



VANTAGENS COMPETITIVAS COM A TERCEIRIZAÇÃO LOGÍSTICA: O CASO DA MACROFÉRTIL FERTILIZANTES

Suéllim Prochner (UEPG) suellim@msn.com
Sérgio Escorsim (UEPG) escorsim@uol.com.br
Eloiza Souza Martins (UEPG) eloiza1sm@hotmail.com
Paulo Henrique de Freitas Pacheco (UEPG) paulo_u2@hotmail.com
Rosana Carbonar (UEPG) rosanacarbonar@hotmail.com

Resumo

A Logística vem sendo estudada desde os primórdios da humanidade, porém, somente nos últimos anos as organizações têm dado a importância merecida ao referido tema, sendo que de forma gradativa suas teorias vêm sendo aplicadas, tornando-se cada vez mais relevante através do passar dos anos. Dentro deste contexto, a terceirização da logística tem se constituído como importante instrumento em um mercado exigente e competitivo. Além disso, tem proporcionado uma mudança de visão das empresas no sentido de que um Sistema de Logística bem estruturado possibilita uma redução de custos, bem como, uma maior rapidez e agilidade na distribuição de mercadorias. Este artigo tem como objetivo demonstrar as vantagens proporcionadas pelo processo de terceirização da logística. Para tanto, utilizou-se de um estudo de caso sobre a organização Macrofertil Indústria e Comércio de Fertilizantes LTDA, a qual terceirizou apresentou significativa evolução após tal processo, passando a empenhar seus esforços na sua atividade principal.

Palavras-chave: Gestão da produção, logística, terceirização.

1. Introdução

A palavra Logística tem origem no termo “LOGISTIKOS”, que significa cálculo e raciocínio no sentido matemático. Nos primórdios da civilização, mais especificamente nos tempos da Civilização Grega, o termo LOGÍSTICA era então relacionado intimamente ao progresso das atividades militares.

A evolução das civilizações e o avanço das relações comerciais colocaram a logística em um novo cenário: o da comercialização de produtos com origens e destinos diversos.

Tal cenário fez com que o planejamento e a estratégia no campo da logística se tornassem indispensáveis nas relações de comércio.

Desta forma, buscaram-se novos rumos no sentido da eficiência da logística, com o objetivo de que a produção passasse a estar disponível ao cliente conforme as suas expectativas, ao menor custo para a organização e em tempo hábil para a satisfação de ambas as partes.

Com isso, a logística tomou grandes esforços das organizações, fazendo com que pessoas e funções fossem remanejadas a fim de estruturá-la com qualidade, o que trouxe uma perda de foco dentro da organização. Para sanar este problema, a saída foi a terceirização desta área, a qual não está ligada diretamente à atividade principal da organização, o que proporcionou à mesma focar sua produção e agregar maior qualidade ao seu produto principal.

Com a terceirização, as decisões e procedimentos em relação à logística ganharam mais flexibilidade, uma vez que o prestador dos serviços logísticos terá como único foco a otimização desta área. Por outro lado, a organização que opta por terceirizar sua logística,

passa a ter um diferencial estratégico diante da disponibilidade para focar a otimização da sua atividade principal.

O objetivo deste artigo é demonstrar as vantagens da terceirização da logística através da análise feita sobre a empresa Macrofértil Indústria e Comércio de Fertilizantes LTDA, a qual optou por tal procedimento com o intuito de empenhar seus esforços na sua atividade principal, obtendo produtos finais de maior qualidade, e com isso, apresentando diferencial estratégico diante da concorrência.

2. Metodologia

Busca-se através das pesquisas bibliográfica e de campo, explanar as vantagens da terceirização. Segundo Belo (2004, p.06) “O conhecimento não nasce do vazio e sim das experiências que acumulamos em nossa vida cotidiana, através de experiências, dos relacionamentos interpessoais, das leituras de livros e artigos diversos”.

Ausubel (1978, p.01) observa que “o principal no processo de ensino é que a aprendizagem seja significativa. Isto é, o material a ser aprendido precisa fazer algum sentido para o aluno. Isto acontece quando a nova informação "ancora-se" nos conceitos relevantes já existentes na estrutura cognitiva do aprendiz.”

3. Logística – Breve histórico e conceituação

A princípio, a logística era relacionada com os procedimentos de guerra, onde sua função era movimentar, coordenar e abastecer tropas militares, pois a importância do seu sucesso estava atrelada a um bom desempenho nas frentes de batalha. Segundo Silva e Musetti (2003, p. 346), “Até a primeira Guerra Mundial (1914-1918), a logística militar preocupava-se em suprir e transportar homens, animais, alimento, munição e equipamentos.”

No período relacionado entre as duas Grandes Guerras, a logística permaneceu em estado latente de desenvolvimento. Porém, após 1945, seus conceitos foram lapidados e implantados no mundo dos negócios como uma ferramenta de gestão de suma importância.

