

Determinação Das Competências Do Operador Logístico

Gilmar Amilton Macohin Carlos Manoel Rodrigues Cícero Fernandes Marques
Taboada

Centro Universitário Positivo - UnicenP

RESUMO

O mundo empresarial tem passado por grandes transformações e como resultado as operações logísticas tem-se tornado mais complexas, mais sofisticadas tecnologicamente e mais importantes sob o ponto de vista estratégico, compreendendo: globalização, proliferação de produtos, menor ciclo de vida do produto, segmentação de clientes.

O cuidado com as competências existentes na organização logísticas pode garantir que elas sejam vistas em sua totalidade e, se utilizadas na prática da melhoria contínua, levam ao aperfeiçoamento continuado dos processos.

O objetivo principal é identificar as competências essenciais dos Operadores Logísticos, sendo que o termo competências não está relacionado ao indivíduo, mas abordado segundo aspectos organizacionais e de gestão das atividades.

Na contextualização das competências, busca-se identificar e desenvolver comportamentos para chegar às competências essenciais. Na prática das atividades que se formam os comportamentos para adquirir algum tipo de competência essencial.

A gestão de conhecimentos tem importante papel no desenvolvimento deste trabalho, neste contexto a visão de competências é de fundamental importância. A correlação das competências essenciais com as habilidades básicas é importante para a visualização do gerenciamento estratégico e conseqüentemente, de seu impacto na vantagem competitiva da organização.

Palavras-Chave: *Operador Logístico, Competências, Logística*

1. INTRODUÇÃO

Nesta última década o Operador Logístico passou a tomar muita atenção do mercado, como uma orientação competitiva ao mercado tomador e prestador de serviços logísticos por se tratar de uma atividade relativamente nova no Brasil. Conforme CALAZANS & BARROS (2002) o Operador Logístico deve ter competência para, no mínimo, prestar serviços simultâneos em três atividades básicas: controle de estoque, armazenagem e gestão de transportes.

Através do meio empresarial percebe-se cada vez mais a preocupação da empresa em possuir atributos e ações voltadas ao mercado. A orientação para o mercado está no centro da teoria e prática de sua administração, sendo condição fundamental para a estratégia competitiva da empresa, DAY (1983).

A disseminação de pesquisas e publicações sobre o tema atesta sua importância no meio acadêmico. De igual forma, no meio empresarial percebe-se um discurso cada vez mais presente.

O questionamento, possibilitará o reforço dos conceitos teóricos acerca das competências dos Operadores Logísticos e sua relação com os tomadores de serviços.

Esta análise contribuirá com o meio acadêmico, pois há pouca literatura a respeito do assunto. Propiciará uma aplicação imediata no meio empresarial, estreitando os elos entre o meio acadêmico e empresarial. Esta forma de abordagem para os serviços logísticos é um

conceito ainda pouco explorado pela academia. Fazendo-se necessário então a reconstrução de conceitos, explorando as origens e características, de maneira a situa-lo teoricamente.

Contribuirá com o meio empresarial como balizador para as empresas caracterizadas como Operadores Logísticos, que através de um modelo matemático poderão identificar as competências essenciais da atividade e como poderão atingi-las.

Com a identificação e caracterização das competências do Operador Logístico os tomadores de serviços logísticos poderão visualizar as melhores relevâncias para sua atividade específica, já para os prestadores de serviços, como poderão aprimorar-se ou transformar-se em um Operador Logístico.

Como a complexidade das operações logísticas tem aumentado significativamente, deixando de ser a simples tarefa de movimentação e armazenagem de materiais, é essencial o estabelecimento das competências funcionais para a atividade.

Para DAWE (1998) o ambiente atual leva os profissionais e as empresas a serem inovadores e habilidosos. Os estabelecimentos das competências do Operador Logísticos levam ao ganho em vantagem competitiva. Um valor estratégico pode ser constatado, quando o potencial de rendimento das competências logísticas pode ser maior que o potencial da redução dos custos.

