

ESTUDO DO PROCESSO DE TERCEIRIZAÇÃO DE SERVIÇOS LOGÍSTICOS NO SETOR DE MÁRMORE E GRANITO NO ES

Débora Athayde Herkenhoff

Liana Almeida de Figueiredo

Faculdades Integradas Espírito Santenses - FAESA

RESUMO

A terceirização das atividades logísticas tem se mostrado uma alternativa estratégica para muitas empresas. Entretanto, para que uma empresa possa obter benefícios mais amplos com tal escolha, é necessário um conjunto de análises e ações: um estudo da viabilidade da terceirização das atividades logísticas, uma consistente metodologia para seleção de terceiros, uma análise dos potenciais PSL, um contrato detalhado com um acordo entre as partes (contratante e contratado) do nível de serviço além da utilização de indicadores de desempenho para monitoramento das atividades. Este artigo apresenta os resultados obtidos em uma pesquisa onde se buscou caracterizar o processo de terceirização das atividades logísticas no setor de mármore e granito no Estado do Espírito Santo. Identificou-se que o processo de terceirização das atividades logísticas no setor estudado acontece com elevada frequência, mas ainda é realizado pela maioria das empresas de forma muito desestruturada.

ABSTRACT

The outsourcing of logistics activities is an strategic option for many companies. However, for a company obtains wider benefits with such choice, is necessary an analyses and actions set: A subcontracting viability study of the logistics activities, a consistent methodology for third party selection, an analysis about potentials PSL, a detailed contract with an agreement among parts of the service level besides the performance indicators utilization for evaluation of the activities. This article presents the results obtained in a research where sought to characterize the logistics activities subcontracting process in stone sector in Espírito Santo State. It identified that the outsourcing of logistics activities in the studied sector happens with elevated frequency, but without any structured way.

1. INTRODUÇÃO

A logística constitui um elemento fundamental na elaboração das organizações e, o seu sucesso, depende da forma como é efetuado o gerenciamento dessas operações. Muitas empresas têm encontrado dificuldades para solucionar os problemas logísticos decorrentes da nova realidade que necessita de operações logísticas mais complexas.

Muitas empresas estão optando pela terceirização de parte ou todas suas atividades logísticas. Portanto, devido à importância das funções logísticas, o risco de transferi-las a terceiro é significativo e a forma como esse processo é gerenciado, é fundamental para se ter o sucesso desejado.

Este trabalho trata da terceirização das atividades logísticas no setor de mármore e granito no ES, onde foi feita uma pesquisa, objetivando caracterizar o processo de terceirização das empresas pesquisadas do setor. Para isso foram pesquisados referenciais teóricos na área de logística, além da elaboração de um questionário e avaliação dos resultados. Os resultados da pesquisa mostraram as principais atividades terceirizadas pelas empresas do setor de mármore e granito no ES, como têm sido conduzidas essas terceirizações, se é utilizado algum tipo de metodologia no processo decisório, se são realizadas avaliações dos serviços terceirizados, dentre outras caracterizações.

2. A IMPORTÂNCIA DA LOGÍSTICA NA COMPETITIVIDADE DAS EMPRESAS

Com o crescimento da competição global, e a integração das atividades que agregam valor à cadeia de suprimentos, há conseqüentemente um aumento da importância da logística nas

organizações. A logística constitui elemento fundamental na elaboração de estratégias das organizações, podendo inclusive, orientar a formulação de estratégias corporativas (Luna, 2006).

De acordo Fleury (2004a), as operações logísticas têm se tornado mais complexas, (o que tende a gerar mais custos), mais sofisticadas tecnologicamente (implicando em maiores e mais freqüentes investimentos) e mais importantes sob o ponto de vista estratégico (por permitir maior agregação de valor e maior diferenciação competitiva).

Portanto, uma opção estratégica adotada atualmente por muitas empresas é a terceirização de parte ou todas suas atividades logísticas, buscando benefícios e sucesso para sua empresa. A atual relação que caracteriza a contratação de serviços logísticos, com uma maior integração entre as partes, é resultado do reconhecimento do papel estratégico e tático desempenhado pela logística (Figueiredo, 2005).

