

Terceirização de Serviços, Consequências e Resultados.

Paulo Roberto Pegoraro

Resumo: o presente artigo aborda algumas considerações sobre a rede de serviços e a terceirização, seus conceitos, suas formas de aplicação e seus resultados. Muitas vezes, as decisões são tomadas em virtude das atividades de outras empresas do mesmo ramo, trazendo a ânsia de fazer com que as mudanças e inovações ocorram o mais breve possível. Nestas circunstâncias é que os erros acontecem, fazendo com que as iniciativas ou conclusões sejam precipitadas com os resultados distorcidos e arrasadores. Até recentemente as empresas produtoras ou distribuidoras, tinham o intuito de fazer com que suas atividades tivessem o objetivo de assegurar o maior domínio possível sobre a rede de serviços para garantir seu mercado. Com a da globalização da economia e conseqüente aumento da competitividade, passaram a reverter o processo de verticalização ao dirigir a meta para o seu ramo de atividade. Com o processo de terceirização, sem que todos os fatores relevantes sejam devidamente analisados, podem ocorrer erros que sejam irreversíveis, distanciando-se em muito dos objetivos esperados. Atualmente a logística de serviços é considerada uma ferramenta que faz a diferença, no setor de manufatura e comércio.

Palavra – Chave: Logística de serviços; Terceirização, Resultados.

1. Introdução

Logística de serviços é a parcela do processo da cadeia de suprimentos, planejamento, implementação do controle de fluxo eficiente e economicamente eficaz de matérias primas, estoques em processo, produtos acabados, bem como serviços de assessorias, consultorias e informações associadas, cobrindo desde o ponto de origem até o ponto de consumo, com o objetivo de atender as necessidades e expectativas do cliente ou consumidor, definição esta traduzida do Conselho de Gestão da Logística dos Estados Unidos da América. (CML). (Novaes, 2001)

Cadeia de suprimentos e serviços é uma ferramenta que visa aperfeiçoar as fases e etapas da produção, como compras de matérias primas, inventários, armazenagem, transporte e entrega dos produtos fabricados e/ou adquiridos de terceiros, está integrado nos diversos setores da economia empresarial, como fornecedores, empresas de logística, indústrias, varejistas, distribuidores, serviços fisco-contábil e etc. A cadeia de suprimentos inclui um conjunto de processos de negócios que ultrapassa em muito as atividades diretamente relacionadas com a manufatura. (Lambert e Stock, 1998), no entanto, a logística é um dos principais processos para o gerenciamento da cadeia de abastecimento e serviços, pois existe uma clara e definitiva necessidade de integração dos fluxos de produto, de informação e fluxos financeiros. (BOWERSOX, CLOSS E STANK, 1999).

Desta forma, prover o serviço logístico é balancear constantemente a intensidade de realizá-lo dentro de um determinado custo. Na maioria das situações, o impacto do

custo e benefício está relacionado diretamente com a importância da execução de determinado serviço para o cliente. (HIJJAR, 2000).