Assim surgiu um conceito fundamental e aplicável à administração da logística empresarial, segundo Silva e Musetti (2003, p.346),

Trata-se da interdependência entre estratégia, tática e logística militares, imprescindível para o sucesso das operações em campo de batalha...
A equivalência empresarial desse princípio está na logística como uma componente da estratégia global da organização e seu emprego, de forma integrada, nos esforços para atingir os objetivos empresariais.

Devido a importância dada a tais procedimentos, a logística passou então a ser adotada no mundo dos negócios, onde se relacionava basicamente à movimentação de produtos finais.

Com o passar dos anos e o avanço mercadológico, a logística assumiu uma posição de maior enfoque, uma vez que passou a apresentar considerável importância ao longo de toda a cadeia de suprimentos, levando em consideração a localização da fonte da matéria-prima em relação a localização da efetiva transformação, e ainda, ao local de venda, o que proporciona se observar que a logística apresenta ação antes mesmo que o produto seja encaminhado ao mercado. Na opinião de Squizzato (2006, p.01),

Considerada por especialistas como uma evolução da logística a gestão da cadeia de suprimentos envolve a compra de matérias primas, administração de fornecedores, o recebimento de encomendas, a armazenagem eficiente de mercadorias, o transporte e entrega de produtos no menor prazo e no menor custo possível.

Pode-se notar que o foco da logística passou a ter maior abrangência, e de acordo com Silva e Musetti (2003), a logística no século atual está voltada para atender a gestão de toda a cadeia

de suprimentos, desde a obtenção da matéria-prima até a entrega do produto acabado ao consumidor final.

Assim, a logística está ligada de forma significativa à criação de valor da empresa em relação aos seus clientes e fornecedores.

Segundo Ballou (2001, p.25) “Produtos e serviços não têm valor a menos que estejam sob a posse do cliente quando (tempo) e onde (lugar) eles desejam consumi-los.”

Portanto, a logística segundo Bowersox e Closs (2001, p.19), “Existe desde o início da civilização: não constitui de modo algum uma novidade. No entanto, a implementação das melhores práticas logísticas tornou-se uma das áreas operacionais mais desafiadoras e interessantes da administração nos setores privados e públicos.”

Diante de tais acontecimentos, Ballou (2001, p. 21) contextualiza que, “A missão da logística é dispor a mercadoria ou o serviço certo, no lugar certo, no tempo certo e nas condições desejadas, ao mesmo tempo em que fornece a maior contribuição à empresa”.

Com isso, pode-se notar a importância de uma logística bem estruturada e eficiente dentro de uma organização, já que ela pode ser um dos fatores, senão o principal, que determina a sua eficiência e eficácia, condicionando o status da organização em relação à qualidade, e ainda, determinando seu diferencial em relação à concorrência.

De acordo com Bowersox e Closs (2001, p.21),

O interesse está em compreender como certas empresas utilizam sua competência logística para obterem vantagem competitiva. As empresas que desfrutam de competência logística de classe mundial conseguem ganhar vantagens competitivas proporcionando aos clientes um serviço superior.

4. Estratégia – Terceirização da logística

O termo terceirização surgiu junto às organizações, a princípio, visando basicamente à redução de custos.

Com o tempo, os administradores passaram a ter maior conhecimento sobre este procedimento, passando então a perceber que a terceirização não proporcionava apenas uma redução de custos, mas também uma vantagem competitiva, uma vez que a organização passava a ter a oportunidade de dar maior enfoque ao seu produto ou atividade final.

Assim, conforme Silva (2007, p.01), a terceirização pode ser definida como:

A transferência de atividades para fornecedores especializados, detentores de tecnologia própria e moderna, que tenham esta atividade terceirizada como sua atividade-fim, liberando a tomadora para concentrar seus esforços gerenciais em seu negócio principal, preservando e evoluindo em qualidade e produtividade, reduzindo custos e ganhando competitividade.

Com a globalização econômica e um mercado cada vez mais acirrado, as organizações passaram a se concentrar na busca por diferenciais competitivos através da eficiente elaboração de estratégias, no sentido de atrair e proporcionar maior satisfação aos clientes.

Essa satisfação pode ser definida como agilidade e flexibilidade da empresa que é revertida ao cliente em forma de entregas pontuais e atendimento personalizado, afunilando a relação entre fornecedor e cliente.

De acordo com Leiria e Saratt (1996, p.25),

Mais agilidade empresarial significa maior produtividade e qualidade do produto final, atendendo às exigências de competitividade nos mercados interno e externo. A médio e longo prazos, a contratação de terceiros implica também uma economia significativa de recursos.

De outro lado, a operação logística se constitui num processo cuja rotina deve ser observada, controlada e planejada constantemente, seu sucesso depende de um perfil maleável que pode ser dado a este processo.

