panorama Logístico – CEL/COPPEAD – 2003

Fonte (*): Third-Party Logistics Study Results and Findings of the 2002 Seventh Annual Study: C. John Langley Jr.; Gary R. Allen; Gene R. Tyndall

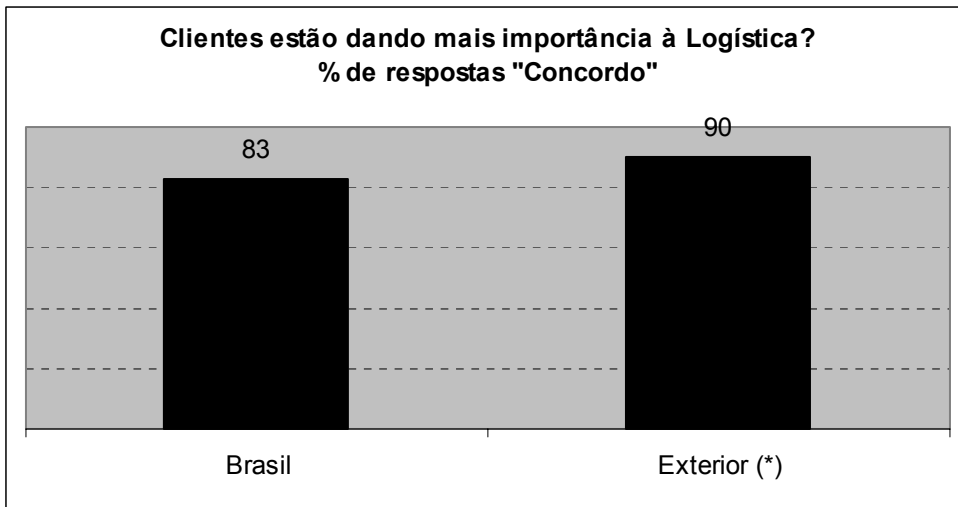


Figura 4 - Fonte: Panorama Logístico – CEL/COPPEAD – 2003

Fonte (*): Third-Party Logistics Study Results and Findings of the 2002 Seventh Annual Study: C. John Langley Jr.; Gary R. Allen; Gene R. Tyndall

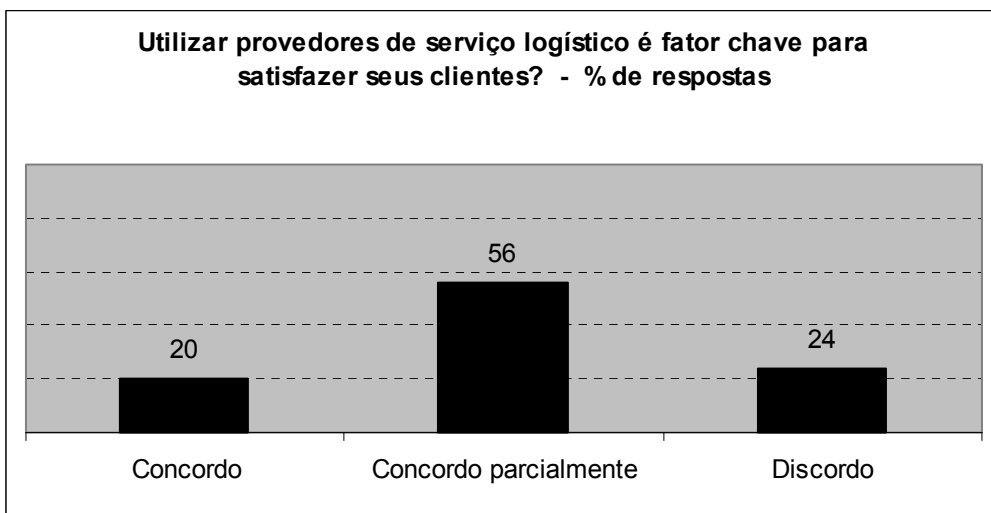


Figura 5 - Fonte: Panorama Logístico – CEL/COPPEAD – 2003

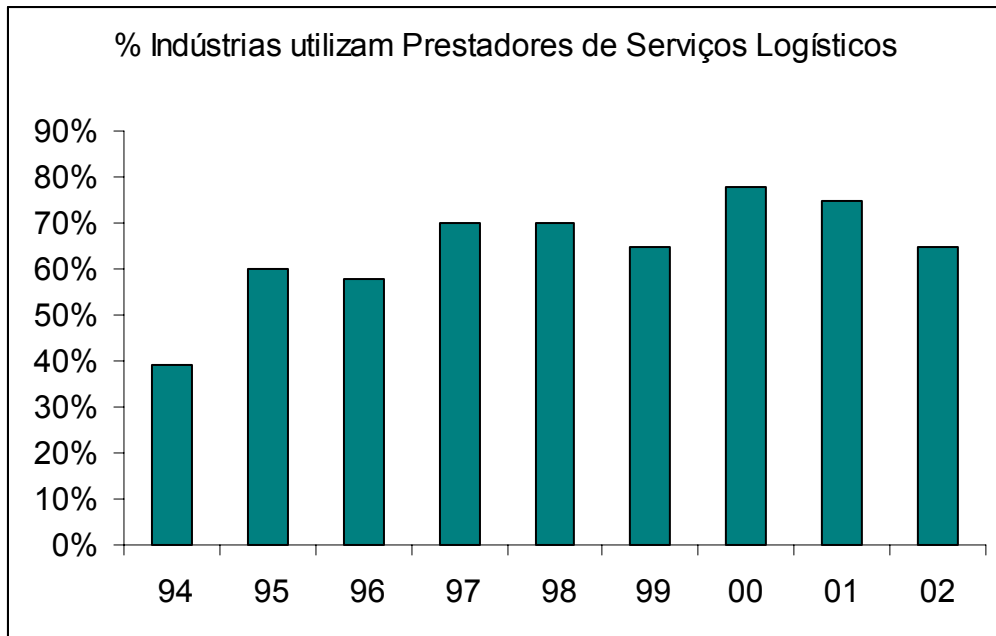


Figura 6 - % Indústrias utilizam Prestadores de Serviços Logísticos - Fonte: Lieb et al., 2002.

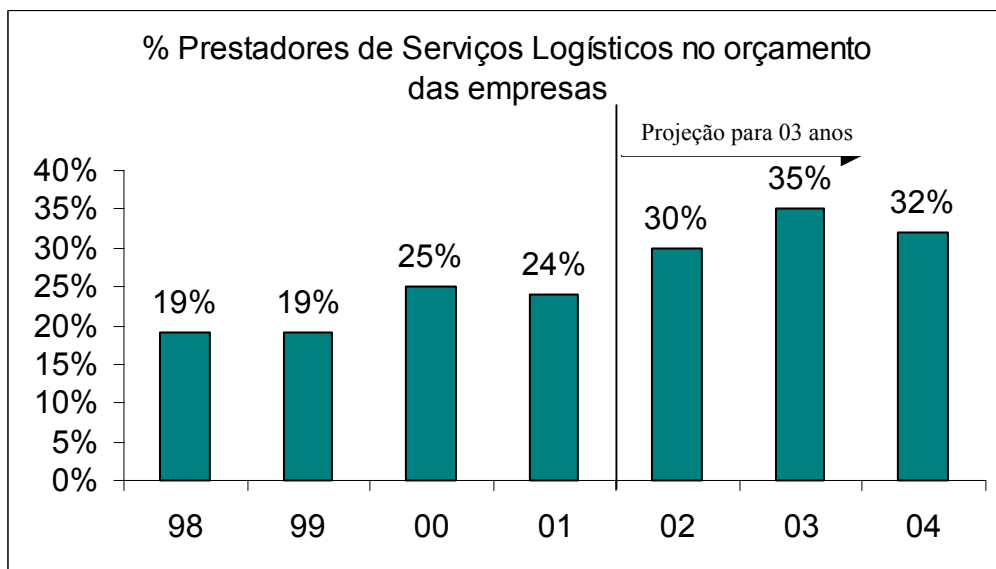


Figura 7 - % Prestadores de Serviços Logísticos no orçamento das empresas - Fonte: Lieb et al., 2002.

A utilização da Logística e de Prestadores de Serviços Logísticos fica evidente perante os dados apresentados. Segundo Silva (1998), o foco principal das empresas volta-se para a eliminação de todas as formas de desperdício existentes nos sistemas de distribuição e suprimento físico que unem fornecedores e clientes.

Através da utilização de Prestadores de Serviços Logísticos, procura-se otimizar a utilização de ativos, tais como armazéns, caminhões, equipamentos de movimentação e estoque, e ao mesmo tempo aumentar o nível de serviço prestado aos clientes, fazendo com que as vantagens possam ser desde um custo mais baixo até o aumento da confiabilidade e da qualidade do serviço ao cliente.

O quadro existente perante os prestadores logísticos mudou a fim de obter essas respostas rápidas e prestar o atendimento de excelência esperado. Os prestadores tiveram que se profissionalizar para serem capazes de oferecer um serviço que desenvolvesse soluções customizadas para os clientes. As empresas também passaram a encarar a terceirização como uma alternativa ou até mesmo solução, em muitos casos. A utilização de operadores logísticos tornou-se uma tendência e somente nos EUA surgiram 100 novos operadores entre 1990 e 1995 (Bowersox *et. al.*, 1996).