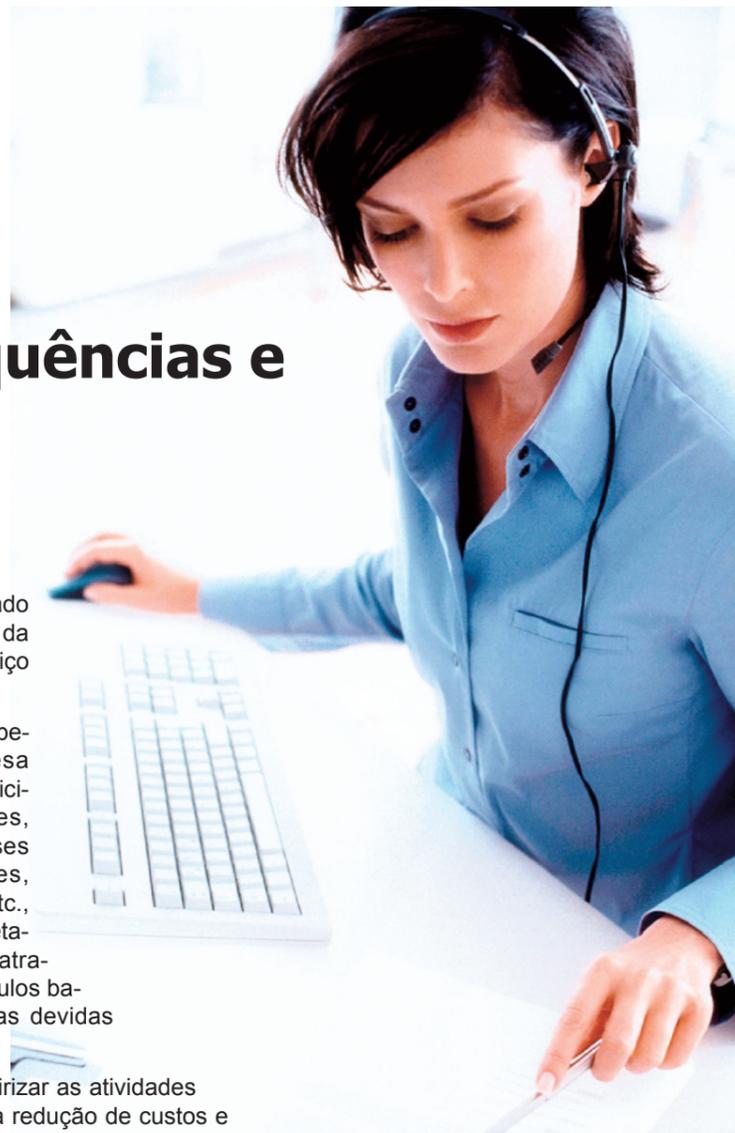
Terceirização, modo de operar as atividades da empresa como produção, entregas, publicidades, pesquisas, transportes, mão de obra, projetos, análises econômicas e de viabilidades, contabilidade, assessorias e etc., e por outros não vinculados diretamente na empresa, mas sim através de contratos ou outros vínculos baseados em leis que regulam as devidas operações comerciais.

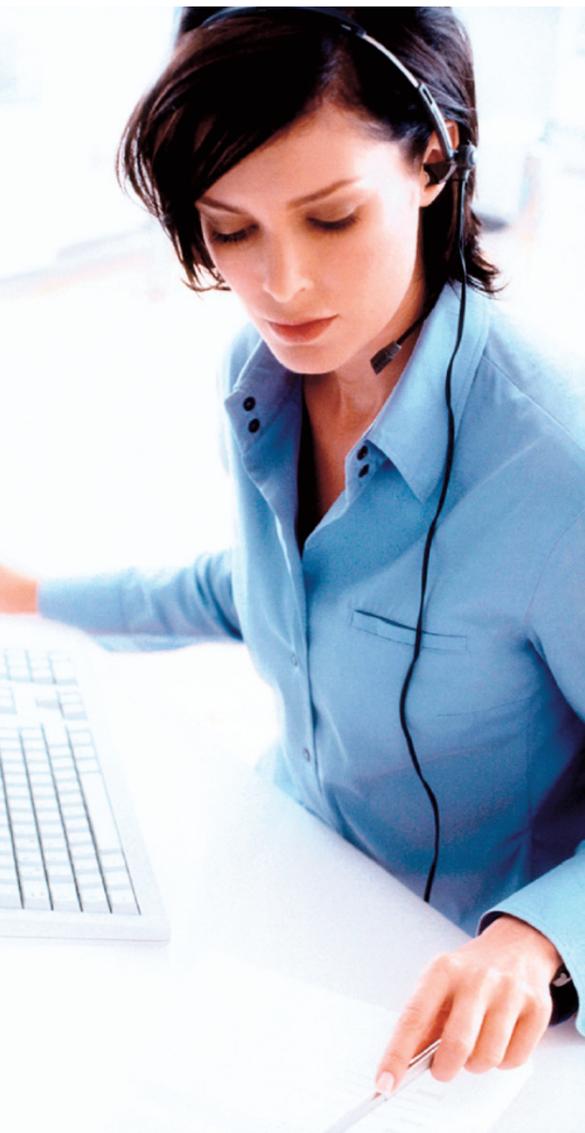
As motivações para terceirizar as atividades de serviços, podem minimizar a redução de custos e de investimentos em ativos, até a aquisição de maior flexibilidade nas operações logísticas e a expansão dos mercados. Estas possibilidades aumentam a importância de segmentar as motivações, para a terceirização das atividades de serviços e por conseqüência, a distribuição da cadeia de suprimentos. Para muitos terceirizar representa a tendência de comprar fora tudo o que não fizer parte do negócio principal. A considerar essa afirmação, nem sempre o terceiro poderá ser tido como um parceiro, mas uma mera contratada, aqueles que fornecem serviços, e não façam parte do negócio principal da empresa. (ALVAREZ, 1996).