Para isto, os níveis de competências podem ser estabelecidos da seguinte forma:

- Competências funcionais na excelente execução dos sub-processos;
- Competências da cadeia de fornecedores, na integração logística com os processos internos do gerenciamento de produção;
- Competência da via de mercado, compartilhando as atividades com os serviços externos.

BOWERSOX (2001) afirma que, para entender o que é competência logística é necessário desenvolver uma estrutura analítica integral que define e relaciona os conceitos-chaves. Esta visão relaciona os aspectos básicos da logística com a estratégia central da empresa.

Para BOWERSOX (2001) competências são as áreas de desempenho essenciais para a consecução dos processos implementados. Sendo necessária uma ampla variedade de competências para sobreviver a longo prazo.

A associação de habilidades básicas e competências essenciais garante o foco na questão do conhecimento organizacional.

Competências essenciais são aquelas que constituem uma fonte de vantagem competitiva para a empresa e que foram construídas ao longo do tempo e dificilmente são imitadas. Já as competências habilitadoras são necessárias, mas não suficientes para diferenciar a empresa de forma competitiva. LEONARD-BARTON (1995) descreve a evolução da importância estratégica das competências tecnológicas, que se inicia com as competências suplementares, com menor importância estratégica, passa pelas competências habilitadoras e, finalmente, chega às competências essenciais, que são as mais importantes estrategicamente.

Competências essenciais podem ser divididas em dois tipos. O primeiro é o conhecimento específico do mercado/processo, que não está explicitamente colocado por ser específico ou mesmo confidencial dentro da cada empresa. O segundo são as competências essenciais para atividades de melhoria contínua.

2. O CONHECIMENTO NA EMPRESA

Segundo MAXIMIANO (2002) competências são as qualificações necessárias para o desempenho eficaz do papel funcional. Sendo que as competências gerenciais agrupam-se em três pilares: conhecimentos, habilidades e atitudes.

O conceito de competência essencial define que ela não pode ser copiada, entretanto, a associação feita neste trabalho é diferente, pois as competências essenciais são um objetivo que pode e deve ser copiado e seguido, porém, os comportamentos que levam a essas competências serão diferentes de uma empresa para outra. Ou seja, o que diferenciara uma empresa da outra é como chegar às competências.

O conhecimento está arraigado nos comportamentos e sua gestão pode servir de alavanca para a estruturação de um comportamento organizacional, levando naturalmente às habilidades básicas. Desta forma, a gestão do conhecimento leva aos comportamentos organizacionais, que por sua vez, a presença dos comportamentos e sua boa gestão levam às competências essenciais. Por intermédio da gestão das competências essenciais, a organização pode alcançar a vantagem competitiva.

Para MESQUITA & ALLIPRANDINI (2003) o foco nas competências pode facilitar o “*como*” e o “*que*” fazer para atingir os objetivos de forma mais direcionada, aplicando as ferramentas necessárias e facilitando assim, a preparação para o futuro. O pensamento e as ações voltadas para as competências podem ser formas de diferenciar a empresa, fazendo-a pensar além de técnicas e ferramentas, levando em consideração aspectos abstratos. A preocupação com as competências permite que as organizações aloquem esforços em aspectos mais relevantes para sua estratégia e sobrevivência. Elas podem se preparar melhor para os desafios futuros e direcionar suas atividades de capacitação para alavancar conhecimentos úteis.

DAVENPORT & PRUSAK (1998) contextualizam a gestão de conhecimento, associando com gestão de competências. Não basta possuir habilidades, é necessário gerenciá-las, o que não se desvincula do gerenciamento dos comportamentos, de forma a proporcionarem vantagem competitiva para a empresa.

NONAKA & TAKEUCHI (1997) apresentam uma definição de conhecimento importante para a associação com as habilidades básicas ou competências essenciais. Dizem que o conhecimento está nos indivíduos, nas rotinas, nos processos e práticas da organização, e a criação de conhecimentos na empresa deve ser o âmago da estratégia de recursos humanos. O essencial das competências está nos comportamentos que são capazes de diferenciar uma empresa de outra e, assim, proporcionar vantagem competitiva.