O objetivo final era realmente desenvolver efetiva integração do processo logístico dentro das empresas de forma que o prestador fosse capaz de representar a imagem de seu contratante junto a seus clientes e pudesse alavancar a capacidade de resposta às exigências do Mercado. Isso tudo sem, entretanto, perder o foco que a qualidade deve ser preservada sobre todas as outras características da terceirização.

Para Sink (1996), as empresas com essa mudança na estratégia de negócios, visando concentrar seus esforços em suas atividades centrais, críticas para sua sobrevivência, realmente estimulam a demanda por serviços logísticos externos.

Com o crescimento da importância da logística no Brasil, com o aumento de competitividade que está levando as empresas a concentrarem-se cada vez mais em sua atividade específica, e a procura por um melhor serviço ao cliente, mais e mais empresas pensam em terceirizar seus serviços logísticos (Marino, 1998). As empresas de vanguarda se destacam pelo alto nível de serviços prestados aos clientes. Isso significa que é um serviço sensível às necessidades do cliente e de fácil negociação, ou seja, que tem um bom grau de flexibilidade.

O modelo apresentando na figura 8 (pesquisa de Lavalle, 1995, em adaptação de Bowersox, 1992 – *apud* Fleury *et al.*, 2000) mostra que maior flexibilidade é atingida quando se tem o desenvolvimento simultâneo dos atributos Formalização (das atividades de controle), Monitoramento de Desempenho (dessas atividades) e Adoção de tecnologia de informação (para melhorar e monitorar os desempenhos).

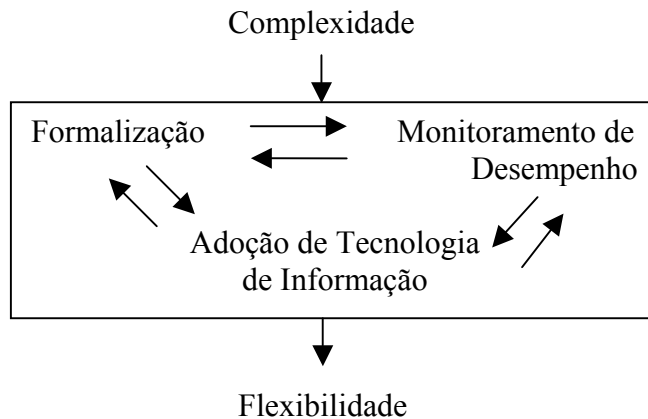


Figura 8 – Modelo Conceitual de Flexibilidade (pesquisa de Lavalle, 1995, em adaptação de Bowersox, 1992 – *apud* Fleury *et al.*, 2000)

Para Ballou (1999), a decisão de se desempenhar a função logística ou de procurar uma outra organização para fazê-lo, depende de dois fatores: o primeiro seria o quanto crítico a logística é para o sucesso da empresa. O segundo fator seria identificar qual a competência que a empresa possui em administrar a função logística em questão.

De acordo com a figura 9, dependendo da posição na qual a empresa se encontra, caracteriza a estratégia a ser seguida. Empresas cuja importância da Logística é fator chave de sucesso e que possuem competência na execução da operação devem desempenhar as atividades na própria empresa. No caso de não possuir competência para a execução da operação, devem procurar um parceiro que agregue valor ao negócio.

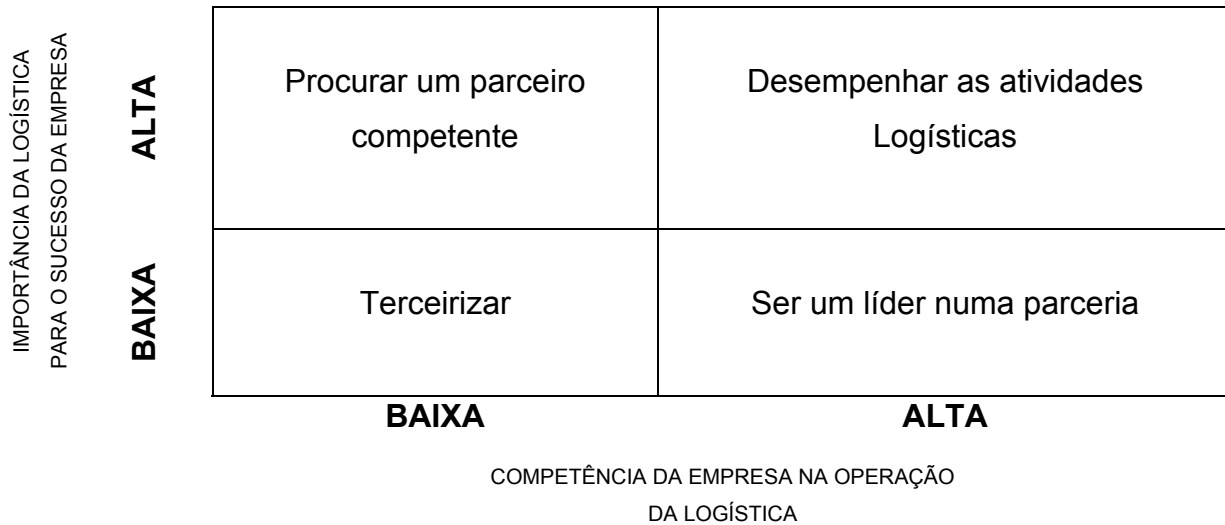


Figura 9 – Diagrama de seleção para o desempenho das atividades logísticas (Ballou, 1999)

A decisão se uma empresa deve ou não terceirizar sua operação logística depende de uma série de etapas que devem ser avaliadas criteriosamente que serão detalhadas a seguir.

2.5

Análise da Decisão de Terceirização da Operação Logística

Algumas etapas foram identificadas para que um processo de terceirização de Operação Logística seja analisado de forma crítica para a tomada de uma decisão.

- Quais atividades terceirizar?
- O que se deseja alcançar com a terceirização?
- Vantagens e Desvantagens da Terceirização
- Plano de Transição
- Negociação com os Operadores e Estruturação do Contrato
- Análise das operações (rotina e indicadores)

2.5.1

Quais atividades terceirizar?

O primeiro passo a ser dado na escolha de um operador logístico é a realização de estudos para identificar a empresa na cadeia de suprimentos na qual ela está inserida, mapeando desde os fornecedores até o cliente final, e detalhando todas as atividades passíveis de terceirização.

Um estudo realizado pela Exel Logistics, Ernst & Young e University of Tennessee, em 1998 (*apud* Linch, 2001), identificou alguns pontos mais freqüentemente subcontratados:

- Transporte
- Armazenagem
- Consolidação/distribuição
- Cross-docking
- Atividades específicas de fabricação
- Marketing, rotulação e embalagem de produtos
- Retorno e reparo de produtos
- Gerenciamento de tráfego/operação da frota
- Tecnologia da informação
- Administração de estoque
- Serviço ao consumidor, etc.

Também Colin e Fabbe-Costes (1995), *apud* Novaes (2001) classificam as atividades dos prestadores da seguinte forma:

- Transporte;
- Armazenagem de produtos;
- Manipulação de produtos, incluindo embalagem, identificação, composição de kits, etc;
- Operações industriais que incluem intervenções intrínsecas no produto, como montagem final, testes de qualidade etc;

- Operações comerciais, como recebimento e tratamento de pedidos, de pagamentos, realização de propaganda etc;
- Serviços informativos, como gerenciamento de estoque e rastreamento de veículos;

As atividades logística, susceptíveis de serem subcontratadas, podem ser agrupadas de acordo com sua posição na cadeia de suprimentos. Na figura 10 é possível observar um exemplo de cadeia com as atividades relacionadas a cada fase.

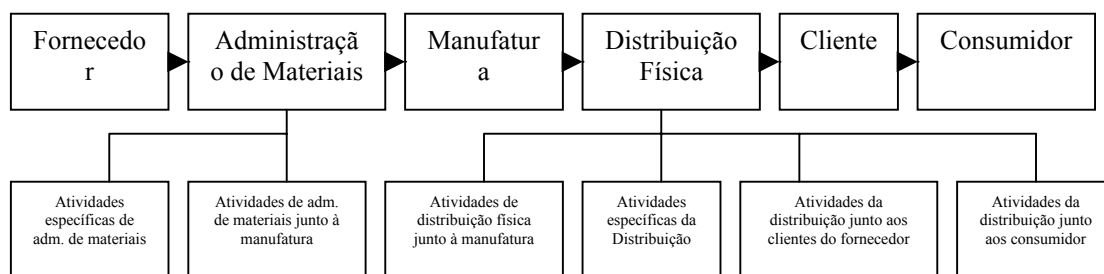


Figura 10 – Atividades susceptíveis de serem subcontratadas (Fonte: ABML *apud* Novaes, 2001)

O CEL/COPPEAD realizou uma pesquisa sobre a terceirização logística no Brasil, no período de Março a Julho de 2003, com 93 empresas industriais, pertencentes ao grupo das maiores empresas do país. Um dos questionamentos da pesquisa confirma as principais atividades logísticas existentes nas empresas analisadas. Veja figura 11:

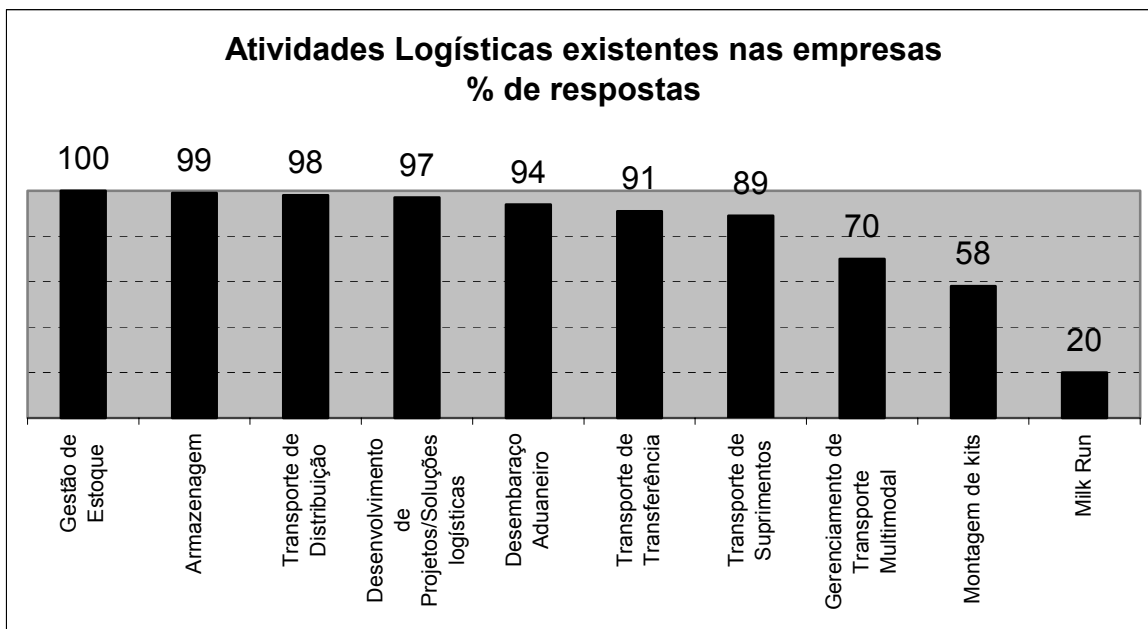


Figura 11 – Atividades Logísticas nas Empresas / Fonte: Panorama Logístico – CEL/COPPEAD – 2003

A mesma pesquisa avaliou o aumento da terceirização de serviços por atividade logística entre os anos de 1998 e 2003, veja resultado na figura 12.

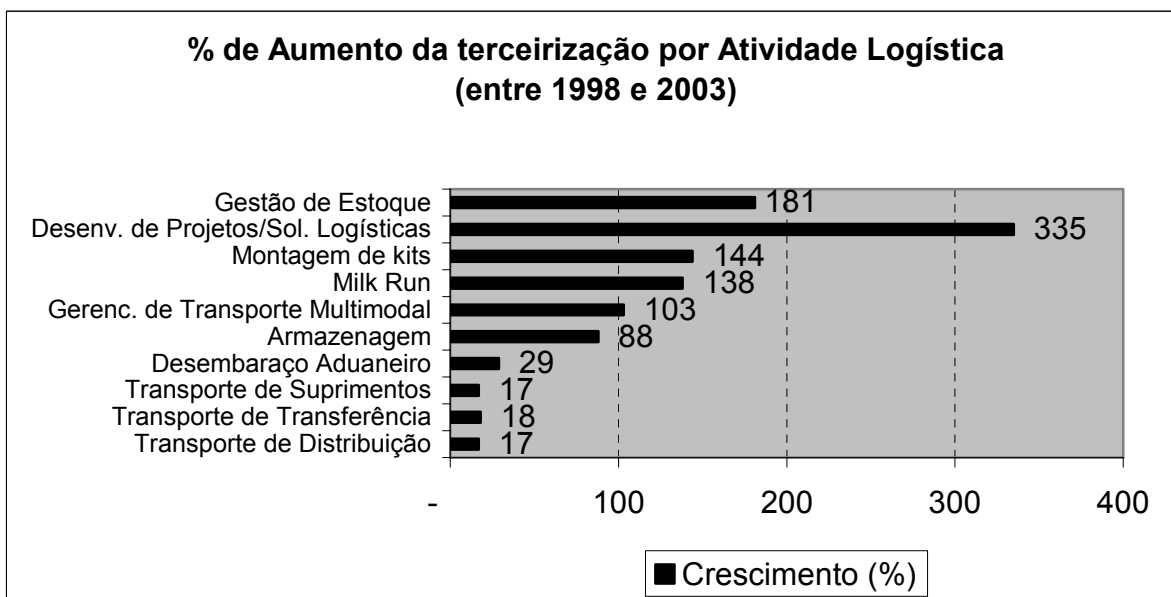


Figura 12 – % Aumento da terceirização por Atividade Logística / Fonte: Panorama Logístico – CEL/COPPEAD – 2003

2.5.2

O que se deseja alcançar com a terceirização?

Uma vez definidas quais atividades seriam passíveis de serem terceirizadas, deve-se esclarecer se a organização está ou não preparada para a terceirização. Todo um trabalho de análise preliminar deve ser feito para que se conheça bem o ambiente interno bem como sua receptividade a esta mudança em sua estrutura. As áreas envolvidas diretamente e as que terão relacionamento através de serviços prestados à clientes devem “comprar” essa idéia pois haverá um momento de transição, na maioria das vezes muito difícil, até que as atividades estejam alinhadas entre as duas empresas. O que a princípio espera-se ser muito mais fácil de administrar, pode estar fadado ao insucesso se não houver uma sincronia muito grande entre usuário e fornecedor.

Além de ser uma mudança de grande porte, que necessita de apoio financeiro, político e que afeta uma série de outros departamentos, a identificação das funções a terceirizar está diretamente ligada aos objetivos estratégicos da empresa. Por isso, essa decisão deve vir da alta gerência da empresa.

Este é um ponto crítico para o projeto sair do papel de forma madura e assim continuar. Embora seja uma forte tendência em logística atualmente, a transição para o modelo terceirizado pode ser traumática, tanto para a empresa quanto para os seus clientes. Por isso, para minimizar este tipo de impacto negativo, é preciso que o projeto esteja baseado num rigoroso planejamento estratégico.

De acordo com Ferella, da Bosch (Tecnológica, 2001), “A decisão pela operação terceirizada deve ser acompanhada por uma revisão de todos os processos, que alinhe estratégia logística às necessidades dos clientes, deixando isso pactuado com o operador contratado”. Deve estar claramente definido e, como dito anteriormente, acordado, por todas as partes envolvidas neste projeto, o que se deseja ganhar, os objetivos (ganhos) que se espera atingir com a terceirização.

Segundo Fleury (2001), existem quatro pontos que são os mais visados para se obter com a contratação de um Operador Logístico:

- *Aumentar o nível de serviço ao cliente*

Em função da consolidação da carga dos clientes, se tem maior influência nas negociações junto à transportadores. Dessa forma, é possível conseguir redução de custo, e também a redução dos prazos de entrega.

- *Reduzir custos*

A queda das despesas administrativas e de estoques é um ponto forte neste sentido, além da redução dos custos de transporte, como dito acima.

- *Aumentar a rentabilidade da empresa*

O investimento em ativos (equipamentos em geral como, empilhadeiras, paleteiras, pallets, etc.) é reduzido, além do foco no core business da empresa.

- *Crescer o market share*

Com a maior capacidade de distribuição do operador, é possível explorar novos segmentos de mercado ou expandir os já conhecidos.

Novaes (2001), cita três razões para que uma empresa efetue uma terceirização de atividades realizadas por ela própria:

- Necessidade de manter o foco nas funções que são a competência central da empresa;
- Possuir uma relação custo/eficiência desfavorável das atividades por ela desempenhadas;
- Problemas financeiros.

A pesquisa realizada pelo CEL/COPPEAD entre março e julho de 2003 também perguntou os principais motivos para terceirizar atividades logísticas e confirmou o exposto anteriormente por Fleury e Novaes.

