



CENTRO TECNOLÓGICO DA ZONA LESTE
FACULDADE DE TECNOLOGIA DA ZONA LESTE

FERNANDA AUGUSTA FERREIRA

**O OPERADOR LOGÍSTICO E A TERCEIRIZAÇÃO
DOS SERVIÇOS LOGÍSTICOS.**

São Paulo

2006



CENTRO TECNOLÓGICO DA ZONA LESTE
FACULDADE DE TECNOLOGIA DA ZONA LESTE

FERNANDA AUGUSTA FERREIRA

O OPERADOR LOGÍSTICO E A TERCEIRIZAÇÃO DOS SERVIÇOS LOGÍSTICOS.

Monografia apresentada no curso de Tecnologia em Logística com ênfase em transporte na FATEC ZL como requerido parcial para obter o Título de Tecnólogo em Logística com ênfase em Transporte

Orientador: Prof. Msc. Célio Daroncho

São Paulo

2006



CENTRO TECNOLÓGICO DA ZONA LESTE
FACULDADE DE TECNOLOGIA DA ZONA LESTE

FERNANDA AUGUSTA FERREIRA

**O OPERADOR LOGÍSTICO E A TERCEIRIZAÇÃO
DOS SERVIÇOS LOGÍSTICOS**

Monografia apresentada no curso de Tecnologia em Logística com ênfase em transporte na FATEC ZL como requerido parcial para obter o Título de Tecnólogo em Logística com ênfase em Transporte.

COMISSÃO EXAMINADORA

Prof. Msc. Célio Daroncho.
Faculdade de Tecnologia da Zona Leste.

Prof. Joel Valentino Cândido
Faculdade de Tecnologia da Zona Leste.

Prof. Msc. Carlos Roberto Carneiro
Universidade Anhembi Morumbi

São Paulo, 20 de junho de 2006.

A Deus, a minha família e meus amigos,
por existirem na minha vida.

AGRADECIMENTOS

A Deus.

A minha mãe, meu padrasto e meus irmãos pela confiança depositada.

Ao Professor Orientador Célio por ter acreditado na realização desse trabalho.

As amigas Gisele e Sarah pela amizade e colaboração.

Ao Márcio pelo companheirismo nos momentos difíceis.

A todos os outros amigos e colegas por estarem ao meu lado.

Ao Professor Cláudio pela confiança e motivação.

Ao Professor Joel pela colaboração na realização deste trabalho.

“O que já fiz não me interessa,
só penso no que ainda não fiz”.

Pablo Picasso

FERREIRA, Fernanda Augusta. **O Operador Logístico e a Terceirização dos Serviços Logísticos**. 2006. Monografia (Tecnologia em Logística Ênfase: Transportes) – Faculdade de Tecnologia da Zona Leste.

RESUMO

Em um cenário altamente competitivo, empresas buscam constantemente alcançar e manterem-se na liderança. Entretanto, nem sempre as mesmas possuem conhecimento técnico e específico para desempenhar algumas atividades, principalmente aquela que não fazem parte do seu foco de negócio. Neste contexto, que a terceirização de atividades logísticas tornou-se uma vantagem competitiva abrindo espaço para uma nova tendência: o operador logístico, especializado em desempenhar atividades logísticas agregando valor as mesmas e possibilitando que as empresas possam cada vez mais dedicar-se especificamente ao seu foco de negócio. Porém, a decisão para assumir tais funções deve ser muito criteriosa, pois se feita erroneamente, pode acabar fazendo com que a empresa contratante perca negócios e espaço no mercado.

Palavras-chave: operador logístico, terceirização de serviços, competitividade.

FERREIRA, Fernanda Augusta. **The Third Part Logistics and the outsourcing of Logistics Services**. 2006. Monografia (Tecnologia em Logística Ênfase: Transportes) – Faculdade de Tecnologia da Zona Leste.

ABSTRACT

In a high competition time, companies look after achieving and keeping themselves on the leadership. Actually, sometimes they do not have enough technical and specific knowledge to develop some activities, specially those ones that are not their core business. In this context, in that the outsourcing activity have become a competitive advantage, opening ways for a new tendency: the third part logistics, specialized in developing logistics activities adding them values and giving companies alternatives to more and more devote themselves specifically to their core business. However, the decision of outsourcing their logistics activities and use a third part logistics to take such functions on it, must have lots of criteria, because if it is erroneously made, it can consequently make the company lose its business and place in the market.

Key-words: third part logisitcs, outsourcing service, competitiveness.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – A integração logística	20
Figura 2 – Típica cadeia de suprimentos	22
Figura 3 – Evolução da terceirização logística	24
Figura 4 – Evolução dos prestadores de serviços logísticos	35
Figura 5 – Centro de Distribuição em Anhanguera	53
Figura 6 – Centro de Distribuição de Barueri	54
Figura 7 – Centro de Distribuição de Barueri II	55
Figura 8 – Centro de Distribuição de Canoas	56
Figura 9 – Centro de Distribuição de Curitiba	57
Figura 10 –Equipamentos da Mesquita Soluções	62
Figura 11 –Área destinada as operações da Dow	64

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Motivos para terceirizar	30
Quadro 2 – Comparação entre prestadores de serviços tradicionais e operadores logísticos.....	36

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 Objetivo	13
1.2 Justificativa	13
1.3 Metodologia	14
2 LOGÍSTICA.....	15
2.1 Evolução da logística	16
2.2.1 Primeira Fase – Período antes de 1950	17
2.2.2 Segunda Fase – Período de 1950 – 1970	17
2.2.1 Terceira Fase – Período de 1970 - 1990	18
2.2.2 Quarta Fase – Período após 1990	18
2.2 Logística Integrada	19
2.3 Cadeia de Suprimentos	20
3 TERCEIRIZAÇÃO	23
3.1 Terceirização de serviços logísticos	24
3.2 Dificuldades e benefícios no processo de terceirização	26
3.3 Motivação para terceirizar	28
4 OPERADOR LOGÍSTICO	31
4.1 Definição	31
4.2 Evolução dos operadores logísticos	34
4.3 Atividades básicas do operador logístico	36
4.4 Classificação do operador logístico	38
4.5 Processo de Seleção do operador logístico	39
4.6 O contrato logístico	42
4.7 Vantagens e desvantagens na contratação do operador logístico	43
4.8 Problemas enfrentados pelo setor	45
5 ESTUDO DE CASO	48
5.1 Mclane do Brasil	48
5.1.1 Histórico da empresa	49
5.1.2 Clientes	50
5.1.3 Colaboradores	51
5.1.4 Estratégia de negócios	52

5.1.5 Estrutura da empresa	53
5.1.5.1 Centro de Distribuição Anhanguera (SP)	53
5.1.5.2 Centro de Distribuição Barueri (SP)	54
5.1.5.3 Centro de Distribuição Barueri II (SP)	54
5.1.5.4 Centro de Distribuição Canoas (RS)	55
5.1.5.5 Centro de Distribuição Curitiba (PR)	56
5.1.6 Estudo Final	57
5.2 Mesquita Soluções Logísticas	59
5.2.1 Histórico	60
5.2.2 Estrutura	61
5.2.2.1 Centro de Distribuição	61
5.2.2.2 Portos Secos e Instalações Portuárias Alfandegada (IPA)	62
5.2.3 Estudo Final	63
CONSIDERAÇÕES FINAIS	66
REFERÊNCIAS	67

1 INTRODUÇÃO

No atual contexto sócio-político-econômico mundial globalizado, a competitividade em busca da liderança faz com que as empresas concentrem esforços em seu foco de negócio a fim de manter e conseguir novos clientes.

Desta forma, empresas que não possuem conhecimento técnico ou específico em atividades logísticas, podem contar com a experiência de um operador especializado, que ao mesmo tempo em que pode ajudar a empresa a melhorar sua participação em um mercado altamente competitivo possibilita a mesma dedicar-se especificamente ao seu foco de negócio que no caso da indústria é a produção, como cita Novaes (2001, p.320):

“A terceirização de serviços logísticos constitui, principalmente para as sociedades comerciais, uma forma de atingir novos mercados e oferecer um melhor nível de serviço aos clientes. Nesse ambiente, as empresas buscam identificar as melhores formas de satisfazer seus clientes e sustentar ou ampliar seu mercado”.

Contudo, é neste cenário que as empresas devem conhecer a real importância das atividades logísticas percebendo que é um dos fatores chave para a competitividade e que para a empresa é muito vantajoso transferir essas funções, principalmente, quando a mesma não possui competência ou estrutura para desempenhá-las.

Para Ballou (1993, p. 23) “vencer tempo e distância na movimentação de bens ou na entrega de serviço de forma eficaz e eficiente é a tarefa do profissional de logística”.

Portanto, em uma empresa cujo foco é a produção, nem sempre a

mesma consegue desempenhar tais atividades com eficácia e eficiência, desta forma utilizar um operador logístico é segundo Novaes (2001, p. 318) contratar “pacotes” que incluem, cada vez mais, serviços de maior valor agregado, com forte conteúdo informacional.

Obviamente a decisão de terceirizar atividades e contratar um operador logístico devem ser tomadas com muita cautela pela empresa, pois se a mesma tomar a decisão errada pode fazer com que perca negócios e espaço em um mercado tão competitivo.

1.1 Objetivo

O presente trabalho busca analisar a importância do Operador Logístico em assumir processos aos quais as indústrias não possuem conhecimentos técnico e específico, possibilitando as mesmas concentrarem esforços em seu foco de negócio, ou seja, sua produção. Mostrando as vantagens e desvantagens de transferir tais funções visando a competitividade.

1.2 Justificativa

Em um mercado cada vez mais competitivo é necessário, muitas vezes, que indústrias utilizem ferramentas que possibilitem o aumento da competitividade visando manter-se ou alcançar a liderança. Desta forma, uma considerável alternativa é a utilização do Operador Logístico como elo facilitador

assumindo tarefas e fazendo com que as empresas se comprometam mais em seu foco de atividade.

1.3 Metodologia

Para o desenvolvimento do trabalho serão realizadas pesquisas bibliográficas, pesquisas em revistas especializadas, artigos científicos e um estudo de caso com os Operadores Logísticos Mclane e Mesquita Soluções.

2 LOGÍSTICA

Desde a origem de seu conceito até os dias atuais a logística, cada vez mais, vem se tornando para as empresas um elemento de suma importância.

Segundo Novaes (2001, p.31) “na sua origem, o conceito de logística estava essencialmente ligado às operações militares”, pois durante a guerra havia necessidade de agilizar a reposição e o deslocamento dos suprimentos.