Fleury (2004a) classifica as atividades ofertadas pelos Prestadores de Serviços Logísticos em atividades básicas, atividades intermediárias e atividades sofisticadas. As atividades básicas envolvem o transporte de suprimento, de distribuição, de transferência e desembarço aduaneiro. As atividades intermediárias correspondem à armazenagem, ao gerenciamento de transporte intermodal e a atividade de *milk run*. Já as atividades sofisticadas relacionam-se à gestão de estoque, à montagem de kits e à projetos logísticos.

3. TERCEIRIZAÇÃO DAS ATIVIDADES LOGÍSTICAS

Fleury (2004a) afirma que a terceirização pode trazer as vantagens básicas de custos e qualidade de serviços, porém os operadores logísticos têm o potencial de gerar vantagens competitivas adicionais para seus contratantes, tais como: redução de investimentos em ativos, foco na atividade central do negócio, e maior flexibilidade operacional, ou seja, capacidade de se adaptar rapidamente a flutuações de preços e demanda.

De acordo com Luna (2006), o atual crescimento da indústria de serviço logístico não pode ser visto como resultado de um simples aumento do número de empresas que transferem atividades para terceiros. O escopo e o tipo de relacionamento entre cliente e fornecedor de atividades também tem evoluído. E, este novo relacionamento tem tornado mais complexa a decisão, a seleção do terceiro, o processo de negociação, a transferência das atividades e o monitoramento da terceirização.

Fleury (2004a) ressalta que, apesar de relativo atraso em relação à realidade norte-americana e européia, a indústria de Provedores de Serviços Logísticos (PSL) no Brasil vem crescendo de forma acelerada nos últimos anos. Isso se dá principalmente devido à necessidade das empresas se posicionarem estrategicamente diante dos concorrentes a fim de obter uma ou várias vantagens, a saber:

- Custo: Operação de baixo custo.
- Tempo: Rápido tempo de entrega; entrega no tempo; velocidade no desenvolvimento de novos produtos.
- Qualidade: Projeto de alto desempenho; qualidade consistente.
- Flexibilidade: Customização; Flexibilidade de volume.

A flexibilidade operacional, definida por Fleury (2004a) como sendo a capacidade de se adaptar rapidamente a flutuações de preços e demanda, e a diferentes exigências do mercado, é um requisito para a sobrevivência no mercado. Ao contratar com PSLs, a empresa transforma custos fixos em variáveis, reduzindo substancialmente seu ponto de equilíbrio, ganhando por consequência flexibilidade operacional.

3.1. Estudos sobre mercados de Prestadores de Serviços Logísticos no Brasil

O Centro de Estudos em Logística da COPPEAD/UFRJ tem realizado anualmente, desde 2001, estudos sobre o mercado de prestação de serviços logísticos no Brasil. Esses estudos buscam melhor entender a dinâmica desta indústria através de análises dos perfis de oferta e demanda.

Tais pesquisas têm evidenciado um setor crescente. Em 2003, as empresas embarcadoras pesquisadas indicaram uma tendência de continuidade de crescimento do setor, pois 45% das empresas que contratam serviços logísticos pretendiam aumentar, 48% manter e apenas 7% reduzir a participação dos PSLs no total de suas despesas logísticas. (Fleury, 2004b).

Em relação ao *mix* de serviços oferecidos pelos PSLs, foram identificados basicamente quinze tipos. Os serviços mais comumente ofertados são: armazenagem (98%), controle de estoques (97%), distribuição (97%), coordenação (96%), transferência (93%), desenvolvimento de projetos (92%), porta-a-porta (91%), embalagem (90%) e montagem de Kits e conjuntos (90%). Os itens de menor índice de oferta referem-se a atividades mais sofisticadas como *Milk Run* (69%), *JIT* (73%), gerenciamento intermodal (73%), logística reversa (82%).

Na pesquisa desenvolvida por Fleury (2004b), perguntados sobre a importância relativa de 13 diferentes critérios utilizados para a seleção de PSLs, os executivos de logística consideraram o preço cobrado, a experiência e a qualificação do pessoal do PSL como sendo os fatores mais importantes e a variedade de serviços oferecidos como o menos importante de todos. Estes dados estão a indicar que os embarcadores estão buscando provedores focados e experientes, ao invés de fornecedores que ofereçam uma ampla gama de serviços.

Em relação à satisfação com os serviços logísticos prestados, a pesquisa evidenciou que, mais de 80% das empresas se consideram satisfeitas com os serviços contratados dos PSLs.