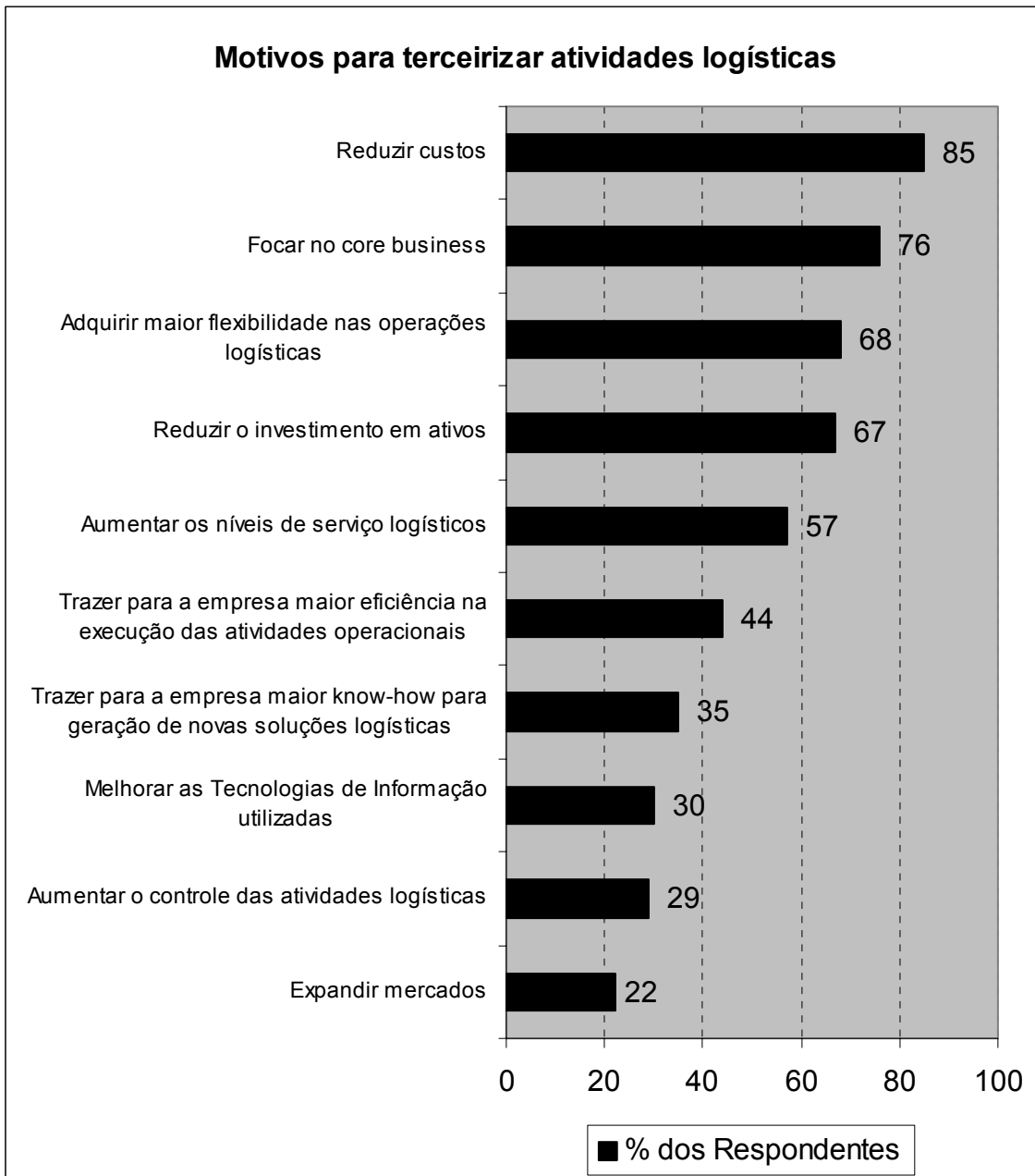


Figura 13 – Motivos para terceirizar atividades logísticas / Fonte: Panorama Logístico – CEL/COPPEAD – 2003

Analisando as três fontes anteriormente citadas é possível observar que os itens mais votados como motivadores para terceirização são redução de custos e investimentos em ativos, foco no core business, aumentar a flexibilidade das operações e serviços e aumentar o nível de serviço ao cliente.

2.5.3

Vantagens e Desvantagens da Terceirização

O processo de terceirização de uma operação logística possui vantagens e desvantagens que devem ser avaliadas antes de uma tomada de decisão. Fleury (2001) avalia algumas vantagens e desvantagens deste processo e em seguida faz algumas considerações.

Vantagens:

- Redução dos custos – o operador logístico faz investimentos que possibilitam uma melhor operação e por ter uma série de clientes agregados a ele também possui um poder de negociação maior com seus fornecedores, o que possibilita trabalhar com custos menores. Figueira, 2001, reforça que “o principal benefício são ganhos nos custos gerais de logística, não necessariamente custos de transporte”;
- Aumento da flexibilidade para atendimento do aumento da demanda – assim como o ponto anterior, com investimentos focados em seu core business e tendo clientes com necessidades variadas, o operador já prepara-se para um quadro de maior flexibilidade naturalmente;
- Focar no core business – competências centrais do negócio – quando um terceiro assume a responsabilidade por operações logísticas, os executivos da empresa possuem mais tempo para se dedicar às questões estratégicas e aperfeiçoar o seu negócio;
- Redução dos ativos – todos os investimentos que antes eram feitos em armazenagem, transporte e tecnologia não serão mais necessários, pois o operador terá este papel. Os investimentos que estariam sendo planejados para área de Distribuição, por exemplo, passar a estar dirigidos para outros setores de maior enfoque para o segmento da empresa;
- Acesso à tecnologia de ponta;

- Aumentar a eficiência operacional com pessoal qualificado e treinamentos específicos;
- Aumentar o nível de serviço;
- Apoiar a expansão para novos mercados, ingressar em canais e mercados não familiares ou ainda não conquistados;
- Substituir área de armazenagem por área de produção.

Nazário (2001) confirma as vantagens apresentadas anteriormente, veja figura 14:

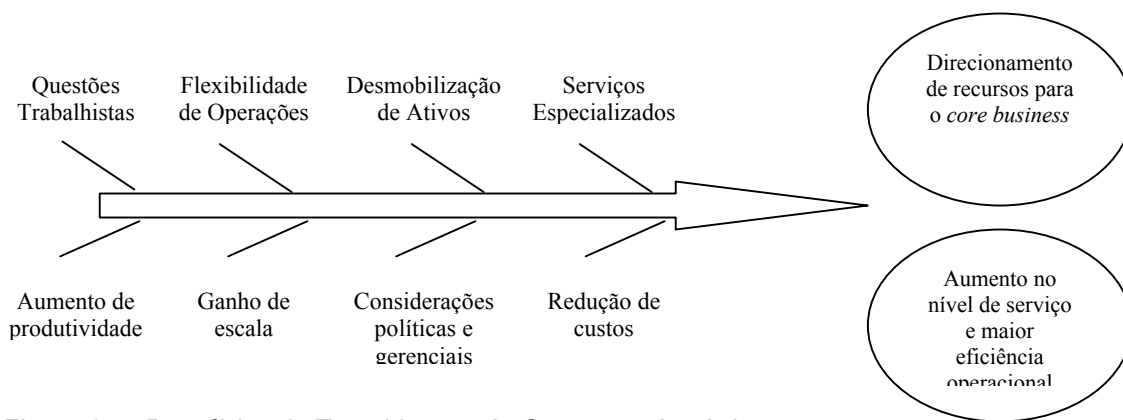


Figura 14 – Benefícios da Terceirização de Operações Logísticas

Desvantagens:

- Alto custo do serviço e/ou custos totais não se reduziram – numa operação *in house* (realizada pela própria empresa) o lucro é proveniente de sua atividade fim. No caso de um operador logístico, a atividade fim é a logística e, portanto, no preço do serviço será acrescentada a margem do mesmo. A execução interna eliminaria o lucro do operador;
- Perda do controle da operação – acesso a informações chave – o contato direto com o mercado faz com que o executivo esteja mais próximo das mudanças que estão ocorrendo e das necessidades que se apresentam. O trabalho com um terceiro reduz este contato com fornecedores, por exemplo;
- Não acompanhar os avanços tecnológicos;

- Piorar sua performance operacional – se não houver um monitoramento próximo o desempenho operacional pode ser afetado. Isso pode ocorrer devido à não se ter mais a mesma proximidade, coordenação e exclusividade da operação;
- Abrir mão de habilidades essenciais para seu sucesso;
- Falta de entendimento sobre os objetivos do negócio do contratante;
- Inabilidade do Operador em responder à mudanças nas condições do negócio;
- Custos operacionais ou de transação: com comunicação, deslocamentos, coordenação e etc.

É interessante notar que assim como o fator de custos aparece como motivador para terceirização, também surge como motivador para não terceirizar. O cuidado que se deve ter é que o argumento de que é possível obter menores custos através da eliminação da margem do fornecedor (Operador Logístico) e de custos de transação só é verdadeiro quando a empresa tem uma eficiência operacional semelhante à do operador logístico. Considerando que os fornecedores trabalham com uma margem de lucro e ainda somando os custos de transação (deslocamentos, comunicações...), nem sempre será possível reduzir custos logísticos.

Nesse caso, também vale lembrar que os prestadores estão fornecendo serviços para uma série de empresas o que é uma oportunidade única, tanto para o prestador quanto para a empresa que contratou seus serviços, de aprender com a experiência de terceiros. É um ótimo benchmarking e realmente uma chance de se desenvolver. Alguns outros pontos também devem ser analisados e discutidos a fim de decidir sobre os riscos da utilização.

Uma questão interessante é a capacidade do operador para as atividades. Perante o contratante, durante uma negociação, sempre se acha uma forma de solucionar seu problema. O operador promete mais do que é possível alcançar e pode gerar frustrações, pois quando a operação entra em funcionamento, pode-se ter complicações. Esse é um ponto importantíssimo e que será tratado mais adiante quando falarmos especificamente da preparação do contrato.

Todos os pontos devem estar bem esclarecidos em contrato para que não haja possibilidade do não cumprimento do que foi acordado. E, havendo, que seja devidamente cobrado (Fleury, 2001).