Com o passar dos anos o conceito foi tornando-se mais amplo e uma nova concepção entrou em vigor, e passou a existir integração das diversas áreas envolvidas na produção, dimensionamento e *layout* de armazéns, alocação de produtos em depósito, transportes, distribuição, seleção de fornecedores e clientes externos [...] (CHING, 2001, p. 16).

A partir dessa nova concepção percebe-se que a logística está alcançando grande importância estratégica nas empresas e assim aumentando sua atuação em diversos setores.

Para Ballou (1993, p.24), a logística trata de todas as atividades de movimentação e armazenagem que facilitam o fluxo de produto desde o ponto de aquisição de 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.

Entretanto, em um conceito mais atual, Ballou (2001, p.21) refere-se à logística como:

“O processo de planejamento, implementação e controle do fluxo

eficiente e economicamente eficaz de matérias-primas, estoque em processo, produtos acabados e informações relativas desde o ponto de origem até o ponto de consumo, com o propósito de atender as exigências dos clientes”.

Já de acordo com o *Council of Logistics Management* apud Novaes (2001, p.36) a logística:

“É o processo de planejar, programar e controlar de maneira eficiente o fluxo e a armazenagem de produtos, bem como serviços e informações associados, cobrindo desde o ponto de origem até o ponto de consumo, com o objetivo de atender os requisitos do consumidor”.

2.1 Evolução da Logística

A logística evoluiu de forma gradativa nos últimos anos tornando-se uma ferramenta essencial para as empresas que buscam novos mercados e querem manter-se em destaque em um cenário altamente competitivo.

Entretanto, quando se trata do período de evolução da logística há uma divergência entre os autores, pois para cada um deles a evolução discorre em períodos distintos.

Conforme Ballou (1993, p.28) o desenvolvimento histórico da logística desmembra-se em três eras: antes de 1950, 1950-1970 e após 1970. Já para Ching (2001, p.20) esse mesmo processo de desenvolvimento se dá em quatro fases: antes de 1950, 1950-1970, 1970-1990 e após 1990.

Todavia, segundo Novaes (2001, p. 41) a evolução da logística divide-se em quatro fases, sendo a primeira definida como atuação segmentada, a segunda como integração rígida, a terceira como integração flexível e finalmente a

quarta fase correspondente ao Gerenciamento da Cadeia de Suprimento (SCM).

2.1.1 Primeira Fase – Período antes de 1950

Nesse período não havia uma filosofia que conduzisse a logística. Dessa maneira, algumas atividades logísticas eram desempenhadas por outros setores da empresa como cita Ballou (1993, p. 28):

“O transporte era encontrado freqüentemente sob o comando gerencial da produção; os estoques eram responsabilidade de marketing, finanças ou produção; e o processamento de pedidos era controlado por finanças ou vendas”.

Durante a Segunda Guerra Mundial surgiu a atividade logística militar o que para muitos foi o início dos conceitos logísticos utilizados até hoje, e devido a esse fato foi que em 1945, algumas empresas já haviam realocado algumas atividades logísticas sob a responsabilidade de uma única gerência.

2.1.2 Segunda Fase – Período de 1950-1970

O período de 1950 até 1970 foi marcado pela época de decolagem para a teoria e a prática da logística (BALLOU, 1993, p. 29).

Contudo, somente nos anos seguintes na realização de um estudo para a verificação de desempenho do transporte aéreo na distribuição física, que se percebeu que o importante é a avaliação do menor custo total considerando não somente o custo do transporte, mas o frete, estoque e a movimentação em si.

“Esta compensação de um tipo de custo por outro ficou conhecida como o conceito do custo total. Ele tornou-se importante argumento para o reagrupamento lógico de atividades dentro das empresas e também auxiliou a explicar a reorganização em torno das atividades de distribuição que estava ocorrendo em algumas poucas empresas pioneiras”. (BALLOU, 1993, p. 30).

2.1.3 Terceira Fase – Período de 1970-1990

No início da década de 1970 até 1990, a logística passou por um processo de amadurecimento de forma muito lenta.

Entretanto, algumas mudanças na economia, influenciaram esse processo fazendo com que empresas passassem a se preocupar mais com a gestão de suprimentos.

Após os anos 80, a logística iniciou um processo de desenvolvimento mais acelerado, como cita Ching (2001, p. 25):

“O desenvolvimento da logística tornou-se revolucionário em virtude de fatores, como explosão da tecnologia da informação, alterações estruturais surgidas nos negócios e na economia dos países emergentes, formação de blocos econômicos e no fenômeno da globalização”.

2.1.4 Quarta Fase – Período após 1990

Na década de 1990 até os dias atuais, as empresas da cadeia de suprimento passam a tratar a questão logística de forma estratégica (NOVAES, 2001, P. 48).

Desta forma, a logística passou a ser utilizada como um fator diferencial em um mercado de alta competição, onde as empresas necessitam se

manterem na liderança.

Nesta última fase surgem novos elementos como *postponement* (postergação), empresas virtuais, o grande interesse pela Logística Reversa e o surgimento de uma nova concepção no tratamento dos problemas logísticos, o SCM – *Supply Chain Management* (Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos)(NOVAES, 2001, p.49).

2.2 Logística Integrada

Em um mercado competitivo e estratégico, se faz necessária a integração dentre os elementos da cadeia de suprimentos, pois desta maneira a empresa poderá garantir o alcance de suas metas e seu nível de serviço.

De acordo com Fleury (2003, p. 35) para que a Logística possa ser trabalhada de forma integrada deve ser considerada como um sistema, ou seja, um conjunto de componentes interligados, trabalhando de forma coordenada, com a finalidade de atingir um objetivo comum.

O conceito de logística integrada está vinculado ao fluxo de informações e de materiais, como ilustrado na figura 1.

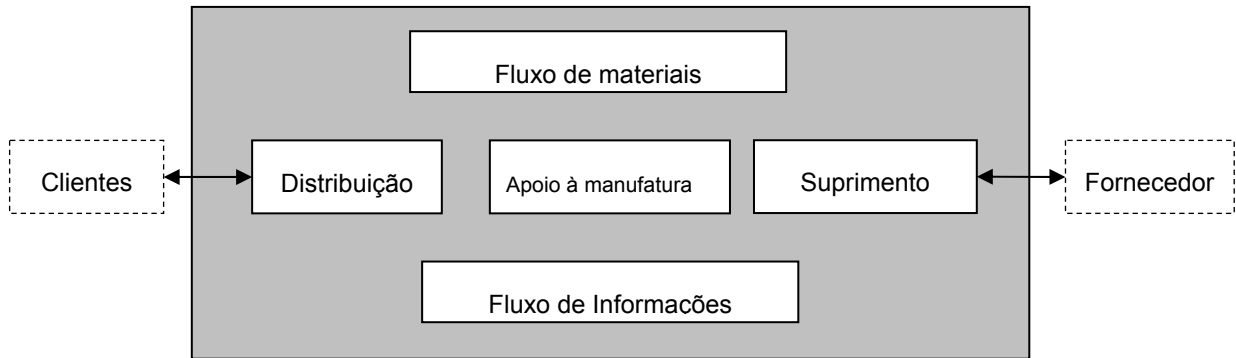


Figura 1: A Integração logística (Bowersox e Closs, 2001).

A logística deve integrar a empresa a seus clientes e fornecedores, esse processo se dá desde as informações fornecidas pelo cliente até o momento em que o produto está finalizado e pronto para ser entregue, como descreve Bowersox (2001, p. 43):

“As informações são recebidas de clientes e sobre eles fluem pela empresa na forma de atividades de vendas, previsões e pedidos. As informações são filtradas em planos específicos de compras e de produção. No momento do suprimento de produtos e materiais, é iniciado um fluxo de bens e de valor agregado que resulta, por fim, na transferência de propriedade de produtos acabados aos clientes”.

2.3 Cadeia de Suprimentos

A cadeia de suprimentos inicia-se a partir do ponto em que o cliente tem a necessidade de obter um determinado produto e finaliza-se quando o mesmo adquire e paga por ele.

O termo cadeia de suprimento representa produtos ou suprimentos que se deslocam ao longo da seguinte cadeia: fornecedores, fabricantes, distribuidores, lojistas e clientes (CHOPRA, MEINDL, 2003, p. 4).

Segundo Harrison (2003, p.27) uma cadeia de suprimento como

um todo vai desde produtos primários até a venda do produto final para o consumidor final.

Já para Novaes (2001, p.38):

“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, constitui a cadeia de suprimento”.

Pode-se analisar uma típica cadeia de suprimento (figura 2) como uma série de processos vinculados, onde fornecedores de matéria-prima entregam insumos diretamente para a indústria e ao mesmo tempo para fabricantes de componentes que podem ou não fabricar produtos em paralelo com a indústria, em seqüência a indústria passa o produto já acabado para os varejistas e em paralelo para atacadistas e distribuidores que vendem em quantidades maiores que o varejo até chegar ao consumidor final.

Na atualidade, algumas empresas visando a liderança buscam novas estratégias para manterem-se em um mercado competitivo. Desta forma, como cita Novaes (2001, p. 40) “concentram suas atividades naquilo 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”.

Com essa estratégia, as empresas podem participar de forma mais atuante no mercado, mas certamente para haver parceria é necessário ter entre os participantes da cadeia de suprimento harmonia e confiança.

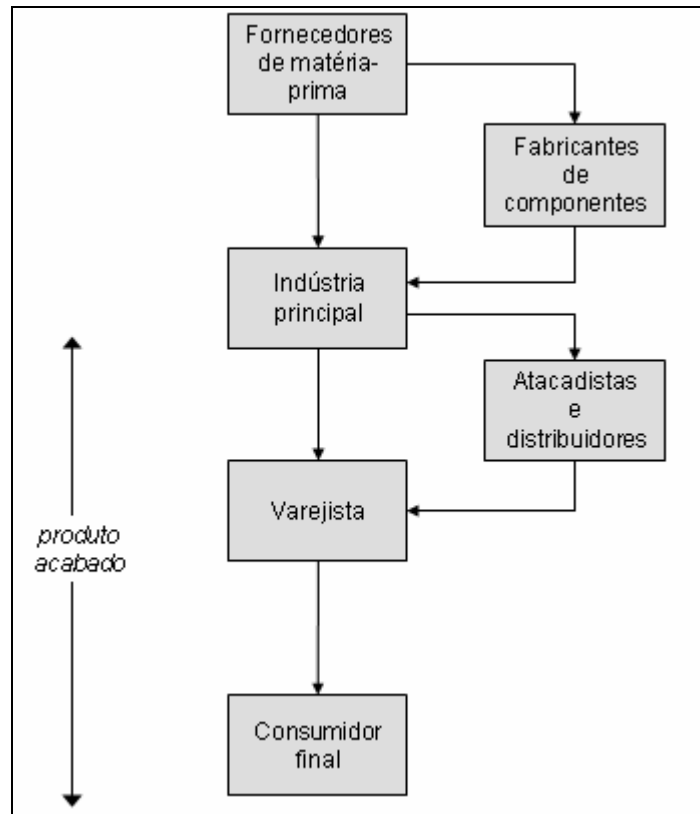


Figura 2: Típica cadeia de suprimentos (Novaes, 2001).