4. O PROCESSO DE TERCEIRIZAÇÃO

A seleção de um PSL é uma decisão complexa e arriscada por isso é importante a utilização de um processo seletivo adequado a fim de reduzir riscos e alcançar os objetivos almejados.

Inúmeros atributos que influenciam este processo decisório, tais como infra-estrutura, estabilidade financeira, credibilidade, experiência, gestão da qualidade, recursos humanos, tecnologia, eficiência operacional e custo baixo, entre outros, geralmente são difíceis de serem encontrados em um único provedor de serviços logísticos, como destacam Bowman (1997), Sink e Langley (1997) e Lynch (2000) citado por Iañez e Cunha (2002).

A seguir apresentam-se algumas metodologias associadas ao processo de avaliação de terceirização dos serviços logísticos.

4.1. Metodologia proposta por FLEURY

Fleury (2004a) mostra que 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. Este procedimento se baseia na busca de respostas a quatro perguntas básicas, conforme indicado no Quadro 1.

1 - O que se deseja ganhar com a contratação?
2 - Que características deve ter o Operador Logístico?
3 - Que instrumentos gerenciais devem ser estabelecidos?
4 - Como avaliar os resultados / sucesso da operação terceirizada?

Quadro 1: Quatro perguntas básicas na hora de decidir por um operador logístico
Fonte: Fleury (2004a)

Um passo fundamental no processo decisório é definir o mais claramente possível quais os ganhos possíveis de serem alcançados com a contratação de um terceiro. Existem pelo menos quatro dimensões de ganhos potenciais citados por Fleury (2004a): 1) redução de custos; 2) melhoria da qualidade dos serviços; 3) aumento da rentabilidade do negócio; 4) crescimento do *market share*.

Segundo Fleury (2004a), uma vez que tenham sido claramente identificados os ganhos potenciais da terceirização, o próximo passo é identificar um operador logístico que tenha um conjunto de características necessárias para garantir que os resultados almejados sejam alcançados. Deve ser exigida uma compatibilidade entre as necessidades e características dos parceiros.

Fleury (2004a) afirma que é de fundamental importância a criação de instrumentos gerenciais de planejamento e controle para monitorar a operação terceirizada, cobrindo as atividades de planejamento e controle operacionais conjuntos, procedimentos de comunicações inter empresas, compartilhamento de custos e benefícios, características do contrato, dentre outros.

Com base nos objetivos de ganhos, previamente definidos, e nas informações obtidas pelos instrumentos gerenciais de planejamento e controle, torna-se possível avaliar os resultados da operação terceirizada, e utilizar esta avaliação como mecanismo de retro-alimentação para aperfeiçoar tanto operação quanto os mecanismos de planejamento e controle (Fleury, 2004a).

4.2. Metodologia proposta por LUNA

De forma geral vem se exigindo a consideração de um maior número de aspectos na tomada de decisão do processo de terceirização, principalmente nos casos que se justificam uma análise estruturada e mais acurada de seu impacto na organização (Luna, 2006).

Luna (2006) propõe o modelo apresentado na Figura 1 baseado em uma abordagem temporal, onde a análise do processo se inicia com o desejo de mudança e finaliza com a avaliação dos resultados e a realimentação do processo, conforme as etapas a seguir:

1ª Por que terceirizar e quais atividades são objetos de terceirização?

2ª Como avaliar se a empresa deve terceirizar?

3ª Que prestadores de serviços logísticos a empresa deve considerar na sua análise?

- 4ª Qual prestador de serviço é mais adequado?
 5ª Quais ferramentas de controle utilizar?
 6ª Como administrar a parceria ?
 7ª Quando considerar a possibilidade de reintegrar as atividades?