Segundo Bowersox e Closs (2001, p.22) “Devido a natureza da logística, as tarefas básicas envolvem grande número de pessoas. A dispersão geográfica das operações logísticas faz com que a maior parte do trabalho essencial seja executada sem supervisão direta.”

Sendo assim, pode-se notar a eficácia que se obtém com a combinação entre a logística, um processo de difícil supervisão devido a sua abrangência, e a terceirização, um procedimento que proporciona maior controle sobre o processo.

As estratégias relacionadas a logística estão direcionadas basicamente a redução de custos e melhora significativa do setor, agregando assim maior qualidade ao produto na visão do consumidor. Segundo Bowersox e Closs (2001), a empresa que busca um diferencial logístico para superar a concorrência deve oferecer um serviço de alta qualidade por um custo total inferior utilizando-se da flexibilidade e agilidade.

A princípio, como se pode observar, a terceirização da logística organizacional foi vista basicamente como uma redução de custos, mas outra importante vantagem competitiva se adquire com tal processo: a organização direciona seu tempo exclusivamente ao seu negócio, desenvolvendo sua produção e produto, tornando-se mais competitiva. (GUEDES, 2006)

Sendo assim, a competência logística busca a diminuição de custos, melhora nos serviços deste setor através da agilidade e flexibilidade dos mesmos, a dedicação contínua de esforços nesta área tão relacionada ao sucesso organizacional, ao preço de venda, e a qualidade do produto.

A alternativa de delegar o planejamento e execução da logística a uma empresa especializada, cuja missão é o perfeito funcionamento da área, acarreta a contratante um maior dinamismo, agilidade, rentabilidade e controle sobre possíveis imprevistos.

5. O caso da Macrofértil Fertilizantes

A Macrofértil Indústria e Comércio de Fertilizantes LTDA, cuja matriz está localizada na cidade de Ponta Grossa-PR, conta com 06 (seis) fábricas, atuando nos estados do Paraná, Santa Catarina, Mato Grosso do Sul, Mato Grosso, Goiás e São Paulo, sendo especializada na fabricação e comercialização de fertilizantes e defensivos agrícolas, contribuindo de forma decisiva para o desenvolvimento agrícola do país.

A organização está há 25 (vinte e cinco) anos no mercado, sempre atenta para proporcionar um atendimento ágil e personalizado, prestando assessoria pré e pós compra aos seus clientes. No histórico recente da empresa verifica-se que a mesma apresenta um crescimento sólido e contínuo, tendo em vista que ela atua em um mercado volátil e de ambiente pouco previsível, cuja concorrência é acirrada.

Segundo os assessores de Marketing e Suprimentos da Macrofértil, Fábio Vaz e Edézio Castelassi Filho, respectivamente, até agosto de 2006, o processo de logística da empresa era centralizado, o que acarretava dificuldades na elaboração de um planejamento estratégico antecipado do processo, não havendo previsibilidade de eventuais problemas externos que poderiam vir a ocorrer.

Especificamente em relação ao processo do transporte, verificava-se a falta de agilidade na entrega de mercadorias e na condução de matérias-primas para as fábricas e filiais da organização, uma vez que as transportadoras contratadas preocupavam-se somente com a entrega efetiva do produto, pois sua responsabilidade não estava atrelada ao significado macro

da logística. Com isso, alguns problemas eram gerados à organização, principalmente em época de safra, onde a procura por transportadoras aumenta, inflacionando tal serviço, o que acarretava um aumento no custo do produto, sendo que, para não repassá-lo ao consumidor final, a organização acabava assumindo-o, tendo assim uma perda significativa no final do período.

Devido a esta dificuldade em relação a agilidade do processo, outro problema acabava sendo gerado: o cumprimento de prazos pela organização junto aos seus clientes quando ocorriam imprevistos externos, e ainda, quando inesperadamente o tempo mudava, ocorrendo chuvas, o que tornava os terrenos “bom para o plantio”, oportunidade em que a procura por insumos acabava aumentando.

Segundo os assessores da organização, a solução encontrada para tais problemas, juntamente com o aperfeiçoamento do processo de logística, foi a terceirização deste setor, onde o controle do processo de distribuição de produtos e de transporte de matéria-prima foi delegado à Fertibrasil Logística e Fertilizantes LTDA. Com isso, a Fertibrasil passou a ser responsável por captar a matéria-prima nos silos de armazenagem na cidade de Paranaguá e distribuí-la às fábricas, para que posteriormente entre no processo de produção e o produto final seja entregue aos clientes.