3 TERCEIRIZAÇÃO

Terceirizar refere-se à ação de transferir para terceiros responsabilidades por atividades que até então costumavam ser desempenhadas internamente (MALTZ e ELLRAM apud FRANCO, 2005, p. 26).

Desta forma, pode-se entender a terceirização como o processo de subcontratar outras empresas para assumir funções que não são primordiais para o andamento do negócio. Segundo Lima (2004, p. 25) a terceirização é um processo de gestão pelo qual algumas atividades são repassadas para terceiros, com os quais se estabelece uma relação de parceria, ficando a empresa concentrada apenas em tarefas essencialmente ligadas ao negócio em que atua.

Durante os anos 80, muitas indústrias mudaram radicalmente sua estrutura de manufatura como uma resposta estratégica para a globalização de mercados e aumento na competição (DORNIER et al, 2000, p.261).

Portanto, empresas que antes desempenhavam todas as atividades buscam atualmente, de forma estratégica, focar-se apenas em sua atividade principal terceirizando funções que não são de sua competência.

De acordo com Moura et al (2004, p. 230) “esse processo mudará ainda mais, pois muitos ganhos estão a disposição através da tecnologia aperfeiçoada, eliminação de pessoal duplicado e eliminação de desperdício no processo”.

“Contudo, há diversos fatores que levam uma empresa a terceirizar suas atividades, que pode ser desde a redução de custos e do investimento em ativos até a aquisição de maior flexibilidade nas operações logísticas e a expansão do mercado. Há também circunstâncias em que a terceirização das atividades logísticas é o meio para aprimorar as tecnologias de informações utilizadas”. (WANKE, 2004, p. 2)

3.1 Terceirização de serviços logísticos

A terceirização de serviços logísticos é um setor que com o passar do tempo vem se desenvolvendo e se transformando de maneira a ocupar cada vez mais espaço no mercado.

De acordo com Novaes (2001, p. 318) “o crescimento desse setor é resultado da propensão cada vez mais intensa de as empresas terceirizarem serviços de maneira geral, quando antes os realizavam por conta própria”.

Segundo Fleury (2003, p. 314) dados da pesquisa realizada pelo Centro de Estudo em Logística em 2003 indicaram que entre 1998 e 2003 o índice de terceirização logística no país teve um crescimento de 47% em 5 anos, como se pode observar na figura 3

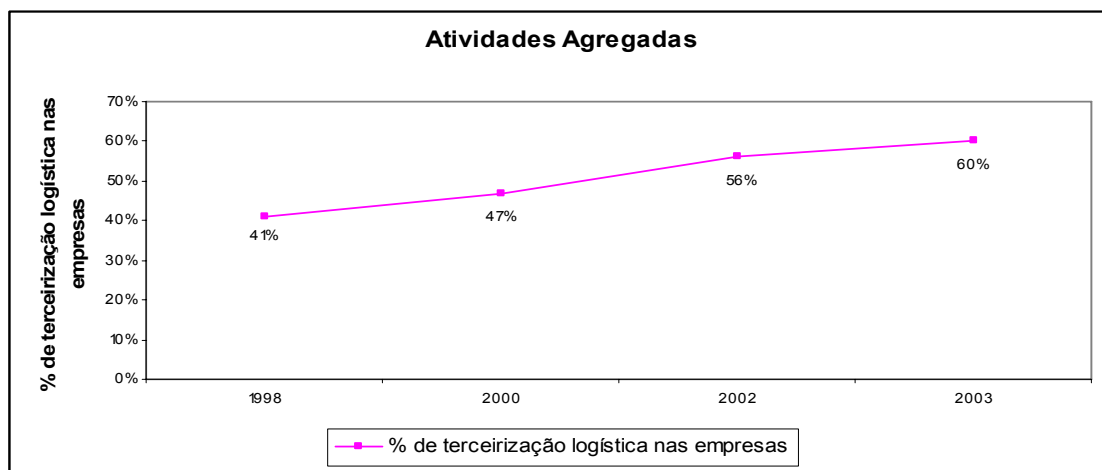


Figura 3: Evolução da Terceirização Logística. (Fleury, 2003).

Muitos são os fatores que contribuíram ao longo dos anos com o crescimento dos serviços logísticos terceirizados, de acordo com Moura et al (2003,

p. 230) dentre eles pode-se destacar o número e porte das empresas prestando serviços, o nível de sofisticação e, mais notavelmente, a quantidade e tipos de negócios que estão oferecendo.

A terceirização das atividades logísticas, segundo Moura et. al (2004, p. 306) vai desde uma simples locação de empilhadeiras até operações complexas, e entre os serviços disponíveis, pode-se citar alguns:

- Transporte rodoviário, roteirização, rastreamento;
- Locação de mão-de-obra, equipamentos, armazéns infláveis estruturais, embalagens retornáveis;
- Armazéns gerais (sem ou com filial) e alfandegado;
- Comércio exterior;
- Unitização de cargas, estufamento e desova de contêineres;
- Compras;
- Tecnologia de Informação (ERP, WMS e código de barras);
- Coleta programada (milk run), transbordo sem estocagem (cross-docking), recebimento, inspeção, estocagem, abastecimento de linha (line feeding), sequenciamento;
- Processamento e separação de pedidos (picking), embalagem, acumulação, expedição, entre outros.

3.2 Dificuldades e benefícios no Processo de Terceirização

O processo de terceirização vem de forma gradual tornando-se cada vez mais uma das principais estratégias das empresas em busca de liderança no atual cenário competitivo. Desta maneira, a decisão de terceirizar, de acordo com sua importância, deve ser tomada com muita cautela sendo analisado seus benefícios e dificuldades ao longo de todo o processo.

Dentre algumas dificuldades no processo de terceirização pode-se apontar, de acordo com Macohin (2001, p. 90): “a dificuldade de estabelecer parcerias, a possibilidade de engendrar um novo concorrente, resistências internas e a dependência de fornecedores”.

No momento em que a empresa terceiriza seus processos ou serviços deve tentar estabelecer ao máximo um relacionamento de parceria com a empresa subcontratada, pois dessa maneira conseguirá perceber muito mais benefícios com o processo de terceirização.

A possibilidade de criar com esses processos um novo concorrente se dá devido a integração do prestador com o cliente, assim como devido a transferência de tecnologia e de parte ou totalidade do processo de produção. Porém, de acordo com Macohin (2001, p. 91) este problema pode ser resolvido se as organizações selecionarem racionalmente os segmentos que deverão ser terceirizados e as empresas prestadoras de serviços logísticos.

Já as resistências internas, segundo o mesmo autor, ocorrem pelo fato de empresas ao terceirizarem seus processos diminuírem seu quadro de funcionários ou quando não fazem isso mexem com cargos, salários e

planejamento de carreira dentro da organização, abalando a identidade de cada um e fazendo com que essas medidas sejam consideradas extremamente sensíveis na tomada de decisão.

A falta efetiva de parceria com o prestador de serviço ou até mesmo a falta de clareza no processo de subordinação pode trazer, como descreve Macohin (2001, p. 91), “insegurança quanto ao suprimento, escoamento ou fornecimento dos processos”. Entretanto, o estabelecimento de parcerias ou mesmo condições estabelecidas em comum acordo pode criar um ambiente de confiança e segurança entre o contratante e o prestador de serviço.

Desta forma, do momento em que a empresa decide terceirizar até o momento da terceirização, deve-se analisar minuciosamente aspectos como quais atividades realmente deve-se terceirizar e a escolha correta do prestador de serviços, somente assim a mesma poderá obter resultados positivos no processo.

No que tange os diversos benefícios gerados com a terceirização de atividades logísticas, pode-se citar, de acordo com Lynch apud Franco (2005, p. 27), o retorno sobre ativos, a produtividade do pessoal, a redução de custos e os serviços a clientes e serviços especializados.

Quando a empresa terceiriza seus processos e conseqüentemente passa a utilizar armazéns e equipamentos do prestador de serviços, permite atingir de acordo com Ballou (2001), um dos principais objetivos da logística, ou seja, a redução de investimentos em ativos. Já em relação a produtividade do pessoal, como descreve Lynch apud Franco (2005, p. 28), trata-se do fato de todos os funcionários estarem voltados para o foco de negócio central da empresa, desta maneira a mesma se preocupará apenas com o treinamento e a qualificação de uma quantidade menor de funcionários.

A diminuição dos custos, por sua vez, nem sempre ocorrerá como a empresa espera, porém é um dos principais motivos levados em conta no momento em que a empresa decide terceirizar. Já em relação aos serviços prestado a clientes, a terceirização das atividades logísticas torna-se uma aliada na prestação dos mesmos, considerando o fato dos clientes estarem cada vez mais exigentes no que diz respeito a entregas e na qualidade do produto, neste caso, os serviços especializados, têm se tornado a regra e não a exceção para servir empresas de forma efetiva (FRANCO, 2005, p. 28).

3.3 Motivação para a terceirização

No momento em que a empresa decide terceirizar parte ou a totalidade de seus processos, a mesma deve levar em consideração alguns aspectos. A priori, como descreve Fleury (2003, p. 316), “a terceirização pode apresentar uma série de ganhos, como redução de ativos e do custo de mão-de-obra, o aumento da flexibilidade para modificação de capacidade, o acesso a tecnologia de ponta, além da possibilidade de se concentrar nas atividades-chave”.

Porém, antes mesmo da empresa decidir optar pela terceirização de suas atividades, é necessário que identifique as suas reais necessidades, pois a possibilidade de que essa decisão não seja a mais adequada é muito grande e, desta forma, os resultados podem não ser os esperados pela organização.

“O processo de terceirização deve ser precedido por um estudo técnico preliminar, devendo ter início a partir da análise da cadeia de suprimento, na qual a empresa está inserida, desde os fornecedores de matérias-primas, componentes e insumos, até o cliente final, e o detalhamento de todas as atividades da operação logística passíveis de terceirização, inclusive seus custos, e índices

de produtividade, entre outros indicadores”. (MOURA et al, 2003, p.307).

De acordo com Moura (2003, p. 307) os motivos que levam uma empresa a terceirizar suas atividades logísticas são divididas em características mensuráveis e as não mensuráveis. Dentre as características mensuráveis podem ser consideradas a redução de custos e a substituição dos custos fixos por variáveis; já os não mensuráveis, por exemplo, são os esforços direcionados para o próprio negócio.