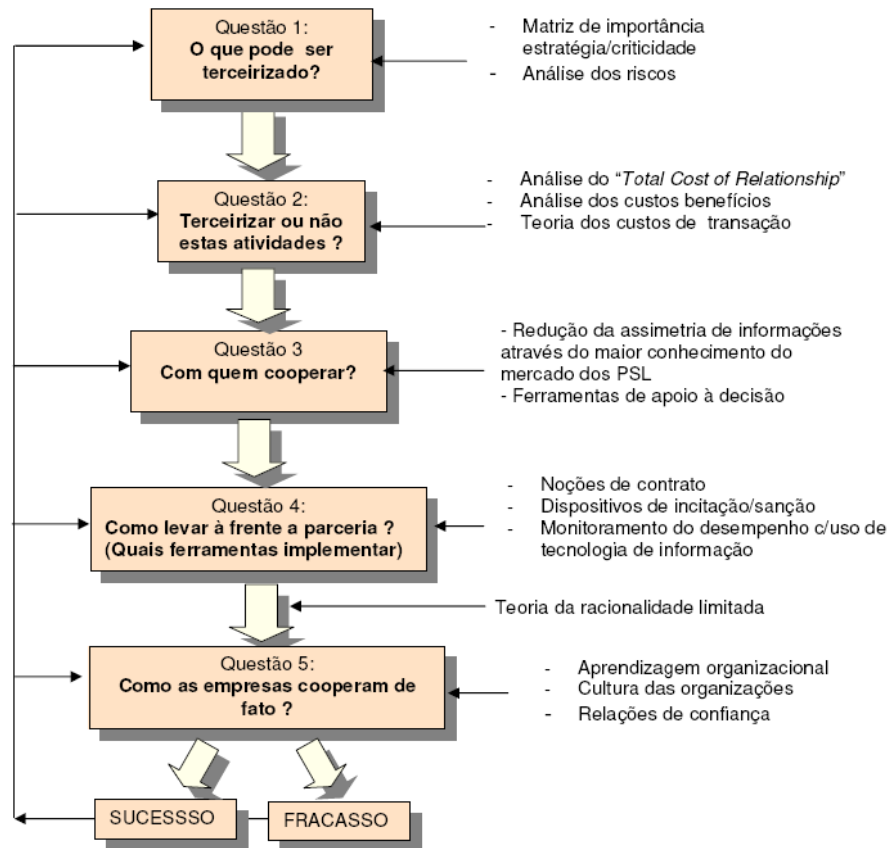


Figura 1: Modelo proposto por Luna para orientar o processo de terceirização de atividades logísticas: as teorias e ferramentas que auxiliam as decisões.

Fonte: Luna, 2006

Com este processo proposto por Luna (2006), além da orientação para a tomada de decisão através de um modelo que analisa os riscos e vantagens da terceirização, o setor analisado pode criar um processo de parceria logística, através de um contrato logístico, que constitui a principal ferramenta para uma boa parceria, reduzindo custo e melhorando nível de serviço.

Na primeira etapa do processo de terceirização, a preocupação é com aspectos estratégicos, ou seja, o impacto da terceirização para a empresa de forma genérica, que definirá o que pode ser objeto de terceirização e o que não deve ser terceirizado (Luna, 2006). Ou seja, saber como seus produtos e sua organização podem ser afetados pela terceirização de parte ou de todas as funções logísticas. (Novaes, 2001).

Em seguida, a empresa precisa definir se os benefícios superam os riscos da terceirização. Normalmente as empresas fazem esta escolha somente através da análise de custo, porém esta mudança deve ser analisada de uma forma muito mais abrangente e com caráter mais

estratégico. Se o *outsourcing* for considerado uma opção viável para resolver o problema ou assegurar uma oportunidade, resta definir em que condições esse processo deve ser levado em frente, com vistas a identificar um PSL potencial para atender as necessidades da empresa (Novaes, 2001).

Dentre os fatores que devem ser considerados nessa etapa, Novaes (2001) destaca principalmente:

- Compatibilidade entre o sistema de informação disponível no PSL e o da empresa contratante;
- Capacidade de o PSL atender a demanda do contratante, no que se refere à variedade de serviços e disponibilidade de pessoal e ativos;
- Flexibilidade, permitindo que soluções mais adequadas às necessidades da empresa contratante sejam propostas e implementadas;
- Referências de outros clientes;
- Reputação da empresa a ser contratada (a contratação de um PSL reconhecido no mercado afeta positivamente a imagem da empresa contratante);
- Estabilidade/saúde financeira da empresa a ser contratada;
- Experiência no setor;
- Compatibilidade de culturas da empresa contratante e da contratada;
- Facilidade de comunicação entre as empresas;
- Localização e escopo geográfico;
- Preço dos serviços oferecidos.

Identificar um PSL com potencial para atender as necessidades da empresa é importante. Segundo Novaes (2001) é com base na identificação das atividades a serem contratadas que o perfil do PSL começa a ser esboçado. Além disso, o mesmo autor ressalta que os serviços a serem fornecidos por terceiros deverão compensar as deficiências atuais da empresa e atender às futuras necessidades de suas operações logísticas.