A rigidez essencial, considerada por LEONARD-BARTON (1995), é extremamente importante para atentarmos se as competências presentes em uma organização estão exercendo sua função que é prover vantagem competitiva, ou seja, diferenciar uma empresa da outra. Assim não basta levantar comportamentos e chegar às competências, é necessário identificar o papel dessas competências dentro das organizações e verificar se estão cumprindo seu propósito.

LEONARD-BARTON (1995) trata as competências de forma sistêmica, englobando todas as atividades da empresa. Deseja-se aqui associar as competências às atividades do Operador Logístico. Assim, como competências essenciais consideram-se os comportamentos relacionados às habilidades básicas para melhoria do processo.

3. O CONHECIMENTO CIENTÍFICO

A precisão do conhecimento científico é bem definida quando trata de seus objetivos, a ciência é uma atividade que consiste em solucionar quebra-cabeças, segundo KUHN (1998).

Após incorporarem à ciência, o empreendimento científico nunca mais é o mesmo – ao menos para os especialistas cujo campo de estudos é afeto por esta novidade.

KUHN (1998) explica isto através do exemplo em que Lavoisier identifica, em 1775, o oxigênio. Sendo que o farmacêutico Scheele foi o primeiro cientista que preparou uma amostra. O segundo pretendente à descoberta foi o britânico Priestley que recolheu o gás liberado pelo óxido de mercúrio vermelho aquecido e em 1774 identificou como óxido nitroso. Lavoisier em 1775, foi o terceiro, possivelmente em decorrência do segundo experimento e identificou “o próprio ar, inteiro, sem alteração... surge mais puro, mais respirável.”

POPPER (1975) sugere que não há nada de direto e imediato em nossas experiências: devemos aprender que temos um ser, prolongado no tempo e continuando a existir mesmo no sono e na inconsciência total, e temos que aprender a respeito de nosso corpo e dos outros. Tudo é decifração ou interpretação. Aprendemos a decifrar tão bem que, para nós, tudo se torna muito “direto” ou “imediato”, com para quem aprende o Código Morse. E coloca, em que sentido podemos falar de crescimento ou progresso do conhecimento, e como podemos consegui-lo?

Para POPPER (1975) o senso comum, é sempre nosso ponto de partida. A teoria do senso comum é simples. Se você ou eu quisermos conhecer alguma coisa ainda não conhecida a respeito do mundo, temos de abrir os olhos e olhar em redor. Desta forma nossos vários sentidos são nossas FONTES DE CONHECIMENTO, as fontes ou acessos para nossas mentes.

O crescimento de todo conhecimento consiste na modificação do conhecimento prévio – ou sua alteração ou até mesmo sua rejeição. O conhecimento nunca começa do nada, sempre de uma base.

Decorrendo o teorema fundamental que todo conhecimento adquirido, todo aprendizado, consiste da modificação de alguma fonte de conhecimento, ou disposição, que existia previamente, e em última instância de disposições inatas.

Ao mesmo tempo todo crescimento de conhecimento consiste no aprimoramento do conhecimento existente, que é mudado com a esperança de chegar mais perto da verdade.

O conhecimento acumulado, para NONAKA & TAKEUCHI (1997), é compartilhado dentro das empresas, por ela é armazenado e utilizado por funcionários que tem atributos de desenvolvimento de novas tecnologias/produtos. Nesta visão ocorre uma conversão de fora para dentro, e novamente para fora, sob a forma de novos produtos. É exatamente esta dupla atividade, externa e interna que fazem com que haja a inovação constante. Esta inovação leva a vantagem competitiva.

NONAKA & TAKEUCHI (1997), reforçam sua visão com os conceitos de DRUCKER E TOFFLER. DRUCKER *in* (1993) ressalta que na nova economia, o conhecimento não é apenas mais recurso, junto com os tradicionais fatores de produção – trabalho, capital e terra – mas representam o único recurso significativo atualmente, afirmando que o conhecimento tornando-se o recurso, muito mais do que apenas um recurso, tornado singular à nova sociedade.