Segundo pesquisa do *Outsourcing Institute* apud Dornier et al (2000, p. 264) foram citadas pelas empresas as cinco maiores razões estratégicas e as cinco maiores razões táticas que levam a mesma a terceirizar seus serviços.

Dentre as razões estratégicas pode-se destacar: visar melhorar seu foco de negócio; obter acesso a capacidade de nível mundial; acelerar os benefícios de reengenharia; compartilhar os riscos; e liberar recursos para outras finalidades. E, entre as razões táticas foram destacadas: reduzir ou controlar os custos de operação; tornar disponíveis os fundos de capital; gerar disponíveis os fundos de capital; gerar a introdução de capital; compensar a falta de recursos internos; e melhorar a gestão de funções difíceis ou fora de controle.

Já uma pesquisa realizada pelo Centro de Estudos em Logística apud Fleury (2003, p. 317) dentre todos os motivos para a terceirização das atividades logísticas o motivo mais freqüente é a redução dos custos logísticos, como pode ser analisado no quadro 1

Quadro 1: Motivos para Terceirizar

Mais citados	
Reduzir custos	83%
Focar no <i>core business</i>	76%
Aumentar a flexibilidade	68%
Reduzir investimentos em ativos	67%
Intermediários	
Aumentar os níveis de serviço	57%
Aumentar eficiência operacional	44%
Gerar novas soluções logísticas	35%
Menos citados	
Melhorar tecnologia de informação	30%
Aumentar controle sobre a Logística	29%
Expandir mercados	22%

Fonte: Fleury, 2003.

A redução de custos é na maioria das vezes um dos primeiros fatores que a empresa leva em consideração no momento em que decide terceirizar suas atividades, porém quando a mesma considera os fatores não mensuráveis ela busca mais do que uma simples redução de custos, neste caso a terceirização passa a ser utilizada como uma ferramenta valiosa de gestão que permite as empresas ser liberadas de certas atividades para concentrar-se em seu foco de atividade central.

O aumento contínuo da terceirização impulsionou o surgimento de prestadores de serviços logísticos e principalmente, a evolução e desenvolvimento dos mesmos para as formas de operadores e integradores logísticos para atender as necessidades crescentes dos clientes por melhor nível de serviço (LIMA, 2004, p. 27).

4 OPERADOR LOGÍSTICO

A necessidade de busca pela competitividade aliada ao crescente aumento das demandas exigidas pelo mercado, indica uma tendência a terceirização das atividades que não fazem parte do foco de negócio das empresas. Diante deste cenário, surgiu uma atividade especializada que busca agregar competitividade as empresa inseridas ou não dentro da cadeia de suprimento, que são denominados operadores logísticos.

Com essas terceirizações, a empresa produtora pode focar sua atenção nas áreas de sua vocação (comprar, produzir, transformar ou vender), certa de que etapas como coleta de matéria-prima, suprimento de produção, gestão de estoques e entrega do produto acabado ao cliente final, serão cumpridos e que o nível de serviço será mantido (PAZ, 2004, p. 11).

Será tratado nesse capítulo como os operadores logísticos agregam competitividade aos seus clientes ofertando ganhos através da redução de custos com a economia em escala nos seus serviços e proporcionando melhores níveis de serviço as empresas através da crescente especialização das atividades que exercem.

4.1 Definição

Com o acelerado crescimento na indústria de serviços logísticos os operadores logísticos ou também chamados de 3 PL (third – party logistics) são empresas de acordo com Dornier (2000, p. 316) que montam um ramo de negócio independente e oferecem ampla gama de serviços realizados internamente.

É de suma importância, definir o conceito de operador logístico, para que desta maneira, o mercado seja ordenado de forma devida, considerando que isso permitirá que tanto os fornecedores de serviços logísticos, quanto aos clientes dos mesmos serviços possam compreender, de forma adequada, alguns fatores como descreve a ABML (1999):

- O conjunto total das atividades logísticas que podem ocorrer ao longo de uma cadeia de abastecimento genérica e quais podem, em princípio, ser terceirizadas para fornecedores de serviços logísticos;
- Quais os pré-requisitos para que um fornecedor de serviços logísticos possa ser considerado um operador logístico e, portanto, que fornecedores de serviços logísticos do mercado são efetivamente operadores logísticos;
- Que, muito embora nem todos os fornecedores de serviços logísticos possam ser considerados operadores logísticos, há lugar para todos aqueles que oferecem serviços competitivos de qualidade, atendendo diretamente a clientes ou aos próprios operadores logísticos. Esses últimos irão certamente terceirizar parte de suas atividades, em vista da abrangência dos serviços logísticos que podem ser prestados ao longo da cadeia de abastecimento.

Porém, diferentes autores conceituaram os chamados operadores logísticos de acordo com seus devidos critérios mais ou menos rigorosos e

abrangentes.

A Associação Brasileira de Movimentação e Logística (ABML) em publicação feita em fevereiro de 1999 na revista Tecnológica, com a intenção de definir corretamente a importância do operador logístico de forma a evitar o uso indevido do termo, 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”.

De acordo com Fleury apud Franco (2005, p. 21) operador logístico é um fornecedor de serviços logísticos integrados, capaz de atender a todas ou quase todas as necessidades logísticas de seus clientes de forma personalizada.

Já para Laarhoren et al. apud Lima (2004, p. 47) operador logístico é definido como um prestador de serviço logístico que realiza atividades para um embarcador, e que as atividades realizadas devem consistir, pelo menos no gerenciamento e execução de serviços de transporte e armazenagem.

De acordo com as diversas definições, pode-se perceber que um operador logístico não é apenas um simples prestador de serviço logístico, pois sua atuação nas atividades terceirizadas pelas empresas está além de uma simples prestação de serviços.

4.2 Evolução dos operadores logísticos

Com o reconhecimento de que a logística é uma fonte de vantagem competitiva, houve um rápido crescimento e diversificação na indústria de prestação de serviços logísticos (DORNIER et al., 2000, p. 316).

Desta forma, o gerenciamento das atividades logísticas passou a ser um aspecto importante dentro das organizações, o que levou a um aumento de complexidade no seu gerenciamento, com isso, muitas empresas passaram a terceirizar suas atividades logísticas.

Devido a esses aspectos, houve o surgimento da indústria de prestadores de serviços para atender a essas necessidades, e com o passar do tempo essas necessidades vêm aumentando de forma gradativa, levando os operadores logísticos, que no início eram apenas prestadores de serviços logísticos, a se especializarem cada vez mais para conquistar esse mercado em crescimento, oferecendo uma ampla variedade de serviços logísticos.

Anteriormente, as atividades logísticas eram terceirizadas por prestadores de serviços tradicionais que executavam apenas atividades como o transporte e armazenagem. Entretanto, de acordo com Lima (2004, p. 45), a contínua evolução do mercado logístico tem levado ao desenvolvimento de diferentes tipos de provedores logísticos, tais como os operadores logísticos (3 PLs) e recentemente, os integradores logísticos¹ (4 PLs), como pode ser analisado na

¹ O integrador logístico é um novo conceito de terceirização, que reúne e gerencia os recursos, capacidades e tecnologias próprias de sua organização com as dos outros prestadores de serviços, para oferecer uma solução ampla da cadeia de suprimento, combinando as capacidades dos operadores logísticos.

figura 4.

Ainda, de acordo com o mesmo autor, no caso do operador logístico são envolvidas três partes, tais como: o embarcador, o prestador de serviços e seus transportadores, enquanto o integrador logístico a cooperação pode ser estendida a parceiros adicionais.

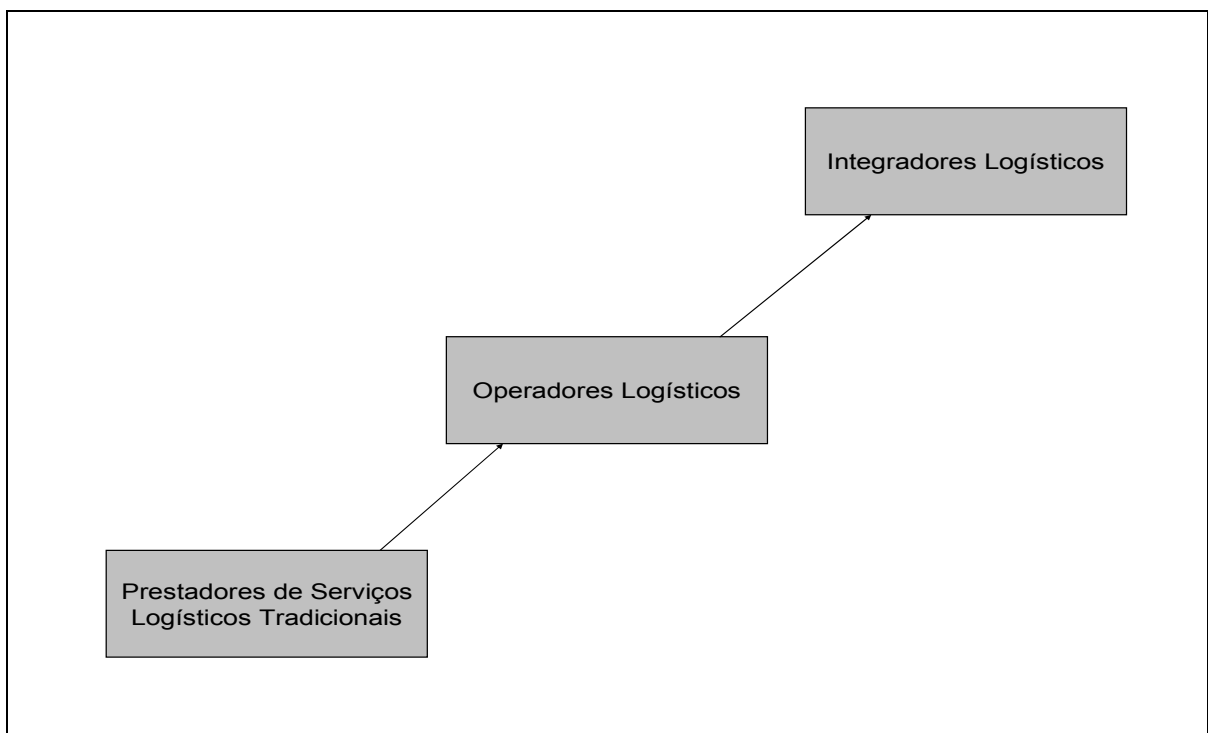


Figura 4: A Evolução dos Prestadores de Serviços Logísticos (Lima, 2004).