Deve-se lembrar que a opção de terceirizar ou não uma operação não é simples. Escolher um Operador Logístico é um trabalho árduo, e sua troca então nem se fala. Uma vez que a decisão por terceirizar uma operação foi tomada, deve-se ter ciência de que uma volta ou mesmo uma troca de operador pode ser muito trabalhosa e custosa. Cria-se uma dependência excessiva da empresa contratante do operador logístico, gerando um alto custo para mudança. Daí a importância em se analisar, a fundo, uma mudança deste nível. Fazer internamente ou contratar fora é uma decisão estratégica e que deve ter o envolvimento da alta gerência.

Olhando por este prisma é que se deve considerar o papel da terceirização na logística, ou seja, o objetivo da terceirização deve ser o de obter:

- desenvolvimento econômico
- especialização dos serviços
- competitividade
- controles adequados
- flexibilidade
- aprimoramento dos sistemas de custeio
- esforço de treinamento e desenvolvimento profissional
- diminuição do desperdício
- valorização dos talentos humanos
- agilidade das decisões
- diminuição dos custos de operação
- maior lucratividade e crescimento

2.5.4

Plano de Transição

Uma vez tomada a decisão por terceirizar a operação logística, um projeto de terceirização deve ser estruturado. Existem quatro principais questões:

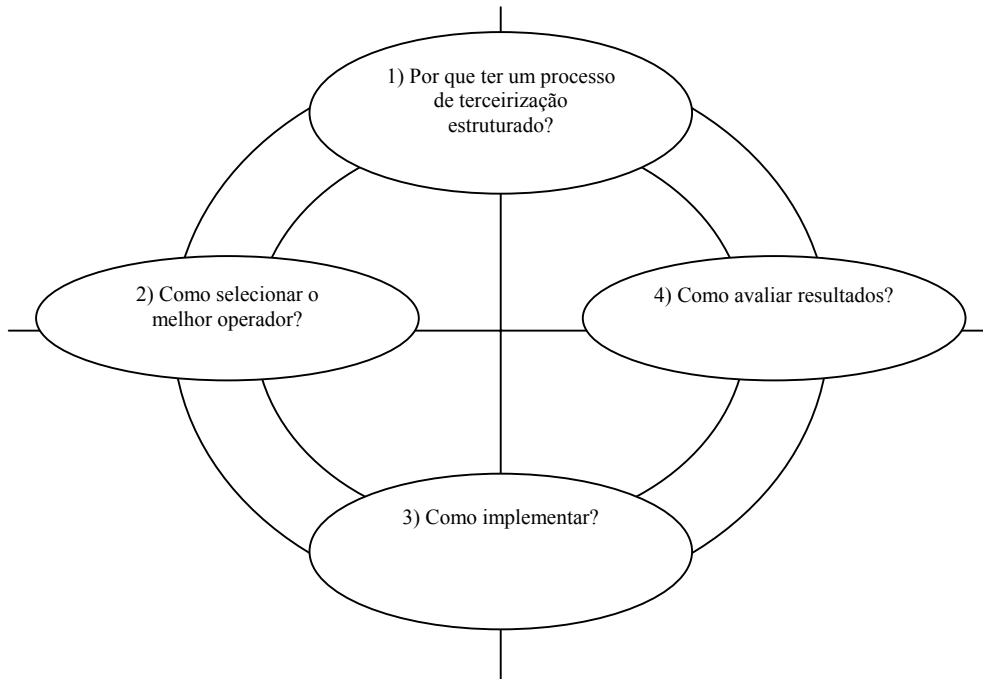


Figura 15 – Principais questões de um processo de seleção (Nazário, 2001).

1) Por que ter um processo de terceirização estruturado?

Além de ser uma mudança muito grande numa empresa e que requer a participação de diversos departamentos, é necessário avaliar em detalhes o que o mercado tem a oferecer. Identificar um prestador com potencial para atender às necessidades da empresa é um dos principais desafios.

Isso porque muitas empresas de transporte ou armazenagem, por exemplo, acompanhando a demanda do mercado, passaram a vender o serviço de um prestador de serviços logísticos geral, mas sem possuir a real experiência.

Carlos Carrijo, diretor executivo da Marbo, empresa de logística do Grupo Martins, *apud* Cardoso em *Tecnológica*, (Jun/2001), acrescenta que, “muitas empresas de transporte estão investindo nessa área de operação logística integrada. É

claro que ainda vemos algumas que divulgam esse diferencial, mas apenas como marketing quando, na prática, ainda não estão preparadas para desempenhar essas funções. No entanto, vemos também que outras estão de fato especializando-se e, como a Marbo, estão aperfeiçoando o processo de entrega, adquirindo armazéns gerais e depósitos, aparelhando a frota com veículos menores, mais adequados ao tipo de carga e ao perfil de cada cliente, entre outras medidas”.

Além disso, de acordo com Maltz (1995), *apud* Novaes (2001), “a utilização de bons procedimentos de seleção melhora em muito a probabilidade de escolha de um prestador de serviço logístico mais adaptado às necessidades da empresa contratante”.

Também já foi detectado, como confirma Nazário (2001), que se o processo de contratação é pouco estruturado gera:

- Falhas no atendimento
- Grande chance de insucesso
- Alto tempo para estabilização do processo

2) Como selecionar o melhor operador?

Uma vez identificadas as atividades a serem contratadas e os objetivos que a empresa contratante pretende alcançar, o perfil do prestador de serviço começa a ser esboçado (Novaes, 2001). Este consiste basicamente das seguintes etapas iniciais:

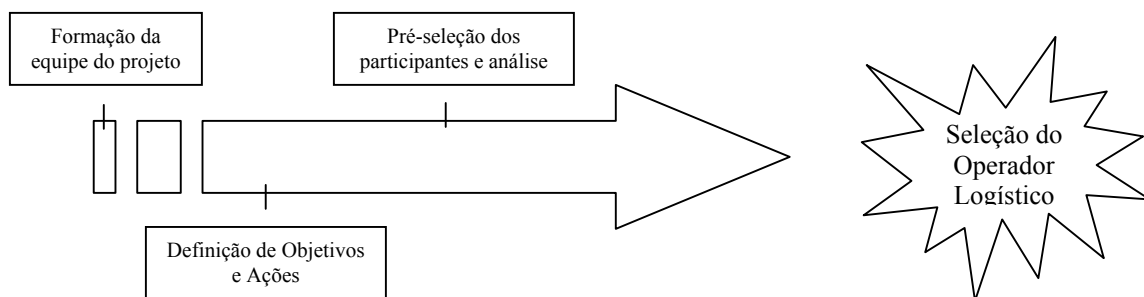


Figura 16 – Etapas de um processo de terceirização

Formação de equipe:

A definição da equipe de projeto deve ser bem elaborada para que nenhuma área pertinente fique de fora do processo. Todos devem apoiar a mudança e contribuir com as atividades em comum em suas competências. O objetivo deste time será de estruturar o processo de terceirização, avaliando as oportunidades e selecionando o melhor parceiro, e, além disso, comprando a idéia da terceirização uma vez que estarão participando efetivamente de sua organização. Veja na figura 17 áreas participantes do plano de transição para um Operador Logístico.