Este artigo tem por objetivo principal tecer dados auxiliares para as empresas e os operadores de serviços e suas respectivas motivações, para a terceirização destas atividades.

2. DESENVOLVIMENTO

Para que seja possível oferecer um serviço de qualidade, é necessário estar estruturado e capacitado para atender às expectativas dos clientes, podendo ser pessoa física ou jurídica dentro de uma perspectiva baseada no conhecimento dessas expectativas, bem como do custo real do serviço para, então, definir o nível do serviço a ser prestado a segmentos diferentes de clientes, segundo a rentabilidade que proporciona a empresa. (TEIXEIRA, 2003). Existem três perguntas básicas a serem respondidas pelos operadores de serviços interessados em estruturar estrategicamente os serviços logísticos: para quem, o que; e como. A primeira questão diz respeito ao segmento de mercado que será atendido; a segunda, às atividades logísticas que irão compor o pacote de serviço a ser prestado; e a terceira às expectativas dos clientes quanto às dimensões do serviço.





Trata-se aqui do desejo do cliente sobre como os fornecedores devem atuar (TEIXEIRA, 2003).

Para Bowersox e Closs (2001), logística de serviços é singular, nunca para estar ocorrendo em todos locais do mundo, vinte e quatro horas por dia, poucas áreas de operações envolvem a complexidade ou abrangem o escopo geográfico característicos da logística de serviços. O objetivo da logística é tornar disponíveis produtos e serviços no local onde são necessários, no momento em que são desejados. Atualmente, os consumidores estão acostumados a um alto nível de competência logística. Quando vão a lojas esperam encontrar os produtos disponíveis e recém-fabricados. Nesse sentido, é difícil imaginar a realização de qualquer atividade de produção ou de marketing sem o apoio logístico. A logística de serviços envolve a integração de informações, fisco contábil, assessorias, consultorias, manutenção, conservação, transportes, estoques, armazenamento, manuseio de materiais e embalagem. Todas essas áreas que envolvem o trabalho logístico de serviços oferecem ampla variedade de tarefas estimulantes. A responsabilidade operacional está diretamente relacionada com a disponibilidade de produtos e serviços, no local em que são requisitados, ao menor custo possível.

Para uma organização ser realmente eficaz, cada uma das suas partes deve trabalhar em conjunto, de maneira adequada. Cada setor, cada atividade, cada pessoa da organização afeta é afetada pelos outros em cada uma de suas atividades e raciocínios relativos ao desempenho individual e em equipe dentro da organização. Os erros têm a possibilidade de multiplicar-se e a falha em atender aos requisitos em uma área cria problemas em outras, levando a mais erros, a mais problemas, e assim por diante. Os benefícios de fazer certo da primeira vez em todas as áreas são enormes. A qualidade como o atendimento das exigências do cliente, dá às pessoas, em diferentes funções de uma organização, uma linguagem comum para a melhoria. Todas as empresas que competem na base da qualidade precisam atualizar periodicamente seus produtos, processos e serviços. O surgimento do setor de serviços tem sido explicado por economistas como sendo parte do desenvolvimento natural no qual o domínio econômico passa em primeiro lugar da agricultura para a manufatura e em seguida para os serviços. (OAKLAN, JOHN, 1994).

O sistema empresarial atualmente em destaque no Brasil tem direcionado para a integração dos principais fatores que determinam a competitividade, com modelos de gerenciar para atender as dimensões básicas da criação na oferta de bens e serviços para o mercado consumidor (BOWERSOX e CLOSS (2001), KAPLAN e NORTON (1992)) ampliam essa discussão, com o *Balanced Scorecard*, evidenciando a vinculação entre estes sistemas

e os objetivos da empresa, através de quatro premissas para atingir os objetivos propostos que são:

1 – financeira, a estratégia de crescimento, rentabilidade e risco, sob a perspectiva do acionista;

2 – clientes, a estratégia de criação de valor e diferenciação, sob a perspectiva do cliente;

3 - processos internos de aprendizado e crescimento, as prioridades para o desenvolvimento de um clima propício à mudança organizacional, à inovação e ao crescimento;

4 – processos de desempenho internos e externos as prioridades estratégicas de vários processos de negócio, que criam satisfação para os clientes e acionistas.