TOFFER *in* (1990) proclama que o conhecimento é a fonte de poder de mais alta qualidade e a chave para a futura mudança de poder. Passou a auxiliar do poder monetário e da força física à sua própria essência e é por isso que a batalha pelo controle do conhecimento e pelos meios de comunicação está se acirrando no mundo inteiro, ele acredita que o conhecimento é o substituto definitivo de outros recursos.

O aprendizado mais poderoso vem da experiência direta. A criança aprende a comer, andar e falar através da tentativa e erro.

Criar novos conhecimentos também não é apenas uma questão de aprender com outros ou adquirir conhecimentos externos. O conhecimento deve ser construído por si mesmo, muitas vezes exigindo uma interação intensa e laboriosa entre os membros de uma organização. Para criar conhecimento, o aprendizado vindo dos outros e as habilidades compartilhadas com outros precisam ser internalizadas, modificando, enriquecendo e traduzindo de modo a se ajustar à identidade e auto-imagem da empresa.

Nesta visão, segundo NONAKA & TAKEUCHI (1997), o conhecimento pessoal se transforma em conhecimento organizacional valioso para a empresa. A organização não pode criar conhecimento por si mesma, sem a iniciativa do indivíduo e a intenção que ocorre dentro do grupo. Os membros de uma equipe criam novas perspectivas através do diálogo e debate, envolvendo diversos conflitos e divergências, mas estes conflitos é que impulsionam os funcionários a inquirir as premissas existentes e a compreenderem suas experiências de uma nova forma.

A função da organização no processo de criação do conhecimento organizacional é fornecer o contexto apropriado para facilitação das atividades em grupo e para criação e acúmulo de conhecimento em nível individual. Estas condições capacitadoras da criação de conhecimento organizacional são promovidas através de uma espiral do conhecimento, com, intenção, autonomia, flutuação, caos criativo e redundância.

4.. COMPETÊNCIAS LOGÍSTICAS

DAWE (1998) através do estudo realizado pelo Instituto Fritz, procurou estabelecer os padrões de competências logísticas, pois nunca foi tão necessário ou mesmo difícil este entendimento.

A teoria da competência logística e do seu papel na contribuição gerencial foi fonte de estudos realizados pelo CLM (Council of Logistics Management) no anos 1990. Contribuindo significativamente para uma compreensão do papel da logística nas empresas e como direcionar os trabalhos com a disciplina dos líderes de mercado.

As companhias que estabelecem competências logísticas podem ganhar uma vantagem competitiva significativa, diferenciando-se no desempenho com:

- 1) eficiência,
- 2) eficácia, e
- 3) flexibilidade.

O desenvolvimento das competências logísticas apresenta-se com maior potencial na rentabilidade do que a tradicional procura por redução de custos

Cada vez mais as empresas estão ajustando seus objetivos para suas operações logísticas. Para alcançar estes objetivos, se requer a perfeita compreensão e uma habilidade complexa. O modelo apresentado pelo Instituto Fritz, consiste em cinco processos independentes da posição na cadeia logística. Estes processos são:

Gerenciamento da fonte - responsável para adquirir materiais e serviços;

Produção - responsável por converter os materiais ou bens requeridos;

Logística de distribuição - responsáveis por entregar materiais requeridos e bens terminados;

Serviços pós vendas - responsável por dar suporte aos bens e os serviços entregues

Gerenciar a demanda - responsável pelo atendimento à previsão de demanda.

As empresas buscam o aprimoramento nas competências logísticas como um fator de suporte aos valores e aos serviços realizados.

A pesquisa conduzida por DAWE (1998), sugere que o estabelecimento de competências globais da logística, sejam levadas ao longo dos três níveis:

NIVEL DE COMPETÊNCIAS

I - competências funcionais em atividades do subprocesso da logística.

II - competências decorrentes da integração logística com os processos internos, o gerenciamento da matéria prima, da produção e do gerenciamento da demanda.

III - competências na cadeia de abastecimento, gerenciando compartilhadamente as atividades logísticas com os membros dos diversos canais e os fornecedores de serviço externos.

