

Terceirização e estratégia competitiva: perspectivas para a logística no Brasil

Karine Lima de Carvalho (PRO/USP) karine.carvalho@poli.usp.br
Maria de Fátima Pereira Barrosa Barboza (PNV/USP) fatima.barboza@poli.usp.br
Marilson Alves Gonçalves (FEA/USP) marilson@usp.br

Resumo

Uma das principais ferramentas logísticas que as empresas estão utilizando para a busca da eficiência é a terceirização dos provedores de serviços logísticos (PSLs). Este procedimento será cada vez mais utilizado para a construção de diferenciais competitivos em termos de redução de custos e melhoria da qualidade e do nível de serviço, já que proporciona à empresa se fixar em suas competências essenciais. Foi realizada uma pesquisa qualitativa em indústrias no Estado de São Paulo sobre a terceirização através de PSLs. Os resultados permitiram evidenciar a logística como fator-chave para construir, manter e sustentar diferenciais competitivos; também demonstram que para melhorar a coordenação das informações nas cadeias de suprimentos foram feitos investimentos significativos em Tecnologia da Informação.

Palavras-chave: Provedores logísticos; Terceirização; Estratégia.

1. Introdução

O processo de globalização tem exigido a reestruturação das empresas como garantia de permanência e desenvolvimento, e busca por maiores vantagens competitivas. Essas mudanças no cenário competitivo tornaram mais complexos os desafios à estratégia de operações.

Com a evolução deste ambiente competitivo, a inovação tornou-se indispensável para a sobrevivência das empresas. Os serviços de terceirização, tanto de processo quanto de atividades têm-se mostrado como uma das fontes importantes de inovação na tentativa de diferenciação competitiva das empresas (WANKE, 2004).

A terceirização surge como uma medida que permite a empresa funcionar com estruturas mais flexíveis, ágeis e comprometidas com a sua vocação principal, resultando em incrementos de produtividade e melhorias na competitividade, e preocupando-se mais com as estratégias do que com apenas os custos marginais envolvidos (PRAHALAD & HAMEL, 1990). Numa visão mais ampliada, a terceirização possibilita à empresa focar em suas competências essenciais (*core competence*) e procurar parcerias para complementar seus objetivos estratégicos (FLEURY & FLEURY, 2003).

Esse artigo busca enfatizar o crescente papel estratégico dos serviços de terceirização dos Provedores de Serviços Logísticos e Operadores Logísticos, como ferramenta de redução de custos e melhoria na eficiência dos serviços. E também busca demonstrar que o preço do produto, antes limitado pelo processo de transformação da matéria-prima, passa agora a ter agregado uma quantidade crescente de serviços em seu valor final.

2. Terceirização

Os objetivos da terceirização dizem respeito à diminuição de custos e busca da excelência na prestação dos serviços de logística, com uma melhor qualidade, especialização e flexibilidade nas ações gerenciais.

Para tornar-se bem sucedido, é fundamental que os envolvidos - contratantes e contratado – em qualquer tipo de terceirização possuam capacitação suficiente para compreender e entender com eficiência, eficácia e rapidez os objetivos e propósitos finais de cada empresa.

Nesse caso, as empresas necessitam reestruturar-se para garantir uma maior integração e conseqüentemente aumentar suas vantagens competitivas em função não apenas do foco individual, mas na eficiência coletiva de toda cadeia produtiva.

Há autores que defendem o posicionamento estratégico e baseiam-se na explicação de que essa vantagem não é resultado apenas do foco na competência essencial, mas na extensão da estratégia em criar serviços ou especificações que os rivais consideram ser impossível combater em bases individuais (PORTER, 1996). Enquanto autores como Prahalad & Hamel, (1990); Fleury & Fleury, (2003) defendem a postura de que a estratégia competitiva deve buscar potencializar a competência na qual a empresa é forte. E essa evolução constante das competências da empresa permitiria refinamento e reformulação da estratégia competitiva e, portanto, novas orientações para formações de competências.

Embora haja uma profunda discussão em torno da terceirização dos serviços, assim como qualquer estratégia sejam elas operacionais, táticas ou estratégicas, deve-se fazer uma análise dos *trade-offs* existentes e dentro da realidade de cada empresa, verificar quais procedimentos enquadram-se no cumprimento das atividades para atingir metas desejadas.

As preocupações envolvidas na decisão de não-terceirizar e verticalizar ou terceirizar e desverticalizar, envolvem vantagens e desvantagens; para garantir sobrevivência e prosperidade no mercado. As empresas devem sistematicamente recorrer às competências de outras empresas líderes em conhecimento no ramo desejado, através do desenvolvimento de produtos e serviços completamente novos e da evolução contínua de produtos existentes (QUINN, 2000).

Nos últimos anos, de acordo com os resultados da pesquisa sobre panorama logístico brasileiro (COPPEAD, 2003) constatou-se que a terceirização é uma das práticas gerenciais mais executadas no país; principalmente pelo fato de envolver atividades com alto grau de complexidade.

O aumento da conectividade facilitado pela Tecnologia da Informação (TI) tem acelerado a tendência de terceirização e da colaboração mútua entre empresas através de redes de suprimento organizacionais (BARNES & MIECZKWSKA & HINTON, 2003), reforçado por um ambiente competitivo onde a competição se desloca para ocorrer entre cadeias de suprimentos e não apenas entre empresas.

Objetivando gerenciar a crescente complexidade dos processos e atividades logísticas, as organizações têm buscado maior sofisticação tecnológica. Uma das maiores contribuições dos Provedores de Serviços Logísticos (PSLs), é justamente, a capacidade de aportar modernas ferramentas de Tecnologia da Informação (TI) voltadas para o aperfeiçoamento das operações de seus clientes, já que os fatores de caráter operacional podem interferir na ação estratégica e quando utilizados conjuntamente podem contribuir significativamente para o aumento das vantagens competitivas.

Essa crescente pressão global está forçando o comércio a reavaliar suas operações em Tecnologia da Informação (TI), propondo constantes investimentos para aprimorar o desempenho organizacional. Embora os investimentos em TI sejam dispendiosos e consumam tempo considerável para sua implementação, seus benefícios são de difícil mensuração, já que a maioria é intangível e não financeiro (GUNASEKARAN, 2001).

O interessante de toda essa análise é verificar que fatores - quando utilizados adequadamente - contribuem para a manutenção e/ou redução dos custos operacionais logísticos sem comprometer o preço do produto.

Essas medidas tornam-se parte estratégica principalmente quando empresas competem por preços, qualidade e ampliação de mercado. Onde qualquer processo que seja manuseado de forma ineficaz ou inadequada, que não objetive a maximização de resultados, pode comprometer a competitividade (CHOPRA & MEINDL, 2004).

Vários fatores conjuntamente devem ser considerados como decisórios no processo de terceirização de atividades e/ou processos, já que a prioridade é aumentar a vantagem competitiva visando melhorar os resultados da empresa.

Como a maioria dos problemas enfrentados hoje é proveniente do aumento da competição e da instabilidade dos mercados, há uma forte tendência à especialização de processos ou serviços que envolvam alta complexidade, sendo crescente a desverticalização de algumas operações (FLEURY, 1999).

Por envolver alta complexidade em todos os processos logísticos, nota-se uma crescente evolução na contratação e terceirização de Provedores de Serviços Logísticos e Operadores Logísticos em todo o mundo, inclusive no Brasil, Wanke (2004), com o propósito de melhorar o nível de rentabilidade nos serviços de distribuição aos clientes e consumidores.

A terceirização de serviços logísticos, através de um planejamento, de uma organização e de um controle efetivo de suas competências em transporte, movimentação e armazenagem, vem facilitar o fluxo de produtos, diminuindo o hiato entre produção e demanda de modo que os clientes tenham bens e serviços quando e onde quiserem na condição física que desejarem (BALLOU, 1995).

3. Uso dos operadores logísticos como ferramenta competitiva

Nos últimos anos o mercado mundial de prestadores de serviços logísticos tem sofrido inúmeras transformações nas suas operações, tendo que adaptar-se a uma demanda cada vez mais exigente.

O uso dos operadores logísticos (OL) e prestadores de serviços (PSLs) logísticos é hoje uma tendência. A acirrada concorrência impõe serviços e produtos de alta qualidade, forçando as empresas a criarem elos de integração cada vez mais fortes entre produtores e serviços logísticos em busca de sinergias e de maior desempenho e de diferenciais competitivos (PORTER, 1996).

Os sistemas operacionais e gerenciais da parceria entre empresas e seus prestadores de serviços logísticos têm alcançado alto nível de sofisticação, oferecendo aos clientes atividades ou serviços de maior valor agregado (COPPEAD, 2003).

É importante para a análise de terceirizações diferenciar as características dos serviços prestados pelos PSL's daquelas prestadas pelos Operadores Logísticos Integrados (OL), o que está evidenciado na tabela 1, a seguir:

Características	Prestador de Serviços tradicionais (PSL)	Operador Logístico Integrado (OL)
Tipo de serviços	<i>Commodities</i>	Personalizados
Abrangência do serviço	Tende a se concentrar numa única atividade logística; transporte, ou estoque, ou armazenagem.	Oferece múltiplas atividades de forma integrada; transporte, estoque, armazenagem,
Objetivo da empresa contratante do serviço	Minimização do custo específico da atividade contratada	Reduzir os custos totais da logística, melhorar os serviços, e aumentar a flexibilidade.
Contratos	Contratos de Serviços tendem a ser de curto a médio prazos	Contratos de Serviços tendem a ser de longo prazo
Competências	<i>Know-how</i> tende a ser limitado e especializado (transporte, armazenagem, etc).	Possui ampla capacitação de análise e planejamento logístico, assim como de operação.
Negociação	Negociações para os contratos tendem a ser rápida (semanas) e num nível operacional	Negociações para contrato tendem a ser longa (meses) e num alto nível gerencial

Tabela 1- Características dos Operadores Logísticos (OL) com os Prestadores de Serviços Logísticos (PSL).
Fonte: Adaptado de COPPEAD, 1998

Diante das comparações apresentadas na tabela 1, nota-se que o processo de transformação se faz de forma descontinuada e diferenciada, e tanto os prestadores de serviços quanto as empresas contratantes, vem incorporando novas habilidades e adaptando-se às atividades terceirizadas.

Como o foco estratégico das empresas está em perseguir níveis cada vez maiores de lucratividade, compreender e atender as exigências e necessidades de seus clientes torna-se fundamental e, portanto, segundo Slack (2002), cabe a elas separarem o que apenas as qualificam junto a seus clientes daquilo que efetivamente cria vantagens competitivas, isto é, quais são os fatores efetivamente ganhadores de pedidos e quais são os que apenas qualificam.

Tão importante quanto vender é estar atento às propostas inovadoras de mercado. E para competir por uma maior participação no mercado, uma distribuição eficiente e eficaz pode ser o fator ganhador de pedidos (BALLOU, 1995). E a logística tem um papel fundamental nisso, podendo representar uma importante barreira de entrada (PORTER, 1989).

A falta de mecanismos adequados de comunicação entre contratante e os PSLs/OLs, pode comprometer todo o rendimento da cadeia e posteriormente suas prioridades competitivas. Efeitos esses que estão sendo amenizados com os avanços da Tecnologia da Informação (TI), que através da utilização de hardwares, softwares, Sistemas de Informação, estão conseguindo melhorar o desempenho de toda cadeia logística (WANKE, 2004).

4. Metodologia

Neste trabalho foi feita uma revisão bibliográfica sobre tecnologia da informação, gerenciamento da cadeia de suprimentos, gestão de custos e estratégia e competências essenciais. Dentro da proposta, foi feita uma pesquisa para demonstrar a eficácia da utilização da terceirização dos serviços provedores logísticos nos últimos anos (2003/2005), e quais as perspectivas para os próximos anos, utilizando-se como material de apoio e comparação, um relatório publicado pela COPPEAD em 2003, que analisa o panorama da terceirização logística no Brasil.

O propósito desta pesquisa foi verificar as novas perspectivas dessas terceirizações, já que até 2003, verificava-se um crescente interesse por esses serviços.

Com base no material analisado, foram identificados alguns pontos de destaque:

- O mercado global e seu crescente dinamismo exigem que todos os processos envolvidos na produção sejam cada vez mais integrados e colaborativos;
- Embora haja algumas questões não favoráveis à terceirização de algumas atividades estratégicas de âmbito operacional, houve uma evolução da terceirização dos serviços logísticos, considerando-a ferramenta chave para o sucesso competitivo;
- A tecnologia da informação (TI) tornou-se um instrumento crucial na busca pela integração do gerenciamento da cadeia de suprimentos.

Para analisar todas as questões e problemas envolvidos nas divergentes opiniões sobre verticalizar ou não, as atividades ou processos, optou-se por uma pesquisa aleatória (probabilístico e sujeito à teste estatísticos), desenvolvida através da elaboração de um questionário de pesquisa, baseado no COPPEAD, apresentado no Anexo, e cuja base de dados coletados das empresas pesquisadas, serviram de embasamento para verificar as perspectivas logísticas para os próximos anos.

Para seleção da amostra foram considerados os seguintes parâmetros estatísticos:

- **Universo:** foi considerado como universo da pesquisa toda indústria estabelecida no Estado de São Paulo, indiferente de porte ou ramo de atividade.
- **Amostra:** foram selecionadas aleatoriamente 850 empresas dos mais diversos portes e ramos de atividade.

Os questionários foram enviados e recebidos via e-mail. Os resultados foram tabulados tomando-se por base resposta de 30 empresas.

Limitações da Pesquisa

Na pesquisa realizada pela COPPEAD foram consideradas indústrias do Brasil e a pesquisa ora realizada trabalha apenas com empresas estabelecidas no Estado de São Paulo.

No entanto vale lembrar, que mesmo que as empresas estudadas pela COPPEAD estão distribuídas geograficamente tomando o território brasileiro, o Estado de São Paulo é responsável por 52% da indústria brasileira.

5. Resultados

Até 1980 o Brasil terceirizava, segundo Pires (2004), áreas de apoio ou periféricas, como transporte. Com a abertura econômica em 1990, dadas as imposições de ambiente mais competitivo, as empresas passaram a preocupar-se mais com as estratégias do que os custos marginais envolvidos, e concentraram-se nas suas competências essenciais (PRAHALAD & HAMEL, 1990). A logística tem representado um diferencial para as empresas que buscam aumentar suas vantagens competitivas.

A pesquisa revela que houve uma mudança nesta relação, isto é, a logística passa a ser uma ferramenta operacional essencial em qualquer empresa, perdendo a característica de diferenciação estratégica anterior. Diante dos dados, tornou-se claro que a opção pela terceirização logística é consenso entre a maioria das empresas, já que a verticalização só traz reais benefícios.

Segundo dados da pesquisa, 90% das empresas que terceirizaram algum tipo de serviço estavam satisfeitos, já que conseguiram reduzir em 85% dos casos os custos com atividades logísticas e conseqüentemente focar mais em suas competências centrais (76%).

Embora haja discussão em torno do processo de terceirização, o ideal é cada empresa analisar os *trade-offs* existentes e dentro da realidade particular de cada uma, verificar quais procedimentos enquadram-se no cumprimento das atividades para atingir metas desejadas.

A tabela a seguir, elaborada com base nos resultados do questionário empregado, mostra uma síntese da pesquisa.

Não Terceirizar/ Verticalizar	Terceirizar/ Desverticalizar
Redução dos custos (eliminação da margem fornecedora – apropriação desta - e custos transação).	Redução dos custos (mão-de-obra)
Maior controle das variáveis de decisão	Maior especialização
Custo Fixo	Custo Variável
Pode expandir desde que seja eficiente eficaz e rápida, dada a flexibilidade do mercado.	Expandir mercado
TI utilizada inadequada	Melhorar a TI utilizada
Não haveria redução de Investimentos em ativos	Reduzir Investimentos ativos
Poderia haver perda flexibilidade nas operações logísticas	Maior flexibilidade nas operações logísticas
Foca no negócio global, não garantindo eficiência em todas atividades	Focar nas competências centrais (<i>core competence</i>)

Tabela 2 – Resultados

Algumas empresas preferem optar por parcerias entre embarcadores e PSLs/OLs, já que esse traz soluções cada vez mais eficientes e flexíveis sobretudo quando são levados em consideração custos incorridos para o cumprimento de um determinado nível de serviço. Pelos resultados obtidos, percebeu-se que ainda há uma grande confusão das empresas diferenciarem uma parceria de uma terceirização.

A pesquisa mostrou que há uma forte tendência das empresas aumentarem (2006/2007) o uso de provedores de serviços logísticos. Cada vez mais fica evidente a importância da logística como apoio à construção e à obtenção de estratégias e vantagens competitivas.

Houve uma melhora significativa em todos indicadores considerados relevantes tais como (1) utilização de TI, (2) flexibilidade, (3) custo, (4) serviços, (5) qualidade dos serviços e processos e que de alguma maneira tiveram seus índices melhorados com a implementação da terceirização ou parcerias. Além disso, a utilização de *softwares* para dar suporte às atividades logísticas teve grande aceitação nas mais diferenciadas áreas e atividades. Algumas destas destacaram-se por ter de 90% a 100% das atividades controladas por estas ferramentas de TI, sendo as de maior destaque (1) processamento de pedido, (2) sistema de administração fornecedor, (3) programação de compras e (4) previsão de vendas.

Há previsão de que até 2007 as atividades oferecidas, tanto por parcerias quanto por PSLs, sejam crescentes; já que todos os resultados após as contratação de alguns destes serviços tais como (1) utilização de Tecnologia Informação (TI), (2) qualidade das atividades operacionais, (3) flexibilidade, (4) tempo e esforço despendido no gerenciamento da cadeia de suprimentos, (5) grau de satisfação do nível de serviço e (6) custos das atividades melhoraram significativamente. Apenas 17% do total apresentavam-se insatisfeitos com alguns dos critérios citados.

Pelo fato das principais atividades operacionais já utilizarem *softwares* de suporte, deve-se esperar um pequeno percentual de investimentos em TI até 2007.

6. Conclusão

Diante das exigências impostas pela nova economia, há uma crescente consciência de que bens e serviços de alta qualidade implicam em considerável vantagem competitiva. A qualidade faz com que o desempenho da organização melhore, sendo que as receitas podem ser incrementadas por melhores vendas e preços mais altos. Ao mesmo tempo, os custos podem ser reduzidos pela melhor eficiência, produtividade e uso adequado de um sistema de distribuição eficiente.

Embora a formulação e a implementação de estratégias devam ser a base da adequação e da antecipação empresarial a novos contextos de mercado (HAYES, 1998), a grande maioria das empresas ainda tem o custo como fator crítico de sucesso indispensável para manutenção de preços competitivos. Além disso, por exercer uma influência crucial no sucesso e fracasso das empresas, todas as decisões da cadeia de suprimentos, em particular as referentes à economia envolvida na terceirização, devem estar alinhadas com estas estratégias já que influenciam consideravelmente receitas e custos. A pesquisa demonstra que a utilização de serviços logísticos terceirizados pode contribuir em muito para formação de preços e vantagens competitivas, fato este comprovado pela crescente utilização de PSLs.

Algumas empresas preferem continuar a verticalizar suas operações na tentativa de reduzir custos e com isso aumentar sua margem de lucro. Hoje essa alternativa é na maioria dos casos a menos lucrativa, e a contratação de firmas especializadas na efetivação de determinados serviços está se tornando o caminho mais viável na incessante busca por maior competitividade e lucros.

Embora existam controvérsias em relação aos argumentos acima, as preferências variam, de acordo com as competências internas de cada organização. E os PSLs vêm desempenhando papel-chave para que embarcadores (fabricantes e fornecedores) ofereçam a seus clientes não apenas produto, mas também outras atividades e serviços com maior valor agregado.

Segundo o Relatório COPPEAD 2003, embora as atividades logísticas sejam consideradas importantes, a utilização dos PSLs para a realização dessas atividades não é vista pelas indústrias como fator-chave para satisfação de seus clientes. Mas, considerando-se a significativa redução de custos proveniente da contratação destes PSLs, a tendência, é a de que a terceirização logística seja cada vez mais responsável por vantagens e diferenciações competitivas.