De uma forma abrangente, os serviços prestados a clientes e/ou consumidor é um processo de diferenciar significativo benefício de valor agregado a cadeia de suprimentos, dentro de um custo realmente efetivo. Assim, prover serviços logísticos e balancear constantemente a intensidade de realizá-la dentro de um determinado custo. Na maioria das situações, o impacto do custo-benefício está relacionado diretamente com a importância da execução de determinado serviço para o cliente e/ou consumidor envolvido (HIJJAR M.F. 2000).

A logística de serviços contribui para o sucesso das organizações fornecendo aos clientes entregas de produtos precisas e dentro dos prazos. Do ponto de vista da logística o cliente é a entidade à porta de qualquer destino de entrega. Destinos típicos vão desde a residência do consumidor, as empresas varejistas e atacadistas. Em algumas situações, o cliente é outra organização ou um indivíduo que está tomando posse do produto ou serviço que está sendo entregue. Em outras várias situações o cliente é uma instalação diferente da mesma empresa ou um parceiro comercial situado em alguma outra parte na cadeia de suprimentos. Independentemente do motivo e da finalidade da entrega, o cliente está sendo atendido é o foco e a força motriz para o estabelecimento dos requisitos de desempenho logístico. (BOWERSOX e CLOSS 2001).

A capacidade de gerar lucros costuma ser resultado direto da eficácia da cadeia de suprimentos. Uma cadeia de suprimentos bem projetada é personalizada para atender as diversas necessidades de vários grupos de clientes, permitindo que se encontre o equilíbrio entre a geração da receita e o custo do serviço. Apesar disto, muitos dos projetos de cadeias de suprimentos atuais não atendem as necessidades dos clientes de alto valor para a empresa. Um dos motivos para estas falhas é a alta complexidade para administrar estes trabalhos. (BOVET, D.M, 2000).

A evolução da Logística de serviços integrada representa uma integração interna de atividades, e trata-se de uma abordagem de quatro etapas, *descritas abaixo e demonstradas no quadro 1*, que começam pelo atendimento satisfatório ao cliente: (BOVET, D.M, 2000).

a) **Compreender as necessidades do cliente** – Muitos métodos podem ser utilizados para compreender as necessidades dos clientes, estes métodos vão desde técnicas simples como levantamentos para explicar os requisitos mais óbvios e mais facilmente explicáveis até métodos

avançados de pesquisas. Entrevistas com participantes de canais, podem ajudar a esclarecer não só os requisitos emergentes ou não expressos, mas também a enfatizar os objetivos que não se adaptam a realidade empresarial do momento. Podem ser utilizadas técnicas quantitativas mais sofisticadas quanto ao número de atributos de serviços considerados e relativamente pequenos. O uso desses métodos torna possível obter – se uma ótima boa compreensão da necessidade dos clientes e estimular as possíveis respostas a novas ofertas.

b) Compreender a fase do ciclo de vida dos clientes – A compreensão da diferenciação de valor de cada cliente é crucial para a logística. A maior parte das empresas tem de proteger seus principais clientes contra concorrentes novos e ágeis, e isso faz com que é necessário saber quem é quem nestas atividades. Algumas empresas, entretanto levaram este raciocínio a frente, estimando o ciclo de vida esperado de cada cliente, identificando as futuras correntes de lucros potenciais com o emprego de métodos como determinação de custos baseados na atividade (ABC – *Activity Based Costing*) e na previsão de lucros em longo prazo.

c) Desenvolver pacotes de serviços voltados para o cliente – Uma vez compreendida as necessidades de seus clientes seu potencial de lucro, é possível determinar qual o pacote e o nível dos serviços que lhe devem ser oferecidos. É possível então salientar a oferta específica de serviços para os clientes, que deverá basear-se no equilíbrio entre o valor do cliente e o custo de servi-lo.

d) Alinhar toda a cadeia de suprimentos à estratégia – Definidos os requisitos de serviços do cliente, é necessário desenvolver uma rede de serviços e suprimentos

adequada, capaz de suprir as necessidades dos clientes. Ao projetar estes dados não se deve só pensar em na infraestrutura, e nos recursos físicos, mas também nos recursos humanos, mas medidas de desempenho e nos sistemas de informação.