De acordo com Lima (2004, p. 47), a principal diferença entre o operador logístico e o simples prestador de serviços logísticos, é o fato do operador logístico oferecer um número maior de atividades logísticas que são conduzidas de forma coordenada, enquanto o prestador de serviços logísticos executa qualquer função logística, mesmo as mais convencionais, como somente o transporte e a armazenagem.

Desta forma, pode-se perceber ao usar o termo operador logístico, um grau de sofisticação e avanço compatível com o observado nas modernas cadeias de suprimento (NOVAES, 2001).

No quadro 2, são apresentadas as principais diferenças entre prestadores de serviços logísticos tradicionais e os operadores de serviços logísticos.

Quadro 2: Comparação entre prestadores de Serviços Tradicionais e Operadores Logísticos.

	Prestadores de Serviços Logísticos	Operadores Logísticos
Serviços	Genérico - Commodities	Sob Medida - Personalizada
Quantia de atividades ofertadas	Tende a se concentrar numa única atividade logística: transporte, estoque ou armazenagem	Oferece múltiplas atividades logísticas de forma integrada: transporte, estoque e armazenagem
Objetivo da empresa contratante	Minimização do custo específico da atividade contratada	Redução dos custos totais da logística, melhorar os serviços e aumentar a flexibilidade
Duração do contrato de serviço	Curto a médio prazos (6 meses a 1 ano)	Longo prazo (5 a 10 anos)
<i>Know-how</i>	Limitado e especializado (transporte, armazenagem, etc.)	Possui ampla capacitação de análise e planejamento logístico, assim como de operação.
Duração das negociações dos contratos	Tendem a ser rápidas (semanas) e num nível operacional	Tendem a ser longas (meses) e num alto nível gerencial

Fonte: Fleury, 1999

4.3 Atividades Básicas do Operador Logístico

Dentre todas as atividades logísticas encontradas ao longo de toda

a cadeia de suprimento, pode-se destacar algumas delas como atividades básicas oferecidas pelos operadores logísticos, nas quais os mesmos devem ser especializados.

De acordo com a ABML (1999) as atividades básicas desempenhadas pelo operador logístico são: controle de estoque, armazenagem e gestão de transporte.

Já para Colin e Fabbe-Costes apud Novaes (2001, p. 327) as principais atividades logísticas oferecidas pelos operadores logísticos se classificam em: transporte, inclusive o internacional; armazenagem de produtos; manipulação de produtos, incluindo embalagem e composição de kits; operações industriais, como montagem final do produto, teste de qualidade; operações comerciais, como pagamentos, tratamento de pedidos; serviços de cunho informacional, como rastreamento de veículos e consultoria em engenharia e administração logística.

Contudo, a empresa deve avaliar dentre todas as atividades existentes nas operações logísticas aquelas que são essencialmente importantes para a mesma e aquelas que também são importantes, mas possuem um valor menor na composição final de seus produtos.

Diante deste cenário, de acordo com Hélio Junior (2006), as atividades logísticas que influenciam diretamente a imagem da empresa são aquelas essenciais a sua sobrevivência, ou seja, aquelas que trazem lucro e credibilidade no êxito e duras penalidades no caso de falhas.

Portanto, a empresa contratante, ao terceirizar seus processos deve analisar minuciosamente esses fatores, pois mesmo que os operadores logísticos ofereçam soluções que reduzam custos e agreguem valor ao produto, há

um risco de no caso de mau gerenciamento a empresa sofrer penalidades extremas.

Neste contexto, como afirma Helvio Junior (2006), “o prestador de serviços logísticos se foca em processos de transporte e a empresa contratante em seu foco de atividade – incluindo as atividades logísticas de risco”.

Entretanto, as atividades consideradas também importantes para a empresa, mas com um valor menor na composição final do produto, como no caso do armazenamento e distribuição, podem ser terceirizadas pelo operador logístico, pois se ocorrer falhas no processo não irá trazer conseqüências graves para a empresa.

4.4 Classificação do operador logístico

O acelerado crescimento dos operadores logísticos e o vasto campo de atuação em que os mesmo estão inseridos, permite identificá-los e classificá-los, considerando vários fatores.

De uma maneira geral, pode-se afirmar que, sob o ponto de vista operacional, existem dois tipos básicos de operadores logísticos: baseados em ativos e baseados em informação e gestão (FLEURY, 1999, p. 2).

Os operadores logísticos baseados em ativos são aqueles que se caracterizam por possuírem ou operarem ativos próprios de transporte ou armazenagem, ou seja, so empresas associadas com caminhões, armazéns e companhias de navegação que usam seus próprios ativos para fornecer serviços.

Já os operadores baseados em informação e gestão, não possuem ativos próprios. Conforme descreve Fleury (1999, p.2), “eles vendem *know-how* de gerenciamento, baseado em sistemas de informação e capacidade analítica, que lhes permite identificar e implementar melhores soluções para cada cliente, com base na utilização de ativos de terceiros.

De acordo com Africk apud Fleury e Ribeiro (2003, p. 298), existem também os operadores híbridos, ou seja, os que, apesar de possuírem ativos físicos, também contratam ativos de terceiros, oferecendo serviços físicos e administrativos ao mesmo tempo.

Em princípio, um tipo de operador logístico não é melhor que o outro, pois o que se deve, na verdade, é considerar o operador mais adequado às necessidades de cada empresa. Por isso, a importância de classificar os operadores logísticos nas diversas dimensões identificadas (MULLER apud Fleury e Ribeiro, 2003, p. 298).

4.5 Processo de seleção de operadores logísticos

Os operadores logísticos são considerados, por diversas empresas, parte integrante de seus negócios e de fundamental importância para que as mesmas conquistem espaço em um mercado altamente competitivo.

Desta maneira, segundo Gonçalves (2005, p. 16) “a escolha destes parceiros deve ser bastante criteriosa, sob a pena de se errada, acabar fazendo com que a empresa contratante perca negócios e espaço no mercado”.

Neste contexto, Maltz apud Novaes (2001, p. 331) descreve que,

quanto melhor a utilização de procedimentos adequados na seleção, maior será a probabilidade de escolher um operador logístico mais adaptado às necessidades da empresa contratante.

No momento da seleção, muitos são os fatores a serem analisados e, cada empresa realiza a seleção do operador logístico conforme suas necessidades e seu planejamento. Desta forma, essa seleção pode durar alguns meses, pois para algumas empresas dentro do processo de seleção existem algumas etapas a serem cumpridas.

De acordo com Novaes (2001, p. 331), “a primeira etapa desse processo consiste na identificação das características e das competências que devem satisfazer os operadores logísticos candidatos”.

Dentre os fatores a serem considerados, de acordo com o mesmo autor, devem ser incluídos principalmente: a compatibilidade entre o sistema de informação disponível no operador logístico e o da empresa contratante; a capacidade do operador logístico atender a demanda do contratante; a flexibilidade, permitindo que soluções mais adequadas às necessidades da empresa contratante sejam propostas e implementadas; referências de outros clientes; reputação da empresa a ser contratada; estabilidade/ saúde financeira da empresa a ser contratada; experiência no setor; compatibilidade de culturas; facilidade de comunicação entre as empresas; localização e escopo geográfico e preço dos serviços oferecidos.

Em entrevista cedida pela revista Logweb, Carvalho (2005, p. 16) considera que “a principal avaliação deve ser em relação aos valores que serão agregados”. O operador logístico deve estar habilitado a prever situações possíveis e prover soluções para a melhoria contínua em relação a qualidade e a redução de

custos, e ao mesmo tempo ser capaz de fornecer informações e análises em tempo real a todos os envolvidos dentro da cadeia de abastecimento.

Já de acordo com Depolito (2005) é preciso considerar a principal região de atuação e a postura ética do operador logístico, como a comprovação de sua transparência, na questão documental, fiscal e tributária, assim como a capacidade de investimentos e referências do mesmo no mercado quanto a acuracidade em relação à distribuição e a gestão de estoques.

O relacionamento entre o operador logístico e seus clientes, é um outro fator de suma importância, considerando que os contratos de serviços logísticos costumam ser de médio a longo prazo, e é fundamental considerar no momento da escolha afinidades comerciais, experiência em relação ao produto, considerando que o sucesso do negócio dependerá dessa integração.

Na verdade, a escolha de um operador logístico deve ser muito criteriosa, principalmente quando a empresa decide terceirizar todas as atividades logísticas.

Em artigo publicado na revista Logweb Passos, Pereira e Sarti (2005), descrevem uma lista de fatores a serem considerados na escolha do operador logístico, a saber: experiência e tempo de mercado; robustez e solidez da empresa; *portfólio* de clientes; custos competitivos aliados a qualidade e eficiência operacionais; flexibilidade e agilidade operacional; qualificação da mão-de-obra; estrutura de atendimento e contingência; tecnologia existente; certificação no Sistema de Qualidade; *Know how*; conhecimento do segmento/ negócio do cliente; equipe com experiência em desenvolvimento de sistemas e adaptação do software e monitoramento de todas as etapas do processo através do código de barras e equipe para desenvolvimento de projetos logísticos.

Considerando todos esses fatores, dentro do processo de seleção, a empresa deve analisar qual a real importância dos serviços oferecidos pelos operadores logísticos para o seu negócio, com isso poderá verificar todos os critérios citados anteriormente e, de acordo com Novaes (2001, p. 332) atribuir um peso a cada critério analisado.

Portanto, ao longo de toda a seleção dois ou três operadores logísticos potenciais merecerão uma análise posterior mais acurada. Com isso, conforme descreve o mesmo autor, podem ser desempatados por meio de requisição de uma proposta formal, para que confirmem sua capacidade de atender as reais necessidades da empresa, e em seguida, uma proposta de preços a serem cobrados pelos serviços.

Finalmente, essas propostas finais definirão o operador logístico que seja mais adequado às necessidades da empresa contratante.

4.6 O contrato logístico

O contrato logístico é uma ferramenta importante para uma gestão de parceria logística eficiente, segundo Novaes (2001, p.333), definirá como o processo de implementação dessa parceria deverá ser conduzido, através da identificação das ferramentas de controle e das medidas de desempenho a serem utilizados na avaliação dos resultados.

A elaboração do contrato deve ser direcionada em função das atividades a serem contratadas, dos objetivos estipulados pela empresa, dos controles realizados em parceria, enfim todas as informações devem ser elaboradas

de acordo com os objetivos almejados pelas empresas em comum acordo.

Outro fator a considerar, é a crescente evolução dos variados tipos de serviços logísticos realizados pelos operadores. Neste contexto, em decorrências desta tendência, de acordo com Novaes (2001, p. 333), pode haver uma incerteza em relação aos resultados a serem obtidos, desta forma, que os níveis de serviços devem ser claramente identificados e registrados no contrato logístico.