5. FUNÇÃO ESTRATÉGICA DA LOGÍSTICA NA EMPRESA

Conforme coloca NOVAES (2001) com a abertura econômica através da globalização, houve para as empresas brasileiras a necessidade da busca de novos referenciais para sua atuação, inclusive na logística

Neste contexto, de acordo com DORNIER et al (2000), a estratégia de logística pode ter a seguinte definição: é um padrão de decisões coerente, unificado e integrativo; determina e revela o propósito das atividades de operações e logística da organização em termos dos objetivos de longo prazo da empresa, programas de ação e prioridades de alocação de recursos; procura suportar ou atingir uma vantagem sustentada de longo prazo por meio da resposta adequada às oportunidades e ameaças no ambiente da empresa.

CHRISTOPHER (1999) aborda o seguinte fato: “somente num passado recente é que as organizações empresariais reconheceram o impacto vital que o gerenciamento logístico pode ter na obtenção da vantagem competitiva.” Logo, ele define a logística, como sendo o processo de gerenciar estrategicamente, ou seja, de gerenciar através de estratégias competitivas que englobem a logística.

Para CHRISTOPHER (1997), “o gerenciamento logístico pode proporcionar uma fonte de vantagem competitiva, ou seja, uma posição de superioridade duradoura sobre os concorrentes, em termos de preferência do cliente, pode ser alcançada através da logística.”

A procura de uma vantagem competitiva sustentável e defensável tem se tornado a preocupação de todo gerente atento para as realidades do mercado. Não se pode mais pressupor que os produtos bons sempre vendem, nem é aceitável imaginar que o sucesso de hoje continuará no futuro. As empresas que encararem a logística como uma arma de marketing, afirma LAMBERT (1998), provavelmente tornarão a logística uma parte integrante de sua estratégia de negócios.

Neste sentido, vale observar a ênfase dada à procura de estratégias que proporcionassem um valor superior aos olhos do cliente, nos últimos anos. Grande parte do mérito desta procura deve-se a Michael Porter, professor da Harvard Business School, que através de suas pesquisas alertou os gerentes e estrategistas para a importância central das forças competitivas para alcançar sucesso no mercado.

Atualmente, a qualidade e o serviço ao cliente têm sido o enfoque da alta gerência. Entretanto, aceitar os conceitos é somente o primeiro passo. Uma empresa deve, também,

implementar estratégias, planos e programas, para estar capacitada a fornecer níveis aceitáveis de qualidade e serviços aos seus clientes. A logística e os recursos humanos, que fazem parte da função logística, são vitais neste processo.

Uma organização logística eficiente e capaz é vital para o processo estratégico gerencial. Segundo Jacques Horovitz, citado por LAMBERT (1998), “as empresas reconhecem que seus problemas, desafios, esforços atuais e espaço para progredir não pertencem à área de tomada de decisão estratégica, mas a outras quatro áreas correlatas: estrutura organizacional, processo de planejamento, pessoas e estilo.” Cada uma pode ser considerada como um recurso estratégico importante e um ativo de longo prazo da empresa.

Na realidade, muitos fatores podem influenciar a eficiência da organização logística. Em geral, tais fatores podem ser resumidos em: características organizacionais (estrutura e tecnologia são os principais componentes desta característica), características ambientais (fatores internos e externos), características dos empregados, políticas e práticas gerenciais.

Logo, na prática, para estruturar uma nova organização logística, ou talvez reestruturar a já existente, deve-se seguir os seguintes passos ou estágios, conforme LAMBERT (1998):

Pesquisar a estratégia e os objetivos da empresa;

Organizar as funções de forma compatível com a estrutura da empresa;

Definir as funções pelas quais o executivo de logística é responsável;

Conhecer o seu estilo de administração;

Organizar-se para a flexibilidade;

Conhecer os sistemas de apoio disponíveis;

Entender e planejar a alocação de recursos humanos de tal forma que favoreça tanto os objetivos individuais quanto os da empresa.

