

# **TERCEIRIZAÇÃO DE ATIVIDADES LOGÍSTICAS: Estudo de caso da GUF Cosméticos no estado de Sergipe**

**Aurelino Amaral de Santana**

## **RESUMO**

Este artigo visa gerar algumas reflexões importantes pertinentes a um processo de tomada de decisão dentro de uma organização, sobre as alternativas para implantação de uma nova estrutura logística, quer seja ela de administração própria, ou terceirizada, através de parceria com um operador logístico que atenda às exigências e expectativas do negócio. Tais reflexões baseiam-se na análise minuciosa de eventos, características e condições levantadas durante o processo decisório de implantação de um Centro de Distribuição (CD), em Aracaju, para armazenagem e distribuição dos produtos da Indústria GUF COSMÉTICOS, sediada na cidade de Estância, 70 km distante da capital do Estado de Sergipe.

Palavras-chave: Negócio, Centro de Distribuição, Operador Logístico.

## **ABSTRACT**

This article intends to stimulate some important reflections about a process of making decisions in an organization, about the alternatives of the implementation of a new logistic structure, where it can be made by own administration, or by a third-party decision, through a partnership with a logistic operator that attends the business requirements and expectations. Those reflections based on detailed analysis of events, characteristics and conditions aroused during the decision process of the implementation of a Distribution Center (DC), in Aracaju city, for storage and distribution of GUF COSMÉTICOS Industry products, based in city of Estância, 70 km far from Sergipe State capital.

Key Words: Business, Distribution Center, Logistic Operator.

## INTRODUÇÃO

Com a crescente competitividade imposta pela globalização, as organizações buscam permanentemente padrões de excelência. A busca do aperfeiçoamento contínuo passou a ser fator chave às organizações. Essa competitividade depende da capacidade das empresas de criar ou renovar vantagens competitivas. A globalização impõe às empresas a criação e renovação dessas vantagens. Apresentando-se como uma atividade que cresceu substancialmente de importância ao longo das últimas décadas, a Logística ocupa hoje lugar de destaque nas estratégias empresariais, basicamente em função do cenário político e econômico mundial, caracterizado pelo fortalecimento do processo de globalização, onde cada vez mais empresas necessitam de um envolvimento estreito e eficiente de suas operações comerciais e industriais, visando à minimização do efeito da distância geográfica bem como na eficiência de suas movimentações.

Para atender às exigências mercadológicas na qualidade de produtos e serviços, atendimento no menor tempo possível das suas necessidades, com os menores custos, torna-se uma questão de sobrevivência o uso dos conceitos e técnicas logísticas numa empresa que quer manter-se atuante e apta para o mercado. Nos dias de hoje, é grande a evolução das estratégias vinculadas à Logística, bem como da abrangência dos seus conceitos, e como resultado dessa evolução, suas ações estão cada vez mais presentes nas pautas de discussões da maioria das empresas, que buscam alternativas para enfrentar a concorrência.

Um dos temas mais recorrentes no ambiente logístico atualmente se refere ao processo de terceirização dos seus serviços, abordagem que costuma gerar infindáveis discussões sem que se obtenha como consequência um modelo de critérios para uma definição objetiva e clara da decisão estratégica a ser tomada. Segundo Neves (2005):

Na contramão das tendências mundiais, algumas empresas, após experimentarem o fracasso em suas terceirizações logísticas, estão optando pela operação própria ou por uma operação mista, apenas terceirizando a atividade de transportes. Outras estão cada vez mais convencidas de que a gestão logística deve ser própria, e que apenas atividades operacionais devam ser transferidas para terceiros.

Sob esse cenário, este artigo busca argumentar sobre as vantagens e desvantagens da Terceirização na Logística, colocando em discussão seus principais pontos e critérios, a serem

considerados na tomada de decisão, baseando-se em um exemplo prático ora pesquisado. Tema muito em voga nas empresas fabris, a logística assumiu na última década papel relevante nos planejamentos estratégicos organizacionais, colocando-se em muitas delas como atividade de fundamental importância para o sucesso dos seus negócios.