O contrato logístico não significa, de acordo com o mesmo autor, “uma simples transferência de responsabilidade a terceiros”, ao contrário, pode significar uma verdadeira parceria entre o contratante e o contratado. Desta maneira, se considerado uma parceria, o processo pode resultar em sucesso.

4.7 Vantagens e desvantagens na contratação do operador logístico

Em um cenário de alta competição, crescente complexidade operacional e sofisticação tecnológica, contribui de forma decisiva para aumentar a demanda de operadores logísticos (Fleury, 1999), tornando o papel dos mesmos de vital importância nos resultados da empresa.

A contratação de operadores logísticos pode oferecer para as empresas vantagens básicas em relação aos custos e qualidade nos serviços oferecidos, porém, de acordo com Fleury (1999, p. 6), além dessas vantagens os operadores logísticos têm o potencial de gerar vantagens competitivas para seus contratantes, em pelos menos três dimensões: redução de investimentos em ativos, foco na atividade central do negócio e maior flexibilidade operacional.

De acordo com o mesmo autor, no momento em que a empresa transfere suas operações logísticas para um operador especializado, a mesma tem a possibilidade de reduzir investimentos, a saber: em pessoal, em armazenagem, frota, em tecnologia, ou seja, fatores nos quais reflete diretamente na melhoria do retorno sobre ativos e investimentos da empresa.

Com a acirrada competição das empresas em busca de manterem-se e conquistarem a liderança, a terceirização se tornou interessante, pelo fato das empresas estarem delegando uma importante parte da empresa para um operador especializado, que vai melhorar sua competitividade e, ao mesmo tempo, permitir que a mesma se dedique ao foco de atividade central do negócio.

A flexibilidade operacional, como descreve Fleury (1999, p. 6), é a capacidade de se adaptar rapidamente de flutuações de preços e demanda, e a diferentes exigências do mercado. Neste contexto, no momento que as atividades são transferidas a um terceiro, a empresa transforma custos fixos em variáveis, reduzindo seu ponto de equilíbrio e ganhando, desta maneira, flexibilidade operacional.

No entanto, a contratação do operador logístico, pode gerar além de muitas vantagens, algumas desvantagens para a empresa contratante, tais como: perder acesso a informações chave do mercado, a incapacidade do operador logístico cumprir as metas combinadas e dependência excessiva da empresa contratante ao operador logístico.

Em relação ao primeiro aspecto, as empresa no momento em que terceirizam suas atividades deixam de ter o contato diário e direto com clientes e fornecedores, desta maneira, conforme descreve Fleury (1999, p. 7), a mesma corre o risco de perder a sensibilidade de identificar a tempo as mudanças necessárias

em relação ao mercado.

Um segundo problema, é a incapacidade do operador logístico de cumprir as metas combinadas com o contratante (FLEURY, 1999). Muitas vezes, o operador logístico não tem capacidade de desempenhar algumas funções, ou mesmo não possuem estrutura suficiente para cumprir prazos e níveis de serviço, porém, o operador promete mais do que é possível alcançar gerando problemas que necessitam serem administrados para evitar desconfortos ainda maiores para ambas as empresas.

Uma outra desvantagem é a excessiva dependência da empresa contratante ao operador logístico, pois no momento em que a mesma transfere suas atividades logísticas, sua estrutura gerencial e operacional passa a ser gerenciado pelo operador logístico, desta maneira, de acordo com Fleury (1999, p. 7), informações e *know-how*, mudança de fornecedores, ou mesmo o retorno a uma operação interna, pode resultar em custos excessivamente elevados para a empresa contratante.

Para que o processo de terceirização das atividades logísticas resulte em sucesso, a empresa deve analisar as vantagens oferecidas pelo operador logístico e, sobretudo, avaliar que tipo de serviço terceirizar e principalmente, com quem terceirizar.

4.8 Problemas enfrentados pelo setor

Embora o setor brasileiro de operadores logísticos vem apresentando um grande crescimento e tenha perspectivas otimistas para o futuro,

ainda enfrenta alguns entraves, que geralmente são externos às empresas.

Em entrevista a Logweb Pimentel Filho (2005, p. 25) descreve que “o principal entrave refere-se à infra-estrutura de transportes do país”, que está atualmente, concentrado no modal rodoviário e carecendo de manutenções, de ampliação da malha e, além disso, possui uma frota circulante muito antiga.

Já de acordo com Passos (2005) a lista de problemas é bem ampla, destacando principalmente, as pressões para a redução de custos e melhores níveis de serviço, a dificuldade de repassar para o cliente aumentos em seu custo, modais de transporte ferroviário e aquaviário ainda em desenvolvimento, alto índice de roubo de carga, o que leva o gerenciamento de risco apresentar até 15% dos custos de uma empresa, e ainda uma complexa estrutura tributária.

A falta de uma política voltada à logística impede também que o desempenho do setor seja ainda melhor, é como avalia Severino (2005, p.16) o Brasil vive um paradoxo, de um lado fala-se de apagão logístico, ou seja, a evidência de que há uma grande carência que o mercado nacional possui em relação aos serviços logísticos. Porém, por outro lado, ainda há muito a ser feito para que o mercado cresça, como por exemplo, investimentos públicos e privados e uma reforma na legislação tributária.

De acordo com Pereira (2005) os maiores problemas do setor se resume á falta de mão-de-obra qualificada, aos impostos elevados e aos altos custos de insumos. Segundo o mesmo autor, a solução é investir em tecnologia e estrutura, além de qualificação profissional, que são de fato os maiores problemas do setor.

Depólito (2005) aponta que um outro problema no setor é a

migração de empresas ainda imaturas, ou mesmo empresas de transporte e armazenagem que se autodenominam “operadores logísticos”. Neste contexto, a migração destas empresas sem qualificação gera sérios problemas para os operadores especializados, pois os mesmos passaram a se confrontar com concorrentes que não possuem estrutura e nem o mesmo nível de qualificação oferecendo serviços mais baratos.

Ainda são muitos os problemas, como a falta de estrutura e incentivo do governo em relação a legislação tributária, gargalos em portos, modal ferroviário em desenvolvimento, malha rodoviária muito precária, entre outros. Entretanto, para Centurião (2005, p.17) a solução seria um plano de incentivo do governo voltado e viável para o setor, pois somente desta maneira, haverá um crescimento no setor e conseqüentemente no país.

5. ESTUDO DE CASO

O presente trabalho analisará as empresas operadoras de serviços logísticos Mclane do Brasil e a Mesquita Soluções, contando sua história, seu crescimento como operador de serviços e suas principais atividades desenvolvidas.

5.1 Mclane do Brasil

A Mclane já está no Brasil há nove anos, e cada vez mais se consolida como um integrador logístico. Trabalha no modelo de operação não em ativos, mas sim em seu *expertise*², com parcerias sólidas que possibilitam prover a soluções mais adequadas para cada cliente de acordo com suas necessidades logísticas.

De acordo com a Mclane (2006), a empresa oferece soluções em logística que vão desde o *inbound* (logística de suprimento) até o *outbound* (entrega ao cliente final), oferece também serviços no nível estratégico do *Supply Chain*, como: consultorias, estudo da malha e gestão de estoques, gerenciamento de transportes e CS – atendimento a clientes.

No ano de 1999, a mesma estava se reestruturando, desta maneira, não conseguia ainda atender um número grande de clientes, porém hoje a

² Conhecimento adquirido pelo estudo, experiência, prática e a capacidade de sua aplicação de forma adequada às demandas da função. Pressupõe a busca constante por novas aprendizagens, o autodesenvolvimento e a divulgação do conhecimento para outras pessoas.

Mclane está preparada para assimilar o crescimento do mercado e de seus clientes, ela se consolidou no Brasil e trabalha no modelo de operação não baseado em ativos, mas sim em soluções passando a ter uma capacidade praticamente infinita.

Para a Mclane (2006) é necessário possuir uma área de soluções que esteja sempre se atualizando e trazendo para suas operações as melhores práticas do mercado e *expertise* em logística aliada à tecnologia, investimento em mão de obra qualificada, treinamento e atendimento ao cliente, este é o grande diferencial, ou seja, uma empresa multinacional sólida que conserva o atendimento personalizado. E de acordo com a mesma, pretende para 2006, chegar a um crescimento previsto de 25%.

5.1.1 Histórico da empresa

No ano de 1984 foi fundada por Robert Mclane em Cameron, Texas a empresa Mclane Company, Inc. hoje, sediada em Temple, Texas, a Mclane é a maior empresa de distribuição nos Estados Unidos para redes de lojas de conveniência, supermercados de vizinhança, varejo e *fast foods*.

Nos Estados Unidos, a empresa opera em 37 centros de distribuição com uma equipe de 15.000 colaboradores, e possui mais de 600.000 m² de área de armazenagem, prestando serviços para 35.000 estabelecimentos varejistas, com vendas ultrapassando ao valor de US\$ 22 bilhões ao ano.

Conforme a Mclane (2006), suas operações se iniciaram no Brasil em 1997, colocando a disposição de seus clientes toda a experiência acumulada nestes anos, disponibilizando excelência em serviços como provedor logístico de

classe mundial e aplicando os mesmos princípios e valores de seus negócios nos Estados Unidos, aos quais pode-se destacar:

- Contínuo investimento em sistemas de tecnologia de ponta e vantagem competitiva;
- Desenvolvimento de equipes bem treinadas, dedicadas e focadas na excelência; e
- Superação das expectativas de seus clientes através de uma excepcional execução de serviços, firmando compromisso com metas e objetivos de crescimento.

Como uma empresa dinâmica, a Mclane (2006) descreve, que tem evoluído ao longo de sua história e, um dos aspectos marcantes em sua trajetória de sucesso, como provedora e integradora de serviços logísticos são os seus princípios e valores, constituindo as bases que norteiam os relacionamentos da companhia com seus clientes e colaboradores.

5.1.2 Clientes

Os princípios e valores são as bases sobre as quais a Mclane construiu o relacionamento comercial com seus clientes. Instalações, equipamentos, tecnologia, produtos e serviços de excelência são aspectos que definem o negócio, porém são as pessoas que imprimem a qualidade no relacionamento de negócios.

Para a Mclane (2006), a honestidade e a clareza de suas

apresentações, com a transparência e retidão que caracterizam as parcerias com seus clientes e no profissionalismo e seriedade em todas as nossas comunicações e propostas de negócio.

Outro fator destacado pela mesma é a integridade no cumprimento de seus compromissos, fundamentais em qualquer relacionamento, e que representam para a empresa um diferencial de competitividade. E, além disso, os elevados princípios são uma clara afirmação do sistema de valores que a empresa adotou e pelo qual a mesma opera.