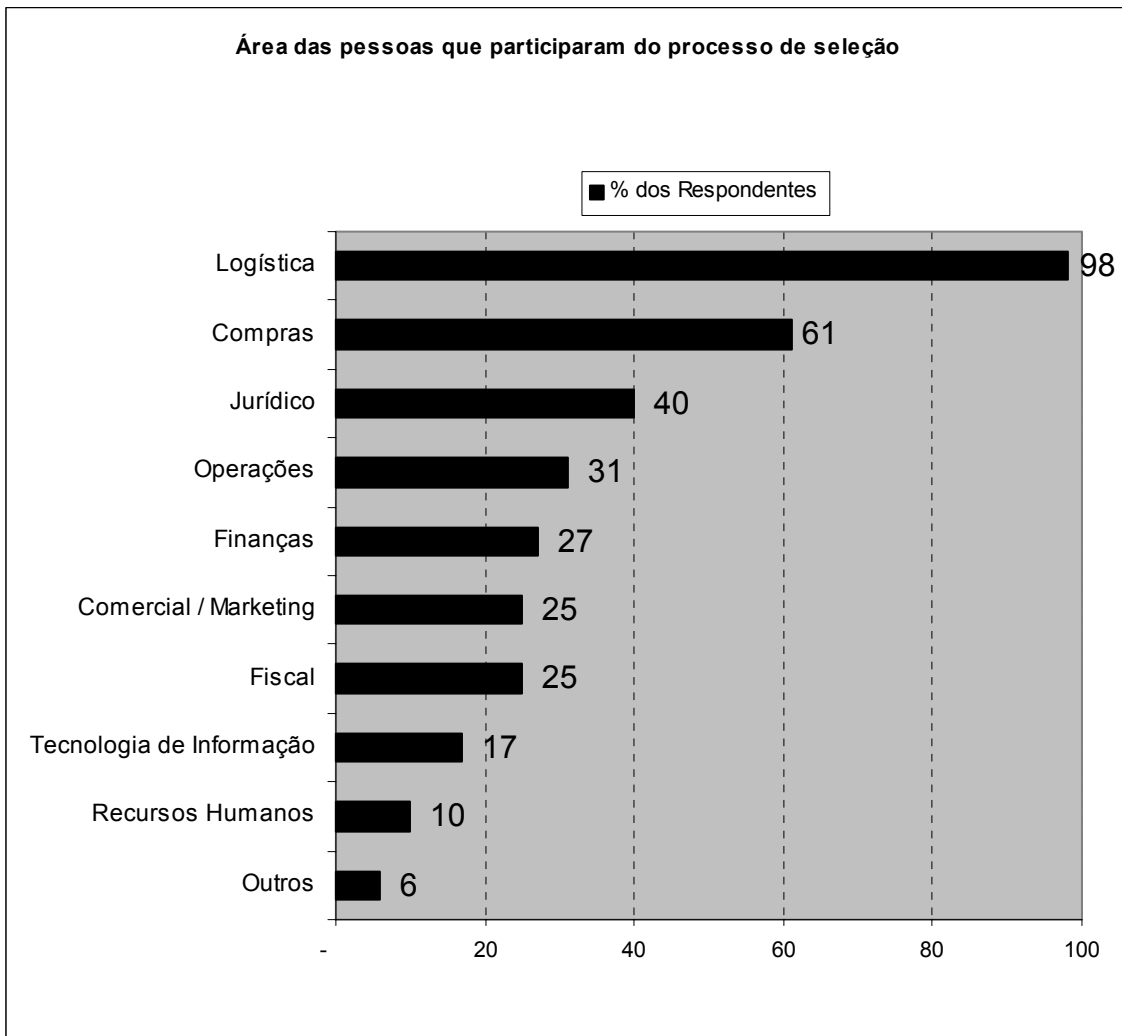


Figura 17 – Área das pessoas que participaram do processo de seleção (Panorama Logístico – CEL/COPPEAD, 2003).

A Logística está presente em quase 100% dos casos. Para aqueles em que não aparece na maioria das vezes a empresa possui as atividades de logística ainda em setor identificado de outra maneira (ex: Operações). E os outros departamentos variam de acordo com a empresa, suas premissas e estratégias.

Definição de Objetivos:

O próximo passo, após a definição favorável à contratação de um operador logístico e formação da equipe multi-funcional, será associar o que a empresa está tentando atingir através da terceirização com as características que se espera tenha o operador logístico.

Dentro dessas características algumas costumam sobressair, são elas:

- Atitudes gerenciais: postura interna da empresa perante treinamento, missão da empresa.
- Padrões de convivência: definição de objetivos e estratégias em conjunto, troca aberta de informações.
- Filosofia: políticas para investimentos e inovações.
- Imagem: solidez financeira e desenvolvimento tecnológico.

Esses critérios de avaliação devem ser conhecidos e bem como os pesos de cada um, ou seja, a importância de cada critério. Uma forma de avaliar os candidatos pode ser:

- definir os critérios que se deseja utilizar na organização contratante
- definir um peso para cada critério (X)
- avaliar cada candidato e dar uma nota para cada um referente a cada critério (Y)

Alguns critérios estão expostos detalhadamente na Tabela 2.

Crêterios	Detalhamento	Peso ou Importância(%)	Nota do Candidato
Localiza�o geográfica	Está próximo do contratante ou dos clientes do contratante. Ou em região de incentivos fiscais para venda – Dependerá da estratégia de cada empresa.		Y
Qualifica�o de pessoal	Os funcionários têm programa de treinamento e reciclagem.	x %	Y
Aspectos Financeiros	A empresa deve possuir estabilidade financeira, ser sadia e sólida.	x %	Y
Serviços e métodos operacionais		x %	Y
Infra-estrutura, equipamentos e tecnologia		x %	Y
Experiência / Consistência	Os serviços a serem prestados já devem estar preferencialmente em funcionamento e � interessante que o operador já atue no ramo específico do cliente. Número de anos que atua no mercado.	x %	Y
Preço	O preço dos serviços oferecidos	x %	Y
Estratégia	Conhecer o que a empresa operadora pretende para o futuro � importante para checar até que ponto as empresas estão alinhadas e uma pode atender a outra.	X %	Y
Relacionamento	A comunica�o deve ser aberta e ampla entre contratante e operador. Deve ser criado um canal de comunica�o com a defini�o dos <i>focal points</i> de cada área e o operador deve possuir informa�es claras sobre a empresa e suas estratégias, para que possam estar em sintonia para buscar o mesmo resultado. As necessidades e expectativas de desempenho também devem ser muito bem colocadas para que, efetivamente, se construa uma rela�o cooperativa e de confiança mútua.	X %	y

Cultura e Filosofia	Deve haver compatibilidade de cultura e filosofia entre contratante e contratada.	X %	Y
Referências	Informações de quem já utiliza os serviços do candidato a ser contratado, ou seja, referências de outros clientes.	x %	Y
Reputação no mercado	A imagem da empresa contratante é afetada positivamente se o prestador é reconhecido no mercado.	X %	Y
Flexibilidade	A flexibilidade é um outro ponto que deve ser analisado. Uma vez que se pode ter uma variedade de clientes com sistemas diferentes, o operador deve estar preparado a montar interfaces diversas e apoiá-los nisso. Da mesma forma, as operações com clientes podem variar e é preciso considerar a possibilidade de crescimento dentro das instalações.	X %	Y

Tabela 2 – Critérios de avaliação para seleção / Fonte: França (2004).

Dessa forma, será possível montar um mapa comparativo entre os candidatos que facilitará na decisão final, apontando aqueles que merecerão uma análise mais detalhada.

Conforme Sink e Langley (1997, *apud* Novaes, 2001), em geral as empresas chegam a uma final com dois ou três candidatos, onde é requerida uma proposta formal.

Identificação dos participantes:

A forma como os candidatos são selecionados pode variar dependendo do ramo ou do tipo de atividade que está sendo terceirizada. O Panorama Logístico, pesquisa realizada pelo CEL/COPPEAD em 2003, identificou as seguintes maneiras:

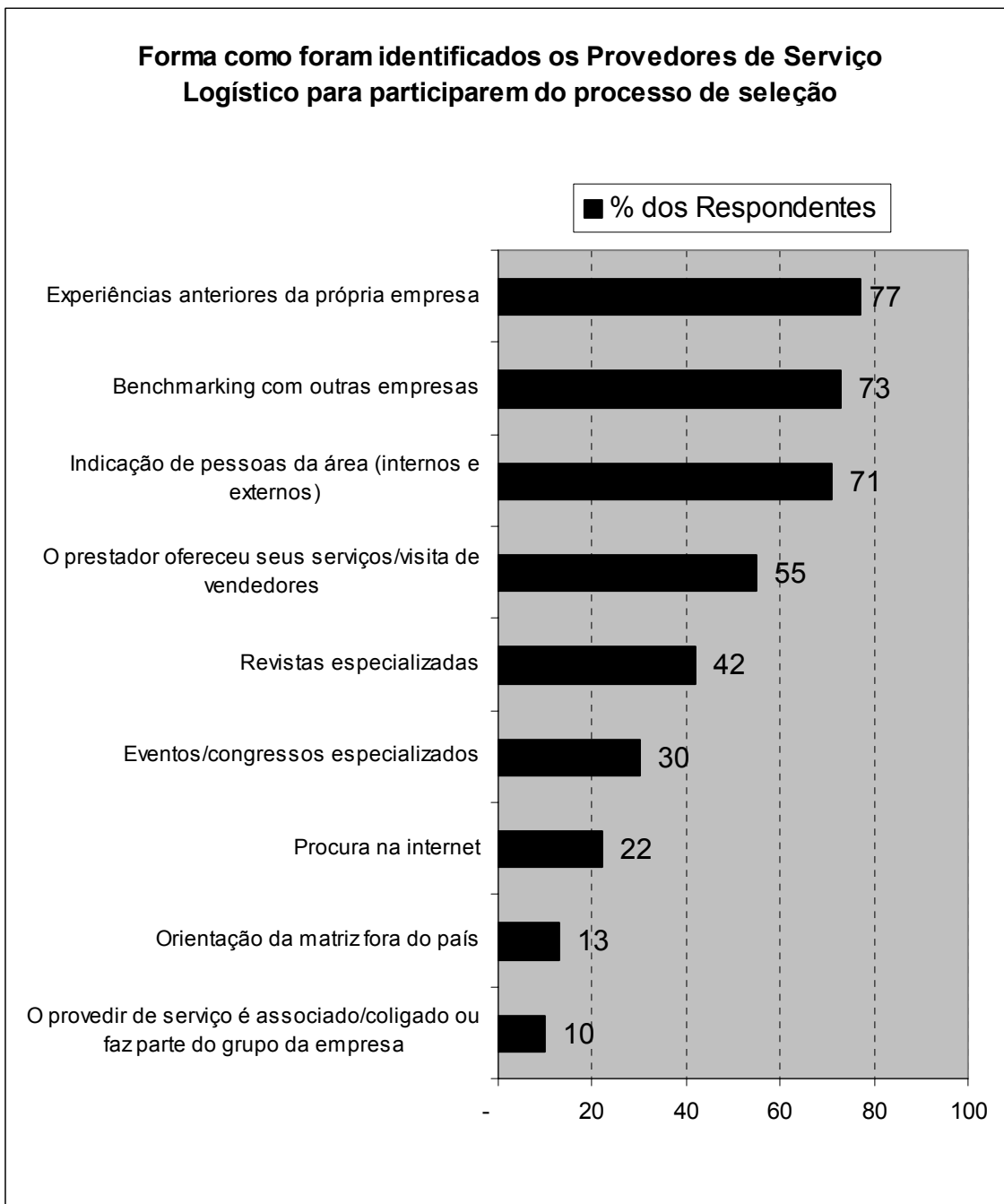


Figura 18 - Forma como foram identificados os Provedores de Serviço Logístico para participarem do processo de seleção (Panorama Logístico – CEL/COPPEAD, 2003).