Após a definição do PSL, devem-se identificar ferramentas gerenciais para apoiarem a parceria a fim de reduzir riscos e alcançar os objetivos desejados.

4.3. Fatores impactantes no sucesso da terceirização

Segundo Luna (2006), o conhecimento sobre o processo de terceirizar atividades logísticas permite que os gestores deste processo planejem suas ações e tomem suas decisões considerando os vários riscos e vantagens inerentes a um processo desta natureza.

O trabalho em parceria entre o contratante e o PSL exige uma intensa troca de informações e contínua adaptação. Estes são pré-requisitos para o sucesso de um processo desta natureza segundo Luna (2006).

Segundo Novaes (2001) para garantir o sucesso da parceria, diversos mecanismos de controle contínuo podem ser colocados em prática, objetivando aferir permanentemente, entre os resultados obtidos.

Além disso, Luna (2006) afirma que é fundamental a definição de indicadores de desempenho para facilitar a negociação e a avaliação do desempenho e, estes indicadores devem fazer parte do contrato.

Novaes (2001) aborda que os contratos logísticos têm evoluído em decorrência da tendência de terceirizar mais serviços e do aumento da incerteza sobre os resultados a serem obtidos. O autor enfatiza que embora o PSL tenha um maior grau de liberdade para definir e realizar as atividades logísticas, geralmente o contrato é extremamente detalhado em termos de preços e de níveis de serviços. Além disso, vários níveis de serviços são identificados e registrados no contrato.

Na verdade, a contratação de um PSL não significa uma simples transferência de responsabilidades a terceiros. Ao contrário, o trabalho em parceria é difícil, e uma intensa troca de informações e contínua adaptação são pré-requisitos para o sucesso de um processo de *outsourcing* de serviços. Uma constante monitoração dos resultados, à medida que o sistema vai sendo executado, reduz os riscos de falhas e permite uma rápida correção das distorções identificadas (Novaes, 2001).

Luna (2006), evidencia a importância do envolvimento dos funcionários ainda na transação das atividades, porque na grande maioria dos casos, a transferência das atividades deve acontecer sem a interrupção dos serviços.

Segundo Novaes (2001) outro aspecto, citado por grande número de autores como importante para o sucesso das parcerias logísticas, é o envolvimento da alta administração.

Portanto, o sucesso de uma parceria logística vai depender, de um conjunto de fatores, que iniciam-se pelo processo de avaliação e seleção e em última instância da contínua adaptação dos mecanismos de controle e de avaliação implementados como forma de reduzir riscos de falhas e conflitos entre as partes (Novaes, 2001).

5. ESTUDO DE CASO

Segundo dados do site do Sindirochas (2007), o Espírito Santo representou 65% do valor de manufaturados de mármore e granitos exportados pelo Brasil, e obteve um faturamento superior a US\$ 1,04 bilhão (R\$ 2,22 bilhões) em 2006, e mais de 81% das exportações nacionais.

Em termos de volume físico, as exportações gerais do Estado superaram o montante de 1.466.365 toneladas, para um desempenho nacional equivalente a 2.589.425 toneladas. Dificuldades no transporte de cargas e falta de espaço, tempo hábil e infra-estrutura para embarcar contêineres. Esses são alguns dos problemas que vêm inibindo o bom momento que o setor de rochas vive no mercado externo.

O estado do Espírito Santo é responsável por cerca de 80% da produção nacional de pedras ornamentais. O município de Cachoeiro de Itapemirim, responde por cerca de 90% da produção capixaba, sendo este setor mineral, a principal atividade econômica da região, responsável pela geração de milhares de empregos diretos e indiretos. As pedras ornamentais de Cachoeiro de Itapemirim não somente suprem o mercado nacional, como grande parte é exportada principalmente para os Estados Unidos e países europeus.

5.1. Pesquisa

Para realizar a pesquisa foi gerado um questionário com perguntas relativas ao processo de terceirização, a fim de estudar quais são as principais atividades logísticas terceirizadas pelas empresas do setor, bem como a metodologia utilizada para a terceirização.

Para estruturação do questionário utilizou-se a metodologia proposta por Luna (2006), conforme consta no referencial teórico e a diversidade de serviços logísticos apresentado por Fleury (2004a).

