

# OPERADORES LOGÍSTICOS: UM ESTUDO DE CASO SOBRE A UTILIZAÇÃO DO SERVIÇO NAS OPERAÇÕES DE CONTROLE DE ESTOQUE

Jonatas Generozo  
(jonatasgenerozo@bol.com.br)  
Fatec Americana  
Curso de Tecnologia em Logística e Transportes

**Área Temática: Gestão de Estoque**

## RESUMO

Este artigo visa demonstrar os resultados alcançados na gestão de estoque de uma empresa pertencente ao ramo metalúrgico voltada para fabricação de trens para transporte de passageiros. A empresa optou pela contratação do operador logístico como forma de reduzir os problemas encontrados em sua gestão de estoque com o objetivo específico de reduzir as faltas e excessos de mercadorias causados pelos erros de: envio por parte dos fornecedores, recebimento, movimentação e armazenagem. A metodologia utilizada foi o estudo de caso por meio e entrevista estruturada junto ao gestor da área de PCP da empresa. O estudo revela uma melhora significativa dos resultados comparando antes e após a contratação do operador logístico.

**Palavras-Chaves:** Logística; Operador Logístico; Gestão da Cadeia de suprimento; Gestão de Estoque.

## ABSTRACT

This article aims to show the results achieved in inventory management of a company belonging to industry focused on metallurgical manufacturing for passenger trains. The company opted for hiring the logistics operator in order to reduce the problems encountered in their inventory management with the specific aim of reducing the faults and excesses of property caused by error: sending suppliers, receiving, handling and storage. The methodology used was the case study and through structured interviews with the manager of the PCP area of the company. The study shows a significant improvement in results compared before and after contracting the logistics operator.

**Keywords:** Logistics; Logistic Operator; Management Supply Chain; Inventory Management.

## 1 INTRODUÇÃO

Com o desenvolvimento do capitalismo mundial, sobretudo a partir da Revolução Industrial, a logística tornou-se cada vez mais importante para as empresas num mercado cada vez mais disputado e competitivo. Isto ocorreu,

pois a quantidade de mercadorias produzidas e consumidas aumentou muito, assim como o comércio mundial. Nos dias de hoje, com a globalização da economia, os conhecimentos de logística são de fundamental importância para as empresas.

Com o crescimento das operações, a importância das empresas em oferecer suporte maior aos seus clientes fez com que o setor de Supply Chain ganhasse cada vez mais força. O Supply Chain Management, ou a Gestão da Cadeia de Suprimentos vem de encontro à necessidade das empresas e clientes, pois o cliente é a principal razão de existir da empresa e o gerenciamento de toda a cadeia desde os fornecedores, passando pela produção, chegando à expedição e, prevendo e organizando, a logística reversa faz todo o sentido para organizar suas atividades com foco voltado ao cliente.

Em um dos elos dessa cadeia surge a função do operador logístico, companhias externas que são contratadas para realizar funções de gestão e distribuição dos materiais de determinada empresa.

O objetivo principal desse trabalho é estudar os benefícios alcançados por uma empresa na contratação de um operador logístico externo para realizar as operações de controle de estoque. Buscou-se nesse trabalho realizar um estudo de caso identificando os principais problemas enfrentados pela empresa em suas operações de controle de estoque e os resultados posteriores com a contratação do operador logístico externo.

## 1.1 METODOLOGIA

As metodologias que fundamentam a realização deste artigo são os métodos bibliográficos e de estudo de caso. Para Severino (2007, p.122) a metodologia como caminho e conhecimento científico, tem-se início quando:

“[...] aquele que se realiza a partir do registro disponível, decorrente de pesquisas anteriores, em documentos impressos, como livros, artigos, teses...Utilizando-se de dados ou de categorias teóricas já trabalhadas por outros pesquisadores e devidamente registrado.”

Cervo e Bervain (1983, p. 23) relatam que a metodologia, também pode ser entendida como:

“Em seu sentido mais geral, o método é a ordem que se impõem aos diferentes processos necessários para atingir um fim dado ou um resultado desejado. Nas ciências, entende-se por método o conjunto e processos que o espírito humano deve empregar na investigação e demonstração da verdade.”