Requerimento de Informações do contratante:

Uma vez definidos os critérios e pesos para uma avaliação inicial de cada participante, o ideal é que a contratante emita uma *Request for Information (RFI)*, onde deve conter dados básicos do processo, escopo do projeto, cronograma e os critérios pelos quais as empresas serão avaliadas, além de outras informações. (Panorama logístico, CEL/COPPEAD, 2003). Esta é a fase em que as informações apresentadas na etapa anterior (entre outras) são requeridas para os candidatos.

Conforme Novaes (2001), esta fase é conhecida como eliminatória, “que permitirá ao avaliador construir um quadro geral comparativo dos potenciais prestadores de serviços logísticos”.

Outras informações de interesse para o Contratante -> vide Apêndice 1

Já com esses dados alguma empresas serão desclassificadas. A cada etapa as informações são mais específicas e as análises cada vez mais detalhadas.

Em seguida, um programa de visitas deve ser preparado com o objetivo de verificar a consistência das informações fornecidas até então, e avaliar o local oferecido para que as operações sejam montadas, considerando:

- instalações
- equipamentos
- segurança
- qualidade
- métodos de gerenciamento

Estas visitas devem contar com o grupo todo, ou até visitas diversas devem ser agendadas, a fim de proporcionar interações multi-funcionais. Esse processo deve ser realizado de forma exaustiva com foco em reconhecer todos os detalhes da operação do contratado.

Requerimento de Informações do candidato (informações fornecidas de interesse para o Operador Logístico):

Os candidatos também devem receber dados da contratante a fim de avaliar o tamanho da operação que poderá estar adquirindo. Estes dados são importantes, pois os candidatos precisam identificar se algum tipo de investimento será necessário, seja de equipamentos, pessoal ou até estrutural (armazém de apoio, área refrigerada).

Informações fornecidas para o Operador Logístico	
Cliente:	<ul style="list-style-type: none"> -Lead time desejado; -Estatísticas de venda por região (unidades, peso, valor); -Relação pedido por mês, por semana; -Perfil do pedido; -Sazonalidade.
Produto:	<ul style="list-style-type: none"> -Dimensão, densidade, formas de unitização, número de Sku's; -Análise de demanda por produto, região, período de tempo; -Formas apropriadas de carga/transporte/descarga; -Valor agregado, validade, reação a efeitos físicos e químicos, periculosidade.
Transporte:	<ul style="list-style-type: none"> -Relação carga fechada e fracionada; -Transporte CIF (quando o frete é pago pela empresa que vende) e FOB (quando o frete é pago pela empresa que compra); -Necessidade de Rastreamento, Gerenciamento de risco.

Tabela 3 – Informações fornecidas para o Operador Logístico / Fonte: França (2004).

Alguns operadores que foram contatados neste estudo encaminharam seus formulários de requerimento de informações -> vide Apêndice 2

Requerimento de proposta:

Uma vez selecionadas as empresas, chega o momento de requerer uma proposta formal dos finalistas, aqueles candidatos que a contratante acredita ter condições de participar.

As empresas têm solicitado uma *Request for proposal (RFP)*, onde devem existir dados detalhados sobre o negócio e também deve conter uma *Request for pricing*, com os preços relativos à operação oferecida.

Novamente as propostas são analisadas e os candidatos menos aptos são eliminados.

No Panorama Logístico 2003 (pesquisa realizada pelo CEL/COPPEAD sobre a terceirização logística no Brasil), foram observadas as etapas de um processo de seleção típico. Veja figura 20.

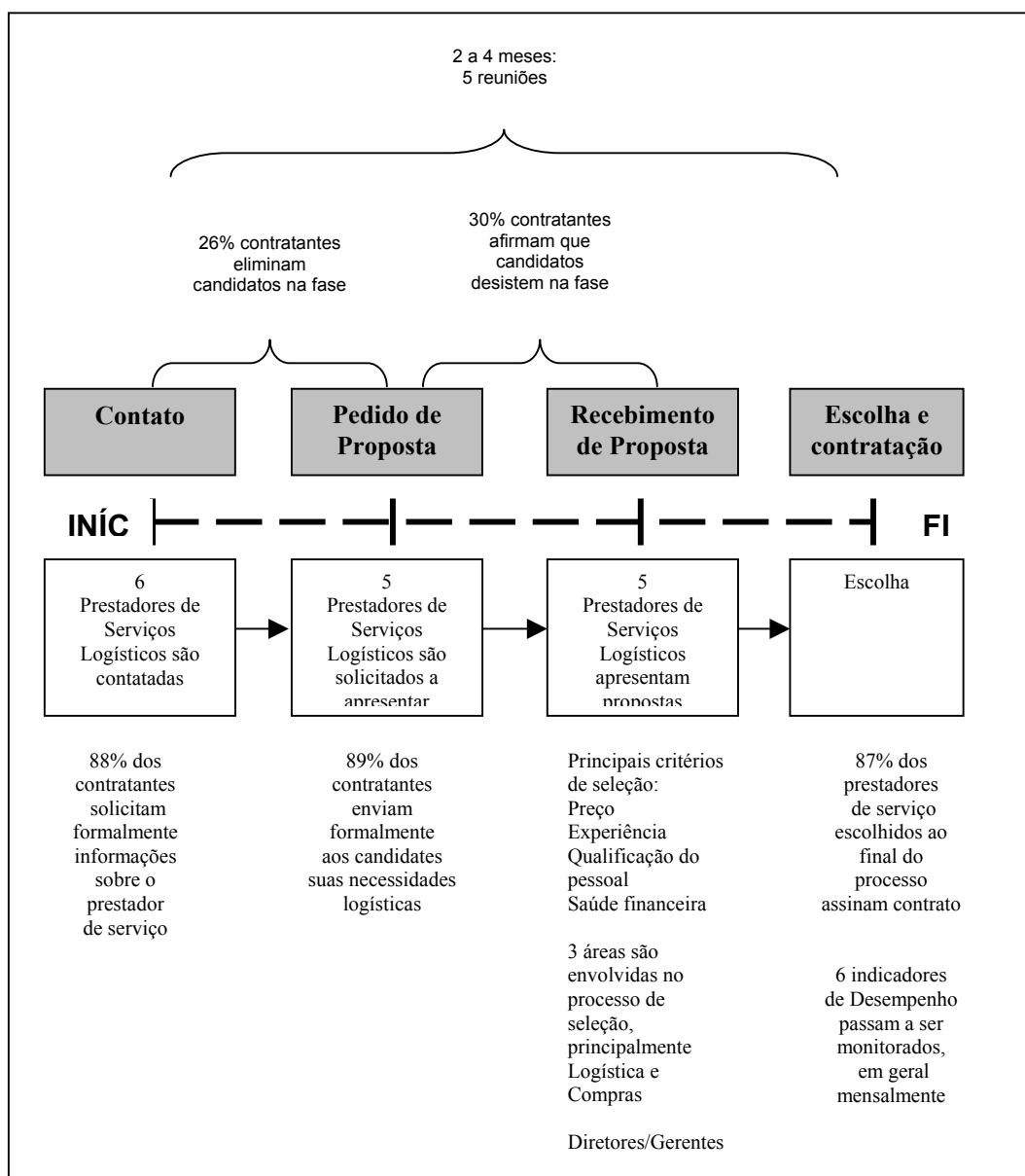


Figura 19 – Processo de Seleção Típico (Panorama Logístico – CEL/COPPEAD, 2003).

Os valores desta figura foram calculados a partir da mediana das respostas das indústrias participantes da pesquisa.

O período padrão gasto num processo de seleção completo é de 2 a 4 meses (40% dos indicados na pesquisa do Panorama logístico indicaram este tempo). No entanto, existem variações e que podem levar até 1 ano, principalmente para atividades que estão sendo terceirizadas pela primeira vez, que são críticas para o contratante ou que são mais sofisticadas.

Um fato importante de ressaltar é que independente do resultado, “todas as empresas envolvidas devem ser tratadas com respeito, a formulação da proposta consome recursos importantes e a não escolha de determinado candidato deve ser devidamente justificada” (Abrahão *et al.*, 2002).

Uma vez concluída a etapa de seleção e identificado o Operador Logístico que melhor se enquadra às exigências e aos objetivos definidos pela empresa contratante, deve-se iniciar a elaboração do contrato.

2.5.5

Negociação com os Operadores e Estruturação do Contrato

O sucesso da terceirização logística dependerá fortemente do contrato cuidadosamente elaborado, que caracterize de antemão as obrigações essenciais que cada uma das partes deverá cumprir. Para Novaes (2001), “o contrato logístico constitui a principal ferramenta para uma boa gestão da parceria logística”. Ferramentas de controle, medidas de desempenho e dispositivos de incentivo e sanção deverão também ser definidos na fase de elaboração do contrato.