Referências

- BARNES, D.; MIECZKOWSKA, S. & HINTON, M.** *Integrating Operations and Information Strategy in e-Business*, European Management Journal, Vol. 21, n. 5, p. 624-632, 2003.
- BALLOU, R. H.** *Logística Empresarial*. Atlas. São Paulo, 1995.
- BALLOU, R. H.** *Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos: planejamento, organização e logística empresarial*. 4ª Edição. Bookman. Porto Alegre, 2001.
- COPPEAD**, Relatório de Pesquisa e Panorama Logístico (CEL/COPPEAD), Terceirização Logística no Brasil, Março-Julho, 2003.
- CHOPRA, S. & MEINDL, P.** (2004) - *Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos: estratégia, planejamento e operação*. New Jersey: Prentice-Hall. São Paulo, 2004.
- FLEURY, A. C. & FLEURY, M.T.L.** *Estratégias Competitivas e Competências Essenciais: perspectiva para a internacionalização* d Revista Gestão & Produção, Vol. 10, n. 2, p.129-144, 2003.
- FLEURY, P.F.** *Supply Chain Management: conceitos, oportunidade e desafios de implementação*. Tecnológica. Ano 4. n. 39. p. 24-32. Centro de Estudos em Logística da COPPEAD/UFRJ, 1999.
- GUNASEKARAN, A. A.** *A Model for Investment Justification in Information Technology Projects*. International Journal of Information Management, Vol. 21, p. 349-364, 2001.
- HAYES, R.H. & UPTON, D.M.** *Operations Based Strategy*. California Management Review. Vol. 40, n. 4, 1998.
- PIRES, S.R.I.** *Gestão da Cadeia e Suprimentos: conceitos, estratégias, práticas e casos*. São Paulo: Atlas, 2004.
- PORTER, M. E.** *Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Campus. Rio de Janeiro, 1989.
- PORTER, M.E.** *What is Strategy?* Harvard Business Review, Vol.74, n. 6, p-61-78, 1996.
- PRAHALAD, C. K. & HAMEL, G.** *The Core Competence of the Corporation*. Harvard Business Review, Vol. 68, n. 3, p. 79-91, 1990.
- QUINN, J.B.** *Outsourcing Innovation: The New Engine of Growth*. Sloan Management Review, Summer. Vol. 41, n. 4, p. 13-28, 2000.
- SLACK, N.** *Administração da Produção*. 2ª Edição. Atlas. São Paulo, 2002.

WANKE, P. *Impactos da Sofisticação Logística de Empresas Industriais nas Motivações para Terceirização.* Revista Gestão & Produção, Nov 2004.

WANKE, P. *Desenvolvendo e Implementando Parcerias com Prestadores Serviços Logísticos,* Site Centro de Estudos em Logística da COPPEAD/UFRJ, 1998.

ANEXOS (questionário resumido)

1. A logística representa vantagem competitiva para sua empresa? Seus clientes estão, cada vez mais, dando importância aos serviços logísticos? Os Provedores de serviço logístico são fatores chave para satisfação de clientes?
2. Qual é o percentual de custos logísticos em sua empresa em relação ao seu faturamento médio mensal?
3. Para as empresas que não terceirizam e desenvolvem as atividades internamente, quais os motivos para não terceirizar?
4. Para as empresas que tem atividades terceirizadas, em que período foi efetuado a terceirização?
7. Existindo intenção para terceirizar em 2006 e 2007, ou projeto de ampliação da terceirização hoje existente, em que áreas se realizarão?
8. Para as empresas que terceirizam ou pretendem terceirizar nos próximos dois anos, quais os motivos que levam uma empresa a terceirizar atividades logísticas?
9. Resultados obtidos após a contratação de provedores de serviços logísticos
10. Relacionamento do terceiro com a empresa e grau de satisfação com o serviço prestado:
11. Sua empresa utiliza software para suporte de atividades logísticas?
12. Sua empresa pretende implantar softwares até 2007?