Fabio Vaz ressaltou ainda que o processo da terceirização da logística, até então realizado parcialmente, não está estagnado, e que o objetivo da Macrofértil é efetivar a terceirização de todo o processo, mais especificamente, de toda a cadeia de suprimentos, principalmente em relação ao transporte compreendido entre o porto e os silos de armazenagem localizados em Paranaguá, processo este de difícil controle e execução.

Segundo Edezio, o processo da terceirização da logística da organização possibilitou à mesma direcionar seus esforços no seu “core business”, ou seja, na sua atividade principal que é a “venda de fertilizantes”, delegando sua atividade secundária, porém, não de pequena importância, para uma empresa com conhecimento específico na área.

Ainda segundo o assessor, pelo fato da organização trabalhar com commodities, onde a margem de lucro é pequena, a maior eficiência da logística é fundamental para a obtenção de vantagens competitivas e redução do custo, o que efetivamente foi observado após o processo da terceirização.

Desta forma, percebeu-se que a empresa obteve maior agilidade e flexibilidade na entrega dos seus produtos, principalmente nas épocas de safra, possibilitando aos clientes aproveitar as condições climáticas mais favoráveis, tendo o produto sempre à disposição no momento certo.

No que diz respeito ao custo, a Macrofértil passou a pagar preço justo pelos serviços relacionados ao processo da logística, principalmente em relação ao transporte, já que a Fertibrasil acompanha de perto e tem um controle eficaz sobre as negociações compreendidas entre a organização e as transportadoras.

Como resultado de todo este processo, verifica-se o alcance da qualidade do processo esperada pela Macrofértil, e ainda, uma significativa vantagem competitiva sobre a concorrência.

6. Conclusão

O mercado acirrado faz com que as organizações busquem caminhos que levem a sua satisfação quanto a expectativa de produção e ao custo despendido, e ainda, em relação ao valor de venda e máxima qualidade esperados pelo cliente, de forma a destacarem-se em seu segmento.

Sendo assim, o processo da logística é de suma importância para a organização e o desenvolvimento de suas atividades, uma vez que condiciona todo seu processo, e ainda, determina fatores primordiais na conceituação da organização perante o mercado consumidor, tais como preço de venda, prazo de entrega, entre outros.

Diante da importância verificada no processo da logística, é que se nota a necessidade de uma atenção especializada nesta área, de modo a torná-la mais eficiente na organização.

Tal objetivo é alcançado com a terceirização da logística, uma vez que tal processo é cedido a uma organização especializada, possibilitando a organização contratante, por um lado, a manutenção do seu foco na atividade principal, e por outro lado, ganho de diferencial diante da concorrência.

Referidos benefícios foram constatados no estudo de caso sobre a Macrofértil Indústria e Comércio de Fertilizantes LTDA, a qual, através da terceirização da logística, obteve agilidade e maior pontualidade na distribuição de seus produtos.

Outros benefícios também foram constatados, tal como a redução de custos, o que agregou maior valor na visão do cliente, e ainda ampliou a lucratividade da organização.

Dentre os benefícios, o maior deles foi o fortalecimento da marca Macrofértil, o que criou maior valor para organização a qual é sinônimo de qualidade, credibilidade e melhor atendimento.

Referência

- AUSUBEL, David. Disponível em <http://www.ufv.br/dpe/edu660/resteoausubel.html>. Acessado em 10/05/2007.
- BALLOU Ronald H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos**. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- BELLO, José Luiz de Paiva. **Metodologia Científica**. Rio de Janeiro. 2004. Disponível em www.pedagogiaemfoco.pro.br/met01.htm. Acessado em 06/05/2007.
- BOWERSOX, Donald J.; GLOSS, David J. **Logística empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimentos**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- GUEDES, Paulo. **Terceirização da logística e infra-estrutura de transporte em debate**. Disponível em www.ntcelogistica.gor.br. Acessado em 24/05/2007.
- TIGERLOG. Consultoria e Treinamento em logística LTDA. História da Logística. Disponível em <http://www.tigerlog.com.br/logistica/historia.asp>. Acessado em 02/05/2007.
- LEIRIA, Jerônimo Souto; SARATT, Newton. **Terceirização: uma alternativa de flexibilidade empresarial**. 9 ed. São Paulo: Gente, 1996.
- SILVA, Carlos Alberto Vicente; MUSETTI, Marcel Andreotti. **Logísticas militar e empresarial: uma abordagem reflexiva**. Revista de Administração da USP, V. 38, n. 04, São Paulo, Outubro/Novembro/Dezembro. 2003.
- SILVA, Ciro Pereira. Disponível em <http://pt.wikipedia.org/wiki/Terceiriza%C3%A7%C3%A3o>. Acessado em 03/05/2007.
- SQUIZATO, Rodrigo. **Mais ágeis e mais lucrativas**. Revista Exame. Disponível em http://portalexame.abril.com.br/static/aberto/estudosexame/edicoes_0878/m0113486.html. Acessado em 25/04/2007.