O detalhamento de responsabilidades é de fundamental importância bem como a definição de um contrato que seja flexível à mudanças. Deve haver uma provisão para revisão de padrões de desempenho e preços. Opções para extensão da duração do contrato e cláusula de distrato (incluindo razões específicas, custos e prazos) devem estar sendo consideradas.

Pontos de atenção no contrato:

- Duração do contrato

- Características dos itens a serem operados e cuidados com os mesmos
- Quantidades envolvidas
- Frequência das operações
- Nível de serviço exigido
- Preços e forma de cobrança
- Penalidades pelo não cumprimento das cláusulas
- Seguros

Quanto à forma de cobrança é imprescindível que tudo esteja detalhado em contrato, evitando cobranças indevidas e desentendimentos entre contratante e contratado. Também deve haver cláusula de suspensão de serviço com razões, prazos e custos bem definidos.

Em decorrência de um maior nível de sofisticação nas parcerias logísticas bem-sucedidas, uma pesquisa feita entre os embarcadores de vários países da Europa mostrou que as formas de contrato continuam a evoluir (Laarhoven *et al.*, 2000, *apud* Novaes, 2001).

Comparação entre contratos tradicionais e contratos logísticos	
Serviços Tradicionais	Contrato de Serviços Logísticos
Não-personalizados	Personalizados
Geralmente unidimensionais – transporte ou armazenagem, por exemplo.	São multidimensionais, ligando transportes, armazenagem, controle de estoques, sistemas e outros.
Embarcadores almejam reduzir os custos de transporte através do contrato.	O objetivo é reduzir o custo total enquanto provê um melhor serviço e uma maior flexibilidade.
Contratos tendem a durar um ou dois anos.	Contratos têm maior probabilidade de duração mais longa; acordos por alguns anos são negociados num nível mais alto da administração.
Requer experiência – ex: transporte de materiais embalados.	Requer uma logística abrangente e habilidades apropriadas.

Contratos são, em geral, negociados em pouco tempo.	Contratos, em geral, exigem mais tempo para serem negociados.
Arranjos mais simples e relativamente baixos custos de adaptação entre um contrato e outro.	Complexidade de arranjos leva a custos mais altos de adaptação entre contratos.

Tabela 4 – Comparativo entre contratos tradicionais e logísticos (Kearney Consultores, *cf. cit.* em Razzaque e Sheng, 1998, *apud* Novaes, 2001).

Muito embora contratos, na sua forma final, devam ser preparados por advogados, é importante que as condições e características técnicas dos mesmos sejam elaborados por pessoal que estará diretamente envolvido com as operações e seu controle.

2.5.6

Análise das operações (rotina e indicadores)

Administração e controle da rotina:

Após a transição para uma operação terceirizada, parte das atividades da contratante são transferidas para o operador, mas algumas novas atividades são necessárias. Por mais que tenha sido construída uma forte relação de parceria, confiança mútua e comportamento cooperativo, as empresas devem manter uma política de vigilância, a fim de evitar que os parceiros se afastem do acordado inicialmente (Novaes, 2001).

Perante este fato, para que a terceirização gere o retorno que se espera deve estar claro o papel de cada um na administração e controle da rotina. Nesta nova rotina, surge a necessidade de identificar *focal points*. São pessoas que serão responsáveis por fazer todo contato entre as duas empresas. Os principais contatos, geralmente em se tratando da operação, para ambas as partes. Ou seja, a empresa contratada deverá identificar uma pessoa como sendo *focal point* (geralmente no atendimento ao cliente ou um gerente de conta), e a empresa contratante também (em geral, algum supervisor da operação).

Novaes (2001) também ressalta que a troca constante de informações é fundamental para o sucesso dos contratos, mantendo o controle dos dados, auditando periodicamente e garantindo o *know-how* da operação.

Reuniões mensais envolvendo as gerências de ambas as partes também são fundamentais para que os pontos de melhora sejam observados e planos sejam traçados para atingi-los. Dessa forma não são gerados acúmulos de pontos a serem tratados.

Avaliação do Desempenho:

Todos os pontos de serviço devem estar devidamente monitorados por indicadores e metas, previamente estabelecidos, para que possa ser melhorado. Segundo Harrington (1997), o uso das medidas de desempenho é essencial para que se possa avaliar os resultados e atuação de uma empresa, ou seja, deve refletir os princípios básicos da organização. Takashina e Flores (1997), confirmam dizendo que “indicadores são essenciais ao planejamento e controle dos processos das organizações. No planejamento, possibilitam o estabelecimento de metas quantificadas e o seu desdobramento para a organização. Já no controle, através dos resultados, proporcionam a análise crítica do desempenho da organização, visando tomadas de decisão e replanejamento”.

Conforme Silva (1995), “a busca da excelência operacional pressupõe, portanto, o permanente monitoramento fino da cadeia logística, de tal maneira que possibilite assegurar, em última análise, a satisfação do cliente e a atratividade econômica do negócio”.

Principais Índices de Desempenho do Operador Logístico:

Indicador	Detalhamento
Performance de Embarque	<u>Quantidade de Notas despachadas no prazo</u> Quantidade total de Notas despachadas
Performance de Entrega	<u>Quantidade de Notas entregues no prazo</u> Quantidade total de Notas entregue
Avarias	<u>Quantidade de unidades avariadas</u> Quantidade total de unidades movimentada

Reclamações	<u>Quantidade de reclamações procedentes</u> Quantidade total de reclamações
Inventário Físico	<u>Quantidade de registros* corretos</u> Quantidade total de registros* contados * Registros: código do material + lote + quantidade + posição no armazém.

Tabela 5 – Índices de Desempenho do Operador Logístico / Fonte: Sanchez (2005).

Principais Índices de Desempenho do Contratante:

Indicador	Detalhamento
Taxa de Ocupação	<u>Quantidade de posições do armazém ocupadas</u> Quantidade total de posições no armazém contratadas
Perfil de Ocupação	Cálculo da Taxa de ocupação, segmentado por tipo de produto ou divisão comercial (Ex: tipo de produto - venda e amostra grátis)
Taxa de Fracionamento	<u>Quantidade de volumes (caixas) vendidos fracionados</u> Quantidade total de volumes (caixas) vendidos
Performance de Embarque	<u>Horários de liberação de veículos</u> Horários de liberação de veículos acordado contratualmente
Perfil da Operação	Estatísticas de faturamento Ex: Quantidade de Notas Fiscais, volumes e peso embarcado ao longo do mês.
Custo de Distribuição	<u>Custo com Frete + Custo com movimentação e armazenagem</u> Faturamento Líquido Total (Valor Total das NF emitidas)

Tabela 6 – Índices de Desempenho do Contratante / Fonte: França (2004)

Nos dias de hoje o foco da terceirização realmente se firmou como um dos passos na busca da excelência no atendimento ao cliente. Alguns depoimentos são interessantes para se notar como se deu a evolução de que falamos até agora e os rumos que estão sendo tomados atualmente.

Moisés Ferella, Gerente de Logística para o Mercado de Reposição da América do Sul da Bosch, confirma isso quando diz que “No início, a impressão era de que as empresas estavam terceirizando todas as suas áreas problemáticas, não apenas a Logística. Passavam para o terceiro problemas e dificuldades. Hoje, o que se vê, de modo geral, é a busca por uma operação logística de qualidade”. Continua, “Costumo dizer que a logística, graças a Deus, está saindo de moda no Brasil. Ou seja, deixou de ser uma febre para se tornar uma realidade”, e conclui “Na Bosch, quando terceirizamos essa atividade buscamos fazer da logística uma efetiva ferramenta de apoio às vendas, obtendo melhores resultados para atender plenamente nossos clientes” (Ferella *apud* Malinverni, Tecnológica, jun/2002).

Em relação aos ganhos, Marcelo Schmitt, Gerente de Serviços de Logística para América do Sul da BASF, diz “Com a contratação do terceiro, conseguimos substituir os custos fixos da logística por custos variáveis. O operador logístico consegue equilibrar a variação de fluxos associados à sazonalidade de determinados produtos ou oscilações na economia que afetam diretamente o nível de produção, porque tem outros clientes por meio dos quais otimiza seus ativos. Para uma empresa que não é de logística é muito mais difícil assumir esses custos. Daí a importância da terceirização” (Schmitt *apud* Malinverni, Tecnológica, jun/2002).

Tonny Paiva da Silva, supervisor de Logística da Santista, divisão da Bunge Alimentos, acrescenta, “A logística brasileira evoluiu muito nos últimos anos. E a terceirização, com foco na sinergia entre clientes e fornecedores, é a principal tendência do setor hoje”. Conclui, “O prestador de serviço é um parceiro com o qual compartilhamos decisões e oportunidades. As empresas procuram concentrar seus esforços nas atividades inerentes ao seu negócio e buscam parceiros para outras atividades não menos importantes. Por isso, acredito na terceirização como o modelo mais viável e adequado para qualquer segmento da economia. Trabalhando com parceiros comprometidos, temos condições de reduzir custos, cumprir metas e melhor atender nossos clientes internos e externos” (Silva *apud* Malinverni, Tecnológica, jun/2002).