Para Marconi e Lakatos (2006, p.43), “[...] a pesquisa bibliográfica ou de fontes secundárias trata do levantamento de toda a bibliografia já publicada, em forma de livros, revistas, publicações avulsas e imprensa escrita”. Segundo as autoras, a pesquisa bibliográfica compreende oito fases distintas: escolha do tema, elaboração do plano de trabalho, identificação, localização, compilação, fichamento, análise e interpretação, redação.

Para realizar a pesquisa bibliográfica, primeiramente foi efetuada uma seleção de livros, periódicos, artigos publicados em anais de congressos, redes eletrônicas, dissertações e teses que tratam do tema. Em seguida procedeu-se

a leitura que fundamentou o referencial teórico, discutindo as várias abordagens dos autores sobre gestão estratégica de custos com enfoque em sistemas de informação gerencial, complementando com uma análise crítica e argumentos pessoais.

Yin (2005) apresenta três situações nas quais o estudo de caso é indicado. A primeira é quando o caso em estudo é crítico para se testar uma hipótese ou teoria explicitada. A segunda situação para se optar por um estudo de caso é o fato dele ser extremo ou único. A terceira situação se dá quando o caso é revelador, que ocorre quando o pesquisador tem acesso a um evento ou fenômeno até então inacessível à pesquisa científica. Optou-se pela realização do estudo de caso em razão do pesquisador atuar como colaborador na empresa estudada.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Neste tópico serão abordados os principais temas objetos desse estudo. A fundamentação teórica consiste na revisão de textos, artigos, livros, periódicos, enfim, todo o material pertinente à revisão da literatura. A logística é importante para melhorar a fluidez do processo dentro das organizações. Sua gestão eficiente pode propiciar melhoria nos níveis de serviços, redução de custos e aumento de competitividade.

### **2.1. DEFINIÇÃO DE LOGÍSTICA**

O termo “logística” surgiu na década de 50 e vem ganhando importância sendo motivo de estudo pela crescente necessidade de serviços, distribuição e gerenciamento da cadeia de suprimento.

Martins e Alt (2006, p.326) dizem que a origem da logística é militar, com foco em inserir os recursos no local e no momento certo com a seguinte finalidade: vencer batalhas.

Para Ballou (2006, p.24):

“A logística trata de todas as atividades de movimentação e armazenagem, que facilitam o fluxo dos produtos desde o ponto de aquisição da matéria-prima até o ponto de consumo final, assim como dos fluxos de informação que colocam os produtos em movimento, com o propósito de providenciar níveis de serviços adequados aos clientes a um custo razoável”.

A logística tem se apresentado como fator decisivo para o implemento de uma gestão eficiente de todas as cadeias de suprimentos.

### **2.2 GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTO**

O Supply Chain Management Conhecida como Gestão da Cadeia de Suprimento nasceu da necessidade crescente das empresas e clientes onde a destes é produzir e não gerir os materiais dentro da cadeia produtiva passou-se a se ter necessidade de que alguma empresa o fizesse com qualidade e garantias com redução de custos. Segundo Christopher (2010), a cadeia de suprimento é uma rede e organizações envolvidas por meio dos vínculos a montantes e a jusante, nos diferentes processos e atividades que produzem valor na forma de produtos e serviços destinados ao consumidor final, ele

também salienta que gerenciamento da cadeia de suprimento não é “integração vertical.” O conceito do livro quanto à cadeia de suprimento é:

“A gestão das relações a montante e a jusante com fornecedores e clientes para entregar mais valores ao cliente, a um custo menor para cadeia de suprimento como um todo.”

Um dos fatores importantes para se garantir a qualidade dos níveis de serviços em toda a cadeia de suprimentos é a gestão dos estoques de seus participantes. Estoques representam recursos financeiros e uma má gestão pode representar perdas. Portanto, o controle de estoque é um processo importante a ser desempenhado pelas empresas.

### **2.3 CONTROLE DE ESTOQUE**

Bowersox, Closs (2001, p.255) define controle de estoque como:

“Controle de estoque é um processo rotineiro necessário ao cumprimento de uma política de estoque. O controle abrange as quantidades disponíveis uma determinada localização e acompanha suas variações ao longo do tempo”.

Nessa linha, Ballou (1993, p.204) define a importância do controle de estoque como:

“O controle de estoque é a parte vital do composto logístico, pois estes podem absorver de 25 a 40% dos custos totais, representando uma porção substancial do capital da empresa”.

Em alguns casos, algumas empresas acabam optando pela terceirização dessa etapa do processo