5.1.3 Colaboradores

Para a Mclane (2006), seus colaboradores representam o mais valioso recurso. Seus princípios e valores guiam este relacionamento influenciando seu processo de valorização das pessoas que faz o dia a dia da empresa, tanto em seu aprimoramento técnico e pessoal, como nos procedimentos operacionais de qualidade e de segurança.

O respeito ao indivíduo, demonstrando nas relações interpessoais, pois para a Mclane os relacionamentos se estreitam quando se valoriza e se preocupa com as pessoas com as quais se trabalha.

Outro fator de suma importância para a empresa é a política de portas abertas, um compromisso com seus colaboradores que tem a oportunidade de serem ouvidos e dialogar no vários níveis da organização, incluindo a presidência. O ambiente voltado para o desenvolvimento pessoal, que é resultado da relação entre os seus colaboradores e as oportunidades de aprendizado e

crescimento profissional oferecidos pela empresa através de programas internos e externos de treinamento e aproveitamento de recursos humanos.

Os colaboradores da Mclane são pessoas especiais trabalhando em busca da excelência na prestação de serviços logísticos, a partir de ações ágeis e coordenadas, com o objetivo de agregar valor aos produtos de seus clientes.

5.1.4 Estratégia de Negócios

Instalada no Brasil desde 1997, em pouco tempo a Mclane do Brasil tornou-se referência como integrador de soluções em logística, tendo formado uma equipe multifuncional de suporte que desenvolve e implementam soluções adequadas as mais diversas necessidades de seus clientes.

Um dos motivos para alcançar este destaque, de acordo com a empresa, é a presença de uma equipe experiente de engenheiros, consultores e analistas altamente capacitados e especializados em criar soluções na área de logística.

A estratégia de negócios da Mclane está fundamentada sobre seus princípios e valores, que são preservados integralmente, porém sua estratégia está em constante evolução, a fim de manter a equipe de colaboradores da empresa corretamente focados nas necessidades de seus clientes.

5.1.5 Estrutura da empresa

A Mclane possui atualmente, cinco Centros de Distribuição (CD), sendo eles: de Anhanguera, de Barueri e Barueri II, de Canoas e de Curitiba.

5.1.5.1 Centro de Distribuição Anhanguera (SP)

Conforme a Mcalne (2006), o CD de Anhanguera possui uma área de armazenagem total de 85.000 m², sendo 75.000 m² para armazenagem seca e os 10.000 m² restantes destinadas à armazenagem refrigerada. O CD possui uma equipe total de 330 pessoas e possui uma capacidade de instalação para 64.000 posições de paletes, além de 240 docas com plataformas niveladoras e uma área de pátio de 11.500 m².

Neste CD (figura 5), a Mclane oferece os seguintes serviços: armazenagem em multi-temperatura; serviços de transportes; infra-estrutura para área administrativa do cliente; sistemas de segurança; equipamentos e tecnologia de classe mundial e soluções integradas em logística.



Figura 5: Centro de Distribuição em Anhanguera (Mclane).

5.1.5.2 Centro de Distribuição Barueri (SP)

O CD de Barueri, como demonstrado na figura 6, possui uma área de armazenagem total de 15.700 m², sendo 4.500 m² destinada a armazenagem seca e 19.200 m² destinada a área refrigerada. Com capacidade de 25.200 posições de paletes e 52 docas com plataformas niveladoras e uma equipe de 69 pessoas.

Os serviços desempenhados são os mesmos desempenhados pelo CD de Anhanguera.



Figura 6: Centro de Distribuição de Barueri (Mclane)

5.1.5.3 Centro de Distribuição Barueri II (SP)

O CD de Barueri II, de acordo com a empresa, possui uma área total de 24.000 m² destinada totalmente a armazenagem seca. Possui uma capacidade para instalação de 22.000 posições de paletes, 56 docas com

plataformas niveladoras, uma área total de 12.000 m² de pátio e uma equipe de 100 pessoas.

Neste CD (figura 7), além dos serviços oferecidos em outros CDs, é oferecido o serviço exclusivo de armazenagem seca³.



Figura 7: Centro de Distribuição de Barueri II (Mclane)

5.1.5.4 Centro de Distribuição Canoas (RS)

O CD de Canoas possui uma área total de 13.700 m², sendo que 12.600 m² são destinados à armazenagem seca e os 2.100 m² restantes a armazenagem refrigerada.

O CD possui uma capacidade para instalação de 11.300 posições de paletes, 30 docas com plataformas niveladoras, uma área de pátio de 10.000 m² e uma equipe de 60 pessoas.

No CD de Canoas (figura 8) são oferecidos os seguintes serviços:

³ Local destinado a armazenagem de produtos que não dependem de controle de temperatura.

armazenagem em multi-temperatura; serviços de transportes; infra-estrutura para área administrativa do cliente; sistemas de segurança; equipamentos e tecnologia de classe mundial e soluções integradas em logística.



Figura 8: Centro de Distribuição de Canoas (Mclane)

5.1.5.5 Centro de Distribuição de Curitiba (PR)

Com uma área total de 28.000 m² o CD de Curitiba destina 15.500 m² desta área para a armazenagem seca e 12.500 m² para armazenagem refrigerada. O CD possui uma capacidade para 25.700 posições de paletes, uma área de pátio de 15.000 m² e uma equipe de 111 pessoas.

Os serviços desempenhados neste CD (figura 9) são os mesmos desempenhados pelos outros CD da Mclane, a diferença é que este CD é o segundo maior da empresa, ficando atrás somente do CD de Anhanguera.



Figura 9: Centro de Distribuição de Curitiba (Mclane).

De acordo com a Mclane, a empresa tem a meta de atender 85% do território nacional em até 24 horas, o que deverá acontecer quando for concluída toda a malha logística, incluindo os projetos dos CDs de Recife e Salvador.

5.1.6 Estudo Final

O mercado tem se mostrado cada vez mais competitivo nos mais diversos segmentos. Com isso as empresas começaram a olhar para a logística com maior atenção e ver que se houver maior eficiência poderá diminuir custos e aumentar vendas, como, por exemplo, ter o seu produto mais rápido no ponto final da cadeia de suprimento implicará em aumento de suas vendas.

Neste contexto, será analisado no presente trabalho um estudo de caso, de uma empresa, cujo nome não será divulgado, que possuía problemas com prazos e integridade nas entregas de seus produtos no ponto de venda, terceirizando, portanto, suas atividades para a Mclane do Brasil.

De acordo com a Mclane (2006), o serviço oferecido para que houvesse melhora no serviço da empresa citada foi de terceirização do *Customer*

Service Logistics, seguindo os seguintes procedimentos:

- *Contact Center* – Centro de Atendimento através de 0800 a transportadoras, motoristas, vendedores e logística ao cliente;
- atendimento e registro de ocorrências no sistema Mclane;
- contato com os vendedores para a solução das ocorrências registradas;
- contato com os motoristas para solução das ocorrências registradas;
- atendimento a vendedores para consultas de status de nota fiscais;
- relatórios de indicadores de ocorrência e de performance;
- gerenciamento de logística reversa; controle de comprovantes de entregas;
- monitoramento das entregas via sistema Mclane;
- descrição dos serviços de *Customer Service* – Clientes; *Contact Center* – Centro de Atendimento através de 0800 ao cliente final;
- solução de ocorrências no primeiro nível de acordo com o roteiro pré-estabelecido e contato com área comercial do cliente, para solução de ocorrência quando necessário.

Com todos esses procedimentos, destinados ao monitoramento e a proatividade, resultou para a empresa em questão, uma diminuição no número de

retornos e reentregas, melhorando, desta forma, consideravelmente o nível de serviço da empresa.

5.2 Mesquita Soluções Logísticas

A Mesquita Soluções Logísticas é uma empresa especializada em prover soluções logísticas em diferentes áreas e segmentos da cadeia produtiva.

De acordo com a Mesquita o gerenciamento integrado da cadeia logística tem proporcionado um significativo diferencial competitivo para as organizações, possibilitando saídas inovadoras e a viabilização de projetos complexos. As soluções logísticas permitem a redução combinada de custos, através do gerenciamento de projetos e contratos, atendimento centralizado e padronizado, integração tecnológica e ampla gama de serviços, que se refletem na maximização de resultados e performance de seus clientes.

Por denotar desafios muito próprios de cada organização, as operações logísticas merecem tratamento individualizado e customizado, que passa pela definição do transportador nacional e internacional, do modal mais adequado, da definição do Seguro Internacional e da melhor logística de distribuição.

Como provedor líder de logística, descreve a Mesquita Soluções, é necessário manter uma equipe especializada, responsável pelo dimensionamento de fluxos logísticos, análise e gestão de todas as atividades envolvidas nos processos de: transportes, armazenagem, sistemas, processos e planejamento.

A missão da Mesquita Soluções é prestar serviços de logística integrada, modificando sistematicamente para melhor atender seus clientes e, ainda seus principais valores são: a ética nos negócios, a preocupação com a satisfação dos clientes, o pioneirismo, o aperfeiçoamento contínuo e o comprometimento com aspectos sociais e ambientais.

5.2.1 Histórico

No ano de 1926 foi fundada por Gentil Pessoa de Mesquita a empresa G. P. Mesquita, que a partir de 1940, com o aquecimento das importações, passou a se empenhar em novos clientes, como a Brasmotor, Philco, Brastemp, entre outras.

De acordo com a Mesquita, suas atividades iniciais foram como despachante aduaneiro, no ano de 1950, e nesse mesmo período nasce a Mesquita e Cia Ltda, onde adquiriu seus primeiros caminhões, voltando suas atividades também para o transporte rodoviário.

Em 1960, a mesma investiu na construção de armazéns e na movimentação de cargas passando a se denominar MS/ A Comissária e Importadora. No ano de 1970, construiu o Terminal Alemoa ampliando, dessa maneira, suas parcerias internacionais e, em 1974 passa a se chamar Mesquita S/A Transportes e Serviços.

Em 1980, foi inaugurado o primeiro Terminal de Contêineres Alfandegado Privado do país e da América do Sul e, em 1996, a Mesquita foi uma das primeiras empresas de transporte a obter autorização para atuar como Operador

de Transporte Multimodal, iniciando seu reposicionamento estratégico baseado na distribuição doméstica e na reorganização comercial nos setores de Marketing, Vendas e Atendimento ao Cliente. No período de 2000 até 2005 investiu no planejamento estratégico direcionado para a Logística Integrada, nesse período nasce a Mesquita Soluções Logísticas.

5.2.2 Estrutura

De acordo com a Mesquita, para fornecer o suporte ao desenvolvimento e implantação de soluções integradas de logística, a empresa disponibiliza uma moderna e eficiente estrutura de apoio que integra todas as suas operações, a saber: quatro Recintos Alfandegados, localizados nas duas margens do Porto de Santos, um Centro de Distribuição em São Bernardo, uma frota moderna de veículos, toda a experiência de despacho aduaneiro de importação/ exportação, equipes de profissionais especializados e em constante aperfeiçoamento e a tecnologia adequada para otimizar o negócio.

5.2.2.1 Centro de Distribuição

De acordo com a Mesquita Soluções seu CD é referência em estrutura, tecnologia e segurança. Instalado em área total de 105.000 m², possui 25.200 m² de armazém para carga geral, 4.500 m² para produtos químicos, 1.000 m² de escritórios e 93 docas de carregamento.

Alguns dos equipamentos podem ser verificados na figura 10, além disso, como descreve a Mesquita Soluções, a empresa conta com estrutura porta-

paletes, racks flexíveis, empilhadeiras elétricas, empilhadeiras retráteis elétricas, empilhadeiras GLP e transpaleteiras elétricas.



Figura 10: Equipamentos da Mesquita Soluções (Mesquita Soluções).

5.2.2.2 Portos Secos e Instalação Portuária Alfandegada (IPA)

Os Portos Secos, da Mesquita Soluções, estão posicionados estrategicamente nas duas margens do Porto de Santos, são eles o do Alemoa e o do Guarujá. O Alemoa possui uma área total de 64.755 m², divididos em 10.310 m² de armazéns cobertos, 245 m² climatizados, 7.000 m² para carga geral, 500 m² para produtos inflamáveis e 2.500 m² para produtos químicos. Já o Guarujá, possui uma área total de 52.900 m², divididos em 11.700 m² de armazéns cobertos, 4.000 m² para carga geral, 500 m² para produtos inflamáveis e 4.200 m² para produtos químicos.

As Unidades de Instalação Portuária Alfandegada (IPA), estão localizadas na Zona Primária do Porto de Santos, proporcionando agilidade às operações dos clientes armadores, nos corredores de importação e exportação.

5.2.3 Estudo Final

A Mesquita Soluções Logísticas desenvolveu para a cliente Dow Química do Brasil um projeto logístico completo, que de acordo com a empresa, incluiu a armazenagem alfandegada, transporte de transferência, gestão de estoque, serviços de etiquetagem, embalagem, paletização, gerenciamento do transporte de distribuição estadual e interestatal e ainda a gestão de informações e conhecimento, com integração de sistemas. Tanto a Mesquita quanto a Dow mantém unidades avançadas dentro das duas empresas, num processo de sinergia e parceria, refletindo em uma eficiente performance.

Até o desenvolvimento desse projeto, a Dow mantinha uma parte das operações terceirizadas, mas não de forma integrada, sem um gerenciamento de todas as etapas do processo e, principalmente, da distribuição. Desta forma, a busca dessa integração passou a ser uma condição para que a empresa obtivesse excelência nos serviços, desde o recebimento das cargas no porto até a armazenagem e a distribuição, tanto no cliente como em suas unidades fabris.

De acordo com a Mesquita Soluções, em um primeiro momento o foco do desenvolvimento do modelo foi direcionado muito mais em qualidade dos serviços do que propriamente na redução de custos operacionais, embora seja um aspecto muito considerado.

Para a Mesquita o sucesso obtido nesse período de atividades foi consequência de um projeto minuciosamente elaborado, onde se analisou a

quantidade de produtos e de contêineres, a frequência de chegada de cada um, todo o fluxo da distribuição e um estudo detalhado sobre o perfil da carga da Dow, de seus clientes e da sua movimentação. Com base nesses aspectos, o projeto foi desenhado de acordo com as necessidades da empresa.

Primeiramente, foi elaborado um contrato de serviços de logística integrada, onde foi detalhado todas as obrigações que a Mesquita tem com a Dow e vice-versa.

De acordo com a Mesquita, para atender as necessidades da Dow Brasil, foi necessário criar uma área exclusiva de 6.660 m² no seu CD (figura 11), além disso, fez investimentos em equipamentos, pessoal, estantes porta-paletes, empilhadeiras, paleteiras elétricas, carrinhos de separação, entre outros equipamentos.



Figura 11: Área destinada as operações da Dow (Mesquita)

O ciclo de operações começa com a retirada de contêineres que chegam nas duas margens do Porto de Santos, sendo encaminhados para um dos dois portos secos da Mesquita, em Santos ou no Guarujá, que totalizam uma área de 117.655 m². Uma vez nacionalizada e liberada a carga, é iniciada a distribuição *inbound*, que tanto pode ser de matérias-primas que seguirão diretamente para as unidades industriais da Dow, como de produtos destinados à revenda no mercado interno. Estes, por sua vez, seguem para o centro de distribuição da Mesquita, localizado em São Bernardo do Campo (SP), de onde são emitidos os pedidos.

A carga, por sua vez, é retirada dos contêineres, paletizada e carregada em caminhão, que cumpre um fluxo de três a quatro viagens entre o porto seco e o CD. Quando a carga chega ao CD, os paletes são conferidos, recebem etiquetas de código de barras e seguem para armazenagem, sob a orientação do sistema WMS – SAGA.

De acordo com a Mesquita, todo o processamento de pedido é feito por eles, desta maneira, depois de emitida as notas fiscais correspondentes com cada entrega, inicia-se a etapa de separação e roteirização da carga, na qual utiliza-se o sistema TMS.

O processo de separação e consolidação, conforme a Mesquita, acontece sempre no período noturno, de maneira que, às sete horas da manhã, os veículos já começam a percorrer a rota entrega. Isso garante, segundo a empresa, um melhor nível de serviço.

Para a Mesquita, um dos principais motivos que levaram ao sucesso dessas operações, foi a parceria entre ela e a Dow, principalmente, em relação a troca de informações.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pode-se concluir no presente estudo, o importante papel desempenhado pelo operador logístico na cadeia de suprimento, principalmente em atividades, nas quais algumas empresas não possuem conhecimento técnico e específico para desempenhar.

Entretanto, de acordo com o estudo realizado, para que as transferências destas atividades resultem em sucesso, se faz necessário um estudo rigoroso, por parte da empresa contratante, de quais serviços devem ser terceirizados e quem será o melhor candidato a desempenhar tais funções, de acordo com as reais expectativas da empresa.

Percebe-se que o mercado dos operadores logísticos tem crescido de forma ordenada, possibilitando que algumas empresas terceirizem suas atividades e se dediquem ao seu foco de negócio, pois desta forma se tornarão mais competitivas em um mercado altamente globalizado e, sobretudo elevando níveis de serviços.

Porém, mesmo vivendo um crescimento acelerado, o setor dos operadores logísticos ainda necessita de muitos investimentos, tanto do setor público quanto do privado, a fim de solucionar problemas e trazer desenvolvimento para o setor e para a economia do país.

REFERÊNCIAS

BALLOU, R. H. Logística Empresarial. São Paulo: Atlas, 1993.

BALLOU, R. H. Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos. Porto Alegre: Bookman, 2001.

BOWESOX, D. J.; Closs, D. J. Logística Empresarial. São Paulo: Atlas, 2001.

CADERNO ESPECIAL ABML. O conceito do Operador Logístico. Revista Tecnológica. São Paulo, ano IV, n. 39, p. 35-46, fev/ 1999.

CHING, H. Y. Gestão de Estoques na Cadeia de Logística Integrada. São Paulo: Atlas, 2001.

CHOPRA, S.; Meindel, P. Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos: Estratégia, Planejamento e Operação. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

DORNIER, P. et al. Logística e Operações Globais. São Paulo: Atlas, 2000.

FLEURY, P. F. Vantagens Competitivas e Estratégicas no Uso de Operadores Logísticos. Rio de Janeiro: Coppead, 1999. Disponível em: <<http://www.cel.coppead.ufrj.br>> acesso em: 30 abr. 2006.

_____. Indústria de Provedores de Serviços Logísticos no Brasil: Analisando Oferta e Demanda de Serviços. Rio de Janeiro: Coppead, 2004. Disponível em: <<http://www.cel.coppead.ufrj.br>> acesso em: 30 abr. 2006.

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.

FLEURY, P. F.; Ribeiro. A. F. M. A Indústria de Operadores Logísticos no Brasil: Uma Análise dos Principais Operadores. Rio de Janeiro: Coppead, 2001. Disponível em : <<http://www.cel.coppead.ufrj.br>> acesso em: 30 abr. 2006.

FRANCO, R. A. C. Processo de Terceirização Logística: Uma abordagem de Dinâmica de Sistemas. 2005. 155f. Dissertação (Mestrado). Departamento de Engenharia de Transportes, Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2005.

GONÇALVES, W. G. Operadores Logísticos: Ainda são muitos os problemas, mas também as soluções. Logweb, nov. 2005. p. 24-25.

_____. Operadores Logísticos: Como Escolher?. Logweb, set. 2005. p. 16-17.

_____. Operadores Logísticos. Globalização Amplia o Mercado. Logweb, set. 2004. p. 18-20.

HARRISON, H.; Hoek, R. Estratégia e Gerenciamento de Logística. São Paulo: Futura, 2003.

HELVIO Junior. Quais atividades Logísticas Devemos Terceirizar. Logweb, abr. 2006. p. 30.

LIMA, L. R. R. A Evolução dos Prestadores de Serviços Logísticos no Brasil: O Surgimento dos 4PLs. 2004. 140f. Dissertação (Mestrado). Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

MACOHIN, G. A. De Transportador Rodoviário de Cargas a Operador Logístico - A Lacuna a Ser Preenchida: Um Estudo de Caso. 2001. 156f. Dissertação (Mestrado). Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

MCLANE DO BRASIL. Disponível em: <[http/ www.mclane.com.br](http://www.mclane.com.br)> acesso em: 15 abr. 2006.

MESQUITA SOLUÇÕES. Disponível em: <[http/ www.mesquita.com.br](http://www.mesquita.com.br)> acesso em: 25 abr. 2006.

MOURA, R. A. et al. Atualidade na Logística. São Paulo: IMAM, 2003.

_____. Atualidade na Logística. São Paulo: IMAM, 2004.

NOVAES, A. G. Logística e Gerenciamento da Cadeia de Distribuição: Estratégia, Operação e Avaliação. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

PAZ, V. Terceirizar para Agregar Valor. Revista Logística Sistêmica. São Paulo, n. 3, p. 02, jul/ 2004.

WANKE, P. Impactos na Sofisticação Logística de Empresas Industriais nas Motivações para Terceirização. Rio de Janeiro: Coppead, 2004. Disponível em: <[http/ www.cel.coppead.ufrj.br](http://www.cel.coppead.ufrj.br)> acesso em: 30 abr. 2006.