Através do Cetemag e Sindirochas conseguiu-se contato de algumas empresas do setor de mármore e granito e o questionário foi aplicado a aproximadamente 150 empresas do ES. Foram respondidos 31 questionários, representando 21% do total enviado.

5.1.1. Caracterização geral

As perguntas iniciais do questionário possibilitaram caracterizar as empresas respondentes em relação a alguns aspectos gerais tais como: atividades realizadas, porte e mercado de atuação.

No que se refere as atividades realizadas pelas empresas respondentes, 74% das empresas questionadas realizam atividades de Beneficiamento e Comercialização, e 42% além dessas duas atividades também realizam a extração.

Das empresas analisadas, 70% possuem até 50 funcionários e apenas 17% apresentam mais de 101 funcionários. Portanto seguindo a classificação do Sebrae, a maior parte das empresas pesquisadas é formada por empresas de pequeno e médio porte. Tal constatação também é feita quando se analisa o aspecto faturamento, pois o faturamento de 51% das empresas é de até 1 milhão em 2006. Portanto pode-se considerar grande parte das empresas analisadas como de pequeno e médio porte.

Em relação ao mercado de atuação, não se pode evidenciar nenhuma tendência, pois um percentual de 52% das empresas atua no mercado externo, enquanto 45% das empresas atuam apenas no mercado interno e 3% em ambos.

5.1.2. Terceirização dos serviços logísticos

Observa-se na Figura 2, que a atividade que possui maior porcentagem de terceirização nas empresas respondentes é a atividade de transporte, em segundo lugar vem a atividade de suporte fiscal e em terceiro lugar a atividade de importação/exportação e desembaraço aduaneiro. A atividade de controle de estoque não foi citada por nenhuma das empresas como sendo terceirizada. Tal tendência mostra que o setor estudado tem buscado a terceirização das atividades logísticas básicas conforme classificação apresentada por Fleury (2004a).

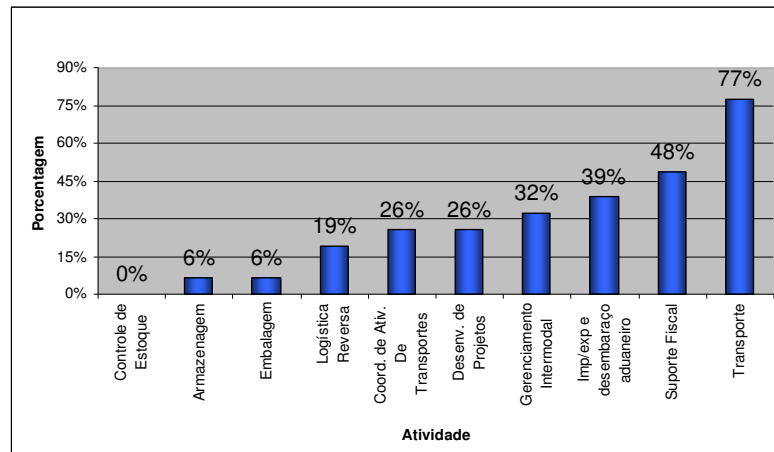


Figura 2: Porcentagem das atividades terceirizadas pelas empresas pesquisadas.

Analizando a tipologia e a quantificação das empresas contratadas nas principais operações logísticas pelas empresas respondentes, identificou-se que 71 % das empresas possuem pelo menos uma transportadora terceirizada, sendo que 58% das empresas possui mais de 2 transportadoras terceirizadas. Empresas de armazenagem são utilizadas por apenas 23% das empresas respondentes. Já Operadores Logísticos são utilizados por 35% das empresas respondentes.

Quanto à utilização de Prestadores de Serviços Logísticos capixabas, positivamente percebeu-se que mais de 80% das empresas do setor que terceirizam suas atividades logísticas, utilizam Prestadores de Serviços Logísticos do estado do Espírito Santo.

Um fato muito relevante mostrado na pesquisa é que grande quantidade dos contratos logísticos, aproximadamente 48%, são verbais, ou seja, ainda não utilizam os contratos logísticos adequadamente como uma ferramenta para a gestão da terceirização dos serviços.

No que se refere a utilização de base de informação para identificar possíveis prestadores de serviços logísticos, 71% das empresas respondentes utilizam a indicação de terceiros, 55% possuem base de dados própria de fornecedores e 42% consultam outras empresas para obter informações. A utilização de bases de dados externa ou a consulta a revistas do setor são realizadas por 10% das empresas.