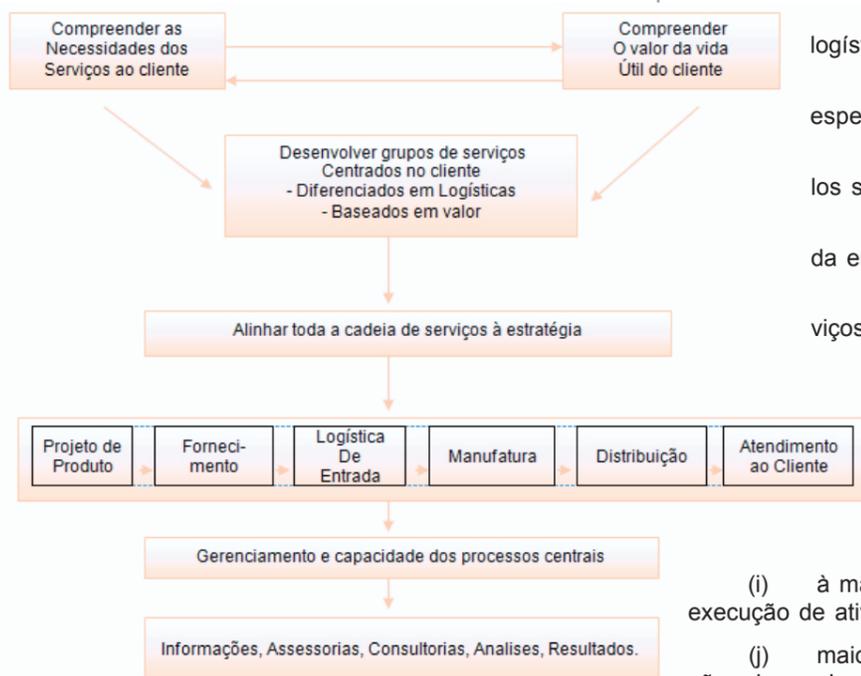
De acordo com Fleury e Ribeiro (2001), a contratação dos serviços de operadores logísticos está em crescimento acentuado em todo o Brasil, as empresas da cadeia de abastecimento buscam novas fronteiras em seus setores logísticos de serviços. De acordo com Wanke (1998) e com Figueiredo, Fleury e Wanke (2003), os possíveis motivos para terceirizar as atividades de serviços estão relacionados com:

- (a) focalização no *core business*;
- (b) à redução de custos;
- (c) a redução de investimentos em ativos;
- (d) aumento nos níveis de serviço logístico prestado a clientes;
- (e) aumento do controle das atividades logísticas;
- (f) aquisição de maior flexibilidade nas operações de logísticas;
- (g) busca de maior eficiência na execução das atividades operacionais;
- (h) busca de maior *know-how* para a geração de novas soluções logísticas;
- (i) a expansão dos mercados.

Da mesma forma, Fleury e Ribeiro (2001) e Figueiredo, Fleury e Wanke (2003), apontam os possíveis motivos para não terceirizar a logística de serviços, dado que uma empresa terceirizada parte ou total de suas atividades econômicas podem estar relacionadas:

- (a) à importância estratégica da logística de serviços;
- (b) à não redução de custos como esperados;
- (c) os elevados custos cobrados pelos serviços terceirizados;
- (d) à não redução dos ativos próprios da empresa;
- (e) ao não alcance dos níveis de serviços desejados;
- (f) à não diminuição do tempo e esforço gerencial gastos com a logística;
- (g) a perda de controle das atividades logísticas;
- (h) a perda da flexibilização nas operações de serviços;
- (i) à maior capacitação por parte da empresa na execução de atividades operacionais;
- (j) maior capacidade de produção de novas soluções de serviços;

Quadro 01 - Modelo de Logística de Serviços Voltada para o Cliente



(l) a necessidade de divulgar informações confidenciais da empresa;

(m) dificuldade de relacionamento com o prestador de serviços.