Apresentando-se como campo de pesquisa para fundamentação desse artigo, a Empresa GUF Cosméticos passou por um processo decisório sobre a forma de implantação de um Centro de Distribuição na capital do Estado de Sergipe no ano de 2008, onde se buscou a melhor estratégia, entre a contratação de um operador logístico para terceirizar a sua armazenagem e posterior expedição e entrega de suas mercadorias, ou a montagem de uma estrutura própria, onde a GUF terceirizasse somente a logística de entrega, assumindo a administração da armazenagem e expedição de seus produtos. A implantação do referido CD, visou a suprir uma deficiência logística na entrega de seus produtos, o que gerava sucessivos atrasos e conseqüentemente insatisfação por parte de seus clientes, entregas essas realizadas por operadores logísticos terceirizados, que por sua vez justificavam como principal fator dessa deficiência a distância da fábrica da GUF das suas rotas de coletas e entregas, dificultando a sua otimização operacional. Outro ponto que justificou a decisão de implantação do CD foi o estrangulamento de suas áreas de estocagens de produtos acabados (DPA's), provocando um aumento considerável nos custos de armazenagem da indústria.

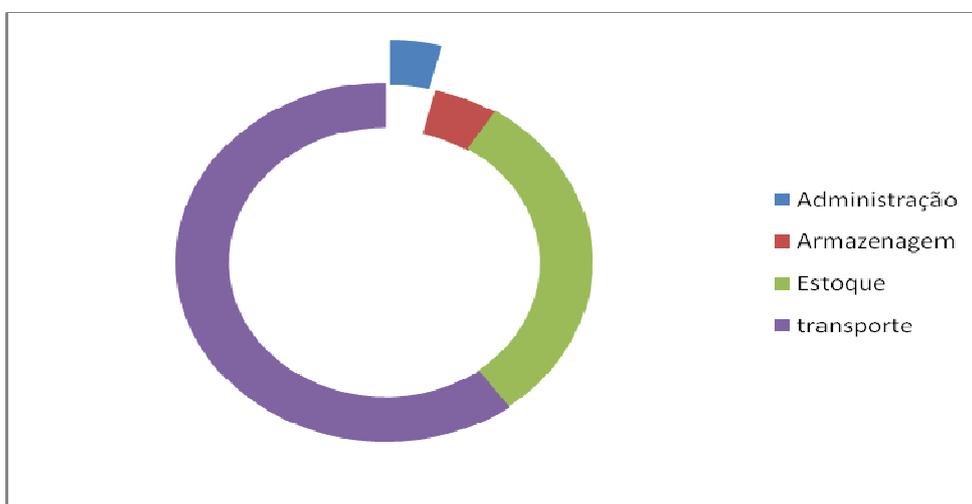
Esse trabalho foi realizado através de entrevistas com envolvidos no projeto, onde foi possível analisar documentos, estudos e levantamentos sobre todos os itens envolvidos no processo decisório, bem como uma análise criteriosa de todos os argumentos apresentados à gestão da empresa para municiar e justificar a sua estratégia a ser adotada.

## 1. PERFIL DO MERCADO DE TERCEIRIZAÇÃO EM LOGÍSTICA

A logística é um processo que abrange todas as atividades de movimentação e armazenagem, que facilitam o fluxo de produtos desde a origem da matéria-prima até seu consumo final, bem como os fluxos de informação, com o propósito de providenciar níveis de serviços adequados aos clientes a um custo razoável (BALLOU, 1995, p.24). A grande tendência atualmente no setor logístico mundial é o de terceirização de áreas importantes para o alcance do resultado final esperado pelas empresas contratantes, possibilitando assim que elas busquem melhoria na qualidade de seus produtos e serviços, na concentração de esforços dos seus colaboradores no foco principal do seu negócio, principalmente como uma estratégia de sobrevivência, nesse mercado cada vez mais sem fronteiras. Essa tendência é demonstrada no crescimento observado dos gastos com terceirização relativos aos investimentos totais em logística, nas grandes corporações.

O volume de recursos destinados às atividades logísticas hoje no país representa um montante de proporções consideráveis, sendo estimado na ordem de 225 bilhões/ano<sup>1</sup> no Brasil. Numa análise mais criteriosa das terceirizações considerando-se apenas a atividade de transporte, a terceirização se mostra muito mais atuante no escopo logístico. Segundo Abrahão, “A atividade terceirizada com mais frequência é o transporte, que é delegado total ou parcialmente a terceiros por 97% dos embarcadores que atuam no país”. Na Figura1 é possível visualizar a composição logística no Brasil:

Figura1



Fonte: Panorama CEL/ COPPEAD – Custos Logísticos no Brasil, 2006

Diante dos dados apresentados, fica evidente o movimento em direção de terceirizações no enfoque logístico, o que justifica-se principalmente pela busca das organizações, na redução de custos, muito embora, outras considerações tão importantes quanto os custos também devam ser referenciadas, como a busca por um serviço especializado por parte do PSL (Provedor de Serviços Logísticos). Conforme a ABML – Associação Brasileira de Movimentação e Logística (2006), para que uma empresa possa ser considerada um Operador Logístico é necessário que ela preste serviços de modo simultâneo, pelo menos, nas atividades de controle de estoque, armazenagem e gestão de transporte. A terceirização nada mais é que um repasse ao PSL de determinadas atividades a empresas especializadas, o que acaba por estabelecer obrigatoriamente uma relação de parceria entre o contratante e o operador logístico. Nessa parceria é que se estabelecem os critérios que nortearão a consecução da atividade, trazendo de forma imperativa à discussão, as justificativas para a adoção da estratégia de terceirização ou adoção de uma atividade própria, gerida pelo próprio contratante.

## **2. AMBIENTE DE PESQUISA: O CASO DA GUF COSMÉTICOS**

Sediada em Estância, a 70km de Aracaju, capital do estado de Sergipe, a fábrica da GUF Cosméticos foi fundada em 2001, direcionada à fabricação de produtos de higiene pessoal, com marca própria, e voltada a todo o mercado nacional, e posteriormente, aberta ao comércio exterior. Em suas instalações, além do parque fabril, encontra-se uma área destinada à armazenagem de produtos acabados(DPA), um dos objetos de análise desse artigo.

No primeiro semestre de 2008, foi recomendado à direção da empresa pela área competente a criação de um Centro de Armazenagem e Expedição de Produtos Acabados(CD), localizado na cidade de Aracaju. Uma vez decidido pela adoção da estratégia, foi solicitado pela direção um estudo que respondesse qual a estratégia a ser adotada, de criar um CD próprio, onde toda a administração e operação seriam executadas pela própria GUF, ou se terceirizar essas atividades, através da contratação de um PSL, que não necessariamente estivesse atrelado à atividade de entrega das mercadorias, muito embora essa atividade pudesse ser objeto de negociação no pacote a ser terceirizado.

O quadro em que se encontrava a empresa e que a levou a adotar a estratégia de criação do CD em Aracaju e elaborar o estudo de CD próprio ou terceirizado foi o de um crescente movimento de insatisfação por parte dos seus clientes situados nos estados localizados nas regiões Norte e Nordeste, no que se referia a prazo de entrega de suas mercadorias. Naquele momento a empresa, situada numa cidade no interior do estado, distante 70 km da capital, tinha uma operação terceirizada de Centro de Distribuição no estado de SP, que atendia aos estados do Sudeste, Sul e Centro Oeste, entretanto as outras duas regiões problemáticas eram atendidas diretamente por seu DPA, que ficava nas instalações de sua fábrica. Essa localização geográfica da fábrica era o centro dos problemas que a empresa estava enfrentando naquele momento, por conta das transportadoras terem um roteiro de aproximadamente 150 km a percorrer para coletar as mercadorias destinadas aos estados dessas regiões, pelo fato de que suas bases operacionais estavam localizadas na capital do estado, o que gerava um ambiente fértil de situações críticas para essas entregas, bem como um aumento considerável no tempo para entrega da mercadoria. Frise-se que a grande maioria dessas entregas a serem coletadas eram em quantidades fracionadas, o que em diversos momentos inviabilizava até a operação do transportador por ter um volume que não atendia às suas exigências mínimas de carga para justificar o custo da rota de 150 km. Por conta de situações como essa, a carga muitas vezes tinha mais um dia acrescido no seu tempo total de viagem. Juntamente a isso, havia o fato de que, por conta da dificuldade na rota de coleta, alguns potenciais transportadores não dispunham de condições para arcar com os custos desse deslocamento pelo volume transportado, reduzindo com isso o leque de transportadoras disponíveis para o embarque de seus produtos.

Outro problema que vinha tomando corpo nesse momento na empresa, era a escassez de espaço no seu DPA. Com o aumento do seu portfólio de produtos, mesmo com quantidades mínimas em estoque, o volume total de estoque tendia ao crescimento, o que naquele momento já estava se tornando crítico. A ampliação de sua área de DPA era uma solução evidente, mas esse custo poderia ser extinto com a adoção de um CD na cidade de Aracaju. Isso reforçou ainda mais perante a direção da empresa a importância e urgência na tomada dessa decisão.

Diante dos fatos apresentados, a direção da indústria resolveu investir na análise de viabilidade da implantação de um CD, com uma administração própria ou terceirizada, mas

que fosse situado na cidade de Aracaju, onde na teoria se teria minimizado a possibilidade de atrasos nas coletas e conseqüentes entregas, bem como se teria também uma gama maior de transportadores disponíveis para despacho de sua mercadoria, numa faixa de horário muito mais flexível também, em função da proximidade de suas unidades com o ponto de coleta. Juntamente a isso havia a possibilidade de minimizar o problema de espaço no DPA da fábrica. A partir dessas considerações, foi que se realizaram os estudos dessa proposta, que resultou em uma análise criteriosa dos pontos positivos e negativos da adoção de uma parceria na terceirização do CD e também da administração própria, gerando subsídios suficientes para a tomada de decisão por parte da direção.

### **3 CONSIDERAÇÕES ACERCA DA TERCEIRIZAÇÃO DO CD**

Durante o processo de avaliação da proposta de terceirização, foram identificados alguns aspectos notadamente negativos, que serão relatados a seguir.

A transferência para a responsabilidade de terceiros, da atividade de expedição de mercadoria acabada, que é extremamente crítica e exige um padrão de qualidade muito elevado na sua execução, em função de resultar, por qualquer erro que venha a ocorrer, na devolução da mercadoria por parte do cliente e conseqüente custo operacional adicional por conta da devolução, foi um ponto negativo de destaque na avaliação. Um dos argumentos identificados para isso foi o custo operacional para se adequar o staff do PSL na qualificação necessária para a operação, bem como o risco de exposição das práticas da empresa ao mercado concorrente.

Outro ponto negativo foi a possibilidade de aumento do ambiente de controle de estoques, visto que agora teríamos mais uma unidade para manter o controle, bem como de uma estrutura de tecnologia que atendesse a essa necessidade. Avaliou-se que o operador logístico deverá necessariamente dispor de ferramentas tecnológicas que viabilizem esses controles, entretanto a criação de uma interface entre essas ferramentas e o ambiente sistêmico da GUF faz-se necessário.

O custo elevado da operação de terceirização também se mostrou um ponto negativo, comparado com o custo atual que a empresa tinha. Neste caso, teriam uma operação que não resultaria numa redução de custos diretos da operação, e sim num aumento considerável, da ordem de 35% de aumento. Neste quesito, a direção deveria comparar esse aumento nos custos, com o correspondente ganho na implantação do CD terceirizado, para visualizar a real equação com a adoção da estratégia escolhida.

Não obstante a observação dos pontos negativos quanto à adoção da estratégia de terceirizar a operação de CD, aspectos positivos também foram identificados e qualificados, como se mostra a seguir.

Dentro do estudo realizado pela equipe da GUF, em um determinado momento foi identificado um possível parceiro comercial, e conseqüentemente, foi analisada a sua proposta, e dentro do que foi exposto como pontos negativos, foi avaliado que grande parte das preocupações da organização quanto à adoção da operação, foram dissipadas pela concepção de um contrato de serviços, onde fora especificado o compromisso do parceiro na manutenção da qualidade das atividades, bem como da oferta de uma estrutura tecnológica que atendia às expectativas.

Outro ponto relevante e muito positivo foi o fato de que nessa proposta ofertada de terceirização, o operador logístico ficaria responsável por todas etapas da operação, desde a saída do estoque das instalações na fábrica, até a posterior expedição do produto para o cliente. Sendo assim, essa formatação do serviço a ser prestado permitiria que a empresa se concentrasse de forma concisa nas suas operações principais, de fabricação e venda de cosméticos, deixando a cargo de uma empresa especialista, a operacionalização das fases de armazenagem, estocagem e expedição de mercadoria. Com relação ao custo da operação, foi identificado ao final da análise que esse custo seria acobertado pelo ganho na redução de atrasos nas entregas, que geravam um custo financeiro adicional por conta das prorrogações de títulos de clientes penalizados, bem como na redução dos custos de devolução de mercadoria, visto que tinham a expectativa de que esse item sofreria uma redução considerável.

#### **4. ANÁLISE DE RESULTADOS**

De acordo com os dados apresentados nesse levantamento de ameaças e oportunidades na decisão de contratação de um terceirizado logístico, o que é determinante é a adequação das soluções às necessidades da organização. Em face dessas considerações que foram apresentadas acima, a direção da empresa decidiu por adotar a terceirização. Essa decisão também foi embasada nas observações *in loco* após diversas reuniões e visitas à proponente, para conhecer e aferir a sua estrutura, as suas garantias de que a proposta apresentada seria aplicada dentro dos critérios estabelecidos. Como resultado dessa decisão foi possível observar uma melhora substancial em todo o processo, após análises dos pontos críticos inicialmente apresentados, justificando com isso, a decisão adotada.

#### **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

É perceptível que a decisão por uma terceirização ou não, depende essencialmente de diversos aspectos que podem ter efeitos diferenciados em cada situação analisada, mas é evidente que, uma vez atendidas algumas premissas do processo de terceirização, a sua adoção se torna uma condição imperativa, em função dos benefícios alcançados com a sua utilização. A adoção da terceirização da administração do Centro de Distribuição da GUF justificou-se por alguns aspectos importantes na ótica da alta direção, para que seus objetivos estratégicos fossem alcançados. A desburocratização de suas atividades, acarretando na simplificação das tarefas logísticas foi um fator determinante para a decisão favorável. Essa desburocratização vem atrelada a um alívio na estrutura organizacional, gerando economia de recursos humanos, econômicos e financeiros.

Conforme foi abordado por esse artigo, a terceirização, seja em que escala for aplicada, é uma concretização de uma forte parceria, entre a empresa fornecedora desse serviço e a empresa contratante, e essa parceria deverá ser compreendida por ambas as empresas como uma atividade que necessariamente deverá gerar lucro para ambas, e que o objetivo maior será a satisfação do cliente final. De nada adianta se houver algum vestígio nessa parceria, de uma relação de PERDE x GANHA, não há a possibilidade de sucesso para

o contratante que queira obter um custo reduzidíssimo dos serviços contratados, porque a relação iniciará frágil e com grande tendência a ruir. Da mesma forma, o prestador de serviços contratado não poderá imaginar que o superfaturamento de seus serviços terá uma vida longa. Por conta disso, a empresa contratante deverá elaborar um roteiro de seleção muito bem elaborado, onde sejam priorizadas as suas expectativas, onde todos os quesitos exigidos do contratado sejam explicitados, conforme as suas necessidades. Um fator que poderá contribuir com essa atitude, será a elaboração de um *Service Level Agreement*, que é um documento formal, negociado entre as partes, na contratação de um serviço Logístico. O SLA é colocado normalmente como um anexo do contrato e tem por objetivo especificar os requisitos mínimos aceitáveis para o serviço proposto. O não cumprimento das cláusulas constantes no SLA implica em penalidades, estipuladas no contrato, para o provedor desse serviço.

## REFERÊNCIAS

ABML – Associação Brasileira de Movimentação e Logística / Disponível em: <http://www.abml.org.br/website/> - acessado em 02/12/2009.

ABRAHÃO, FÁBIO; NEWTON SOARES. **Estratégia de Terceirização de Serviços de Transportes**. COPPEAD/UFRJ. 2007.

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

Ciro de Magalhães Melo Jorge. **Planejamento de Redes Logísticas via Simulação: Analisando Fatores Determinantes das Decisões de Localização e Centralização da Distribuição**. 2008.

FLEURY, P. F.; WANKE, P. F. **Transporte de Cargas no Brasil: Estudo Exploratório das Principais Variáveis Relacionadas aos Diferentes Modais e às suas Estruturas de Custos**. 2006.

NEVES, Marco Antônio Oliveira. **O Reverso da Terceirização Logística**. 2005. Disponível em <<http://www.guialog.com.br/Y623.htm>> acessado em 30/11/2009.

1 Fonte: Panorama CEL/Coppead – **Custos Logísticos no Brasil**, Centro de Estudos em Logística – Coppead / UFRJ, 2006.