O principal fator que tem levado as empresas a terceirizarem seus processos logísticos (46%) é a possibilidade de focarem no seu *core competence*. Para 25% das empresas analisadas, o principal critério decisivo tem sido a redução de custos logísticos. A possibilidade de entrada em novos mercados, e a melhoria no nível de serviço, aparecem como os fatores menos relevantes para as empresas respondentes (14%).

O critério mais importante para a escolha do PSL para 37% das empresas respondentes é a confiabilidade que a empresa terceirizada passa. Em segundo lugar, com 27% é o preço dos serviços oferecidos pelas empresas prestadoras de serviço logístico. Nenhuma das empresas citou os seguintes critérios de escolha como principal: disponibilidade de pessoal e ativos, localização e escopo geográfico e segurança da mercadoria.

A pesquisa identificou que 50% dos respondentes não realizam nenhum tipo de avaliação dos serviços logísticos terceirizados. Considera-se, conforme apresentado na seção 2.5, que tal prática pode ser geradora de insucesso nas relações entre contratantes e contratados. A avaliação através de indicadores, pesquisa de satisfação, ou o próprio gerenciamento do contrato logístico são fundamentais para o sucesso da terceirização e facilitam a negociação e avaliação dos PSLs.

Entretanto, observa-se uma grande satisfação das empresas respondentes com o mercado de prestadores de serviço logístico no ES, já que 76% das empresas de mármore e granito que utilizam serviços logísticos terceirizados se dizem satisfeitas ou totalmente satisfeitas com os serviços contratados.

Quanto aos ganhos obtidos com a terceirização de atividades logísticas, 84% das empresas disseram ter tido redução de custos, enquanto 48% tiveram melhoria na integração das atividades e melhoria no atendimento ao cliente. Observa-se ainda que o acesso a tecnologias mais avançadas foi citado por apenas 16% das empresas pesquisadas.

Dentre os problemas percebidos com a terceirização das atividades logísticas, 45% das empresas citaram a perda do controle das atividades como um problema decorrente da terceirização e 39 % disseram ter perdido o nível de serviço.

Quando se avaliou a existência de consistência metodológica para o processo de terceirização das atividades logísticas, como a proposta por Luna (2006), a Tabela 1 evidencia que as empresas respondentes desenvolveram seu processo de terceirização sem muita estruturação.

Tabela 1: Análise da utilização das etapas da metodologia proposta por Luna.

Etapas	Nº respostas	%
Análise se a terceirização é uma boa opção e quais atividades seriam objetos de terceirização	16	52%
Definição do critério de avaliação para definir se a empresa deve terceirizar ou não as atividades logísticas	14	45%
Identificação de quais prestadores de serviços logísticos a empresa poderia considerar na sua análise	8	26%
Identificação de qual prestador de serviço é mais adequado	16	52%
Definição de quais ferramentas de controle utilizar na gestão da terceirização	9	29%
Definição de como administrar a parceria	11	35%
Avaliação da possibilidade de reintegrar as atividades terceirizadas	9	29%

A primeira etapa que refere-se a análise da opção da terceirização das atividades logísticas e quais seriam as de objeto de terceirização, é realizada por 16 respondentes. Isso representa 52% do total pesquisado e 59% das empresas que terceirizam suas atividades logísticas.

A definição dos critérios de avaliação para definir se a empresa deve terceirizar ou não as atividades logísticas, é feita por 14 respondentes, o que representa 45% do total e 52% das empresas que terceirizam suas atividades logísticas.

A análise menos freqüente nos respondentes refere-se à identificação de quais prestadores de serviços logísticos a empresa poderia considerar. Somente 8 respondentes desenvolvem essa prática, o que representa 26% do total e 30% das empresas que terceirizam suas atividades logísticas.

A identificação de qual prestador de serviço é mais adequado é feita por 16 respondentes, representando 52% do total e 59% das empresas que terceirizam suas atividades logísticas. Mesmo sendo a etapa de maior freqüência, percebe-se que esse número é inferior ao total de empresas que terceirizam suas atividades logísticas. Isso mostra uma tendência de algumas empresas terceirizarem sem análise nenhuma.

Outras etapas são realizadas de maneira muito tímida pelas empresas pesquisadas. Apenas 11 respondentes, que representa 35% do total e 41% das empresas que terceirizam suas atividades logísticas, definem como administrar a parceria. Além disso, somente 9 definem quais ferramentas de controle utilizarão na gestão da terceirização.