Após a análise e estudos sobre a terceirização, as medidas a serem tomadas devem obedecer a uma sistemática lógica, para não causar transtornos ou erros nas decisões tomadas.

A terceirização da logística de serviços e/ ou rede de abastecimento reduz custos e aumenta a eficiência da empresa. É a resposta lógica das inovações que ocorrem no mercado de produtos e serviços em âmbito de crescimento, contentamento e satisfação do cliente.

3. Considerações finais

Conforme o exposto neste artigo, o mesmo apresenta uma co-relação entre os processos de logística de serviços e terceirização de serviços. A competição entre as empresas num ambiente globalizado passou a exigir a redução de custos bem como a flexibilidade no atendimento ao cliente, aumentando a competitividade e a satisfação do cliente.

A rede de suprimentos de serviços voltados a empresas surgiu para atender esta nova realidade mercadológica. Facilitar o fluxo de produtos desde o ponto de aquisição dos materiais, matérias primas até o ponto de consumo, através de um ágil fluxo de informação aumentando o elo entre os integrantes da cadeia de suprimentos, os integrantes da rede de serviços voltados às empresas com o objetivo de diminuir estoques, agregar valor, aumentar a eficiência das informações e consultorias e diminuir custos.

A terceirização é uma tarefa que deve ser observada com o maior rigor possível, a escolha de um prestador de serviços competente, com características de compatibilidade e que ira compartilhar da construção de uma relação de mútua confiança, onde cada parte entende as dificuldades e necessidades da outra. Se sua empresa está ou não preparada para a terceirização, é nesta fase que se deve iniciar a avaliação da escolha de um parceiro, o operador de serviços. O qual deverá ser cúmplice das atividades exercidas indicando e ajudando para a melhor performance e desempenho nas atividades exploradas por ambos, com um parceiro ideal, as empresas tem muito a lucrar.

Os padrões tecnológicos e da concorrência estão em constante evolução, às organizações e, em particular, os sistemas de prestação de serviços, devem estar inseridos num processo permanente de melhorias, a terceirização de serviços e a produção de bens, podem andar juntas e resultar numa grande parceria, aumentando lucros, e minimizando custos, burocracias e desempenho.

4. Referências

ALVAREZ, M. S.B. **Terceirização, parceria e qualidade**. Rio de Janeiro, Campus, 1996.

BOVET, D.M. **Logística orientada ao cliente**. Mercer Management Consulting, Massachusetts, EUA, 2000.

BOWERSOX, D.J.; CLOSS, D.J. **Logística empresarial: O processo de integração da cadeia de suprimentos**. São Paulo, Atlas, 2001.

BOWERSOX, D.J.; CLOSS, D.J.; STANK, T.P. **21 Century logistics: making supply chain integration a reality**. Oak Brooks: Council of Logistics Management, 1999.

FIGUEIREDO, K.F.; FLEURY, P.F.; WANKE, P., **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos: planejamento do fluxo de produtos e dos recursos**. São Paulo: Editora Atlas, 2003.

FLEURY, P.F.; RIBEIRO, A. **A indústria de prestadores de serviços logísticos no Brasil: caracterizando os principais operadores**. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 27, Campinas, 2001. Anais... Campinas: ANPAD, 200

HIJJAR, M. F. **Segmentação de mercado para diferenciação dos serviços logísticos**. In: Fleury, F. Wanke, P. Figueiredo, K. F. (orgs). **Logística empresarial: a perspectiva brasileira**. São Paulo, Atlas, 2000.

KAPLAN, R. S. & NORTON, D. P. **The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance**. In Harvard Business Review, Jan. Feb. 1992 p. 71-79. Boston: HBR.

LAMBERT, D.M.; STOCK, J.R. **Fundamentals of logistics management**, New York: Irwin-McGraw Hill, 1988

NOVAES, A. G. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição**. São Paulo; Campus, 2001.

OAKLAND, JOHN, **Gerenciamento da qualidade total**. (tradução Adalberto Guedes Pereira) São Paulo: Nobel, 1994.

TEIXEIRA, T.R.B.A. **Arquitetura logística baseada em modelos: uma contribuição à gestão da logística terceirizada**. São Paulo. EAESP/ FGV, 2003.

Sobre o autor

Paulo Roberto Pegoraro
Professor da UTFPR Campus Pato Branco
prpe@utfpr.edu.br