Portanto, as organizações logísticas com propósitos claros, objetivos específicos e mensuráveis, estratégias e planos para atingir esses objetivos e comprometimento com a força de trabalho, indubitavelmente alcançarão níveis de eficiência mais altos.

6. OPERADOR LOGÍSTICO

A utilização de operadores logísticos é uma tendência mundial, no Brasil cresce essa contratação, oferecendo serviços personalizados à indústria e ao varejo.

Nos últimos anos, o setor tem apresentado um crescimento substancial. CALAZANS (2002), que as empresas ocupam uma parcela pequena de negócios ainda. Para esse autor os operadores logísticos envolvem empresas provenientes de diversos setores, oriundas de prestadores de serviços logísticos ou mesmo de transportes. Essas empresas também são geridas a partir de diversas formas, como por exemplo, ela sendo detentora de todos os ativos (veículos, armazéns, mão de obra...) ou ela gerenciando ativos de seu contratante ou ainda de uma forma mista. Este segmento realça a grande utilização da terceirização em todas as atividades, onde os prestadores de serviços logísticos sub-contratam transportes, armazéns, mão de obra, sistemas de informações e equipamentos.

O mercado brasileiro de operadores logísticos é formado por empresas de pequeno, médio e grande porte. Não há dados precisos sobre faturamento no setor. Apenas podemos observar que existem empresa que realmente podem ser caracterizadas como operadores logísticos e outras que apenas se intitulam sem ter as competências necessárias à atividade.

Na realidade, de acordo com FLEURY (2000), as características dos operadores logísticos ficam mais evidentes quando comparadas com as dos prestadores de serviços especializados, ou seja transportadoras, armazenadores, gerenciadoras de recursos humanos e de informação, dentre outras.

O operador logístico agrega valor ao negócio do seu cliente, oferecendo serviços de transporte, recebimento, conferência, paletização, armazenagem, gestão de estoques, abastecimento de linhas, embalagem, separação de pedidos, formação de kits, roteirização, rastreamento de pedidos, rastreamento de veículos, controle e pagamento de fretes, gestão de informações logísticas e monitoramento de desempenho logístico, dentre outras.

Logística contratual integrada, que incorpora serviços físicos e funções gerenciais sob o operador logístico. Atividades realizadas: armazenagem e transporte integrados e, ainda, gestão integrada de transportadores e transporte.

A decisão de utilização ou não de um operador logístico, pode ser qualificada como uma escolha entre fazer internamente ou contratar fora, ou seja, verticalizar ou desverticalizar as operações. Sobre esta questão existe uma ampla literatura que pode ser considerada clássica. De uma maneira geral, o problema se concentra na análise do impacto da escolha sobre custos e controle operacional.

Os argumentos a favor da verticalização partem do pressuposto de que fazer internamente permite reduzir custos e aumentar o controle sobre a operação. A redução de custos seria obtida pela eliminação da margem do fornecedor e dos custos de transação. Considerando que os fornecedores trabalham com uma margem de lucro, a execução interna permitiria a apropriação deste lucro, ou seja, a eliminação da margem. Por outro lado, uma série de custos de transação tais como impostos, comunicações, deslocamento e coordenação seriam eliminados se a tarefa fosse executada internamente. Por outro lado, ao decidir executar a operação com recursos próprios, a empresa teria maior controle sobre variáveis como qualidade, prazos, disponibilidade, flexibilidade, devido a proximidade, exclusividade e facilidade de coordenação.

Por ser capaz de explorar melhor as economias de escala, por ser especializado e focado, e muitas vezes por possuir menores custos de mão de obra, terceiros tendem a ter custos substancialmente inferiores aos de uma empresa não especializada. Por outro lado, o argumento de que numa operação interna é mais fácil garantir controle sobre qualidade, prazos e disponibilidade, não é também necessariamente verdadeiro. E o principal motivo é que a execução interna dos serviços tende a criar a síndrome do monopólio. Ou seja, o fato de ter a garantia da exclusividade no fornecimento, não sofrer concorrência externa, e não ter que atender a exigências crescentes do mercado, tende a gerar um processo de acomodação e resistência a mudanças, que muitas vezes resulta na deterioração dos serviços e da eficiência com o passar do tempo. Por estas razões, em muitos casos, uma decisão de entregar a um terceiro a execução de parte da operação pode resultar numa combinação de menores custos e melhores serviços para o contratante.

7. QUATRO PERGUNTAS BÁSICAS AO SE DECIDIR POR UM OPERADOR LOGÍSTICO

Para LAMBERT (1998), identificar e utilizar serviços de um operador logístico é semelhante a comprar e utilizar uma ferramenta de precisão. Você tem um objetivo ou requisito em mente e somente aquela ferramenta pode fazer o trabalho.

A experiência acumulada por diversas empresas no processo de terceirização com operadores logísticos, aponta para as vantagens de um procedimento estruturado na

análise da decisão. Segundo FLEURY (2000) este procedimento se baseia na busca de respostas a quatro perguntas básicas, apresentadas a seguir:

O que se deseja ganhar com a contratação?

Que características deve ter o operador logístico?

Que instrumentos gerenciais devem ser estabelecidos?

Como avaliar os resultados / sucesso da operação terceirizada?

O negócio de 3PL está tornando-se cada vez mais global. Segundo DORNIER et al (2000), empresas terceirizadas são mais e mais solicitadas a cuidar de fluxos internacionais regulares e não apenas de pacotes de entrega urgentes. Ter acesso a empresas de logística terceirizada deu origem a um importante debate a respeito do valor adicionado por elas. Alguns o vêem como mais uma fonte de concorrência, enquanto outros assumem, uma perda de controle sobre as operações físicas. O uso de provedores de serviço 3PL pode permitir a uma empresa:

Penetrar em novos mercados;

Reduzir os riscos de investimento financeiros inerentes associados à propriedade dos ativos logísticos, como caminhões e armazéns;

Coordenar produtores e distribuidores dentro de uma visão global;

Além das vantagens básicas de custos e qualidade de serviços, os operadores logísticos têm o potencial de gerar vantagens competitivas para seus contratantes em pelo menos três dimensões adicionais: redução de investimentos em ativos, foco na atividade central do negócio e maior flexibilidade operacional.

Uma das principais tendências do atual ambiente empresarial é a busca pela maximização do retorno sobre os investimentos, segundo FLEURY (2000). Um número crescente de empresas tem implementado o conceito de EVA® (Economic Value Added) EHRBAR (1999), visando perseguir este objetivo. Ao transferir sua operação logística para um terceiro, uma empresa tem a oportunidade de reduzir investimentos em armazenagem, frota, tecnologia de informação, e até mesmo estoque, o que se reflete diretamente na melhoria do retorno sobre ativos e investimento.

Para minimizar a possibilidade de ocorrência de problemas na contratação de operadores logísticos, o caminho natural é, portanto, seguir um procedimento analítico estruturado que permita decidir, em bases mais objetivas possíveis, sobre a conveniência de terceirizar, e com quem terceirizar.

Para melhor compreenderem a abrangência das atividades prestadas por um operador logístico, faz-se necessário rever os conceitos dos principais autores relacionados a esse tema.

Para BOWERSOX e CLOSS (2001) e BALLOU (2001) as principais atividades logísticas são armazenagem e manuseio de materiais, gerenciamento de informações logísticas, transporte, controle de estoques, suporte aos serviços de assistência técnica, logística reversa.

Para NOVAES (2001), o operador logístico é o fornecedor de serviços logísticos, capacitado para gerenciamento de todas ou de parte das atividades logísticas nas várias fases da cadeia de suprimentos, agregando valor aos produtos, devendo ter competência para prestar simultaneamente, no mínimo, serviços de três atividades logísticas, controle de estoques, armazenagem e gestão de transportes.

Cabe ressaltar que o mercado para prestação de serviços de provedores logísticos é recente no Brasil. Para FLEURY (2000) os provedores presentes no mercado nacional tem experiência relativamente pequena, com tempo médio de atuação de apenas cinco anos e meio, estando a mais antiga empresa pesquisada presente no mercado nacional há 13 anos e as mais novas há apenas dois anos.

Conforme FLEURY (2000) a maioria destes se originou de serviços logísticos básicos, e ao longo do tempo foram adicionando novos serviços a sua atividade original. Cerca de 90% dos provedores surgiram de empresas que prestavam serviços básicos de transporte e/ou armazenagem. Em sua maioria (67%), as empresas prestavam um único tipo de serviço, transporte (52%) ou armazenagem (15%). Algumas das empresas ampliaram seu portfólio de atividades visando prestar serviços de maior valor agregado.

Nos últimos anos grandes operadores internacionais entraram no mercado brasileiro através de aquisições, parcerias, investimentos em estruturas próprias ou através da operação de ativos de clientes. Algumas destas empresas entraram no mercado nacional por já prestarem serviços ao cliente em outros países.

Por se tratar de uma atividade nova no mercado, surgem problemas e oportunidades. Na ótica das oportunidades vislumbra-se o enorme potencial do mercado brasileiro. Os problemas derivam da má qualidade da infra-estrutura física, da inadequação de normas reguladoras, da falta de padrões, do pouco conhecimento que se tem da atividade, e da conseqüente dificuldade das empresas contratantes para identificar e selecionar os operadores mais adequados as suas reais necessidades.

No caso específico da contratação de operadores logísticos, esta dificuldade se toma mais latente, face às inúmeras características: serviços oferecidos; região geográfica de atuação; tipos de indústrias atendidas; características dos ativos utilizados.

8. REFERÊNCIAS

BALLOU, Ronald H., Gerenciamento da cadeia de suprimentos: planejamento, organização e logística empresarial, Porto Alegre: Bookman, 2001.

BOWERSOX, Donald J.; CLOSS David J., Logística empresarial, São Paulo, Editora Atlas, 2001.

CALAZANS, Fabíola; BARROS, Flávia C., Operadores logísticos – Mercado e perfil de empresas, São Paulo, Panorama Setorial Gazeta Mercantil, 2002.

CHRISTOPHER, Martin. O marketing da logística. São Paulo: Futura, 1999.

CHRISTOPHER, Martin, Logística e Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos, São Paulo: Pioneira, 1997.

DAY, George s. & WENSLEY, Robin. Marketing Theory with a strategic orientation. E.U.A.. Journal of Marketing, 1983.

DAVENPORT, T.H.; PRUSAK, L. Conhecimento empresarial. Rio de Janeiro, Campus, 1998.

DAWE, Richard L., Estabelecendo competência logística global. E.U.A, Instituto Fritz de Logística Global, 1998.

DRUCKER, Peter F. *Managing in a time of great change - USA*, New York: Truman Talley Books, 1993.

EHRBAR, Al. *EVA: valor econômico agregado: a verdadeira chave para a criação de riqueza* Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1999.

FLEURY, Paulo F.; WANKE, Peter; FIGUEIREDO, Kleber F., *Logística empresarial*, São Paulo, Editora Atlas, 2000.

KUHN T.S.; *A estrutura das revoluções científicas*, São Paulo, Editora Perspectiva, 1998.

LAMBERT, Douglas M. *Administração Estratégica da logística*. São Paulo: Vantine Consultoria, 1998.

LEONARD-BARTON, D. *Wellsprings of knowledge: building and sustaining the sources of innovation*. Harvard Business School Press, 1995.

MAXIMIANO, Antonio C. A., *Administração de projetos*, São Paulo, Editora Atlas, 2002.

MESQUITA, M.: ALLIPRANDINI D. H., *Competências essenciais para melhoria continua da produção da industria de autopeças*, UFSC 2003.

NONAKA, I. ; TAKEUCHI, H. *Criação de conhecimento na empresa*. Rio de Janeiro, Campus, 1997.

TOFFLER, Alvin, *A terceira onda*, Rio de Janeiro, Record, 1990.

POPPER K.R. *Conhecimento objetivo*, São Paulo, Editora Itatiaia, 1975.