Finalmente, apenas 9 respondentes dizem avaliar a possibilidade de reintegrar as atividades terceirizadas.

Portanto, analisando a utilização da metodologia de análise de terceirização de atividades logísticas proposta por Luna (2006), identificou-se que apenas 13% das empresas pesquisadas realizam todas as etapas propostas, ou seja, uma porcentagem muito pequena das empresas faz um estudo aprofundado antes de optarem pela terceirização ou não de suas atividades. Portanto, observa-se que grande parte das empresas optam pela terceirização sem o desenvolvimento de uma metodologia consistente.

6. CONCLUSÃO

A pesquisa realizada permitiu identificar que o processo de terceirização das atividades logísticas no setor estudado acontece com elevada freqüência, mas ainda é realizado pela maioria das empresas de forma muito desestruturada. Não se evidenciou o uso de metodologia consistente e estruturada para conduzir o processo de terceirização das atividades logísticas e as práticas de contratação e de gestão do terceiro são na maioria inexistentes. Evidencia-se esse fato, pois apenas 13% fazem todos os estágios da metodologia de avaliação proposta por Luna (2006) e 10% não realizam nenhum desses estágios. Além disso, a maioria das empresas não realiza nenhum tipo de avaliação de seus prestadores de serviços logísticos e mais da metade das empresas ainda realiza um contrato logístico verbalmente.

Percebe-se também que grande parte das empresas ainda não utilizam a terceirização de atividades logísticas como uma estratégia competitiva e a atividade logística de maior porcentagem de terceirização é a atividade básica de transporte.

No que se refere aos resultados obtidos pelas empresas respondentes quanto à terceirização de atividades logísticas, observa-se que os ganhos foram mais citados que as perdas. Além da evidência de que a terceirização tem trazido benefícios pode-se considerar o percentual de empresas que se dizem satisfeitas com a terceirização que ultrapassa 75% das empresas.

Considera-se, portanto, que em função da maior competitividade demandada pelo mercado, as empresas de mármore e granito capixabas precisam rever as suas práticas relacionadas à

terceirização de atividades logísticas para que possam obter vantagens competitivas que extrapolem somente os parâmetros de custo, que foi evidenciado nesta pesquisa, e possam atingir outros patamares como: acesso a tecnologias mais avançadas, integração das atividades e melhoria no nível de serviço.

A partir deste estudo desenvolvido considera-se que para uma empresa obter benefícios mais amplos com o processo de terceirização das atividades logísticas, é necessário um conjunto de análises e ações: um estudo da viabilidade da terceirização das atividades logísticas, uma consistente metodologia para seleção de terceiros, e uma análise dos potenciais PSL, um contrato detalhado com um acordo entre as partes (contratante e contratado) do nível de serviço além da utilização de indicadores de desempenho para monitoramento das atividades.

Referências Bibliográficas

- Fleury, P. F. (2004a) *Vantagens competitivas e estratégicas no uso de operadores logísticos*. Centro de Competência em Logística da Coppead/ UFRJ, Rio de Janeiro.
- Fleury, P. F. (2004b) *A Indústria de Provedores de Serviços Logísticos no Brasil: Analisando Oferta e Demanda de Serviços*. Centro de Estudos em Logística do Coppead / UFRJ, Rio de Janeiro.
- Figuieredo, L A. (2005) *A indústria de prestação de serviços logísticos e o modelo de negócio ASP: perspectivas e tendências no mercado brasileiro*. Tese de Doutorado. Universidade/ UFSC, Florianópolis.
- Ianez, M. M. e C. B. Cunha (2006) *Uma metodologia para a seleção de um provedor de serviços logísticos*. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Transportes, Escola Politécnica da USP, São Paulo.
- Luna, M. M. M. (2006) *O processo de terceirização de atividades logísticas*. Anais do IX Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais, São Paulo.
- Novaes, A.G.N. (2001) *Logística e Gerenciamento da Cadeia de Distribuição*. (2ª. Ed) Editora Campus, Rio de Janeiro.
- Sindirochas (2007) *Sindicato da indústria de rochas ornamentais, cal e calcário do estado do Espírito Santo – SINDIROCHAS*. Acesso ao site: <<http://www.sindirochas.com.br/>> em 20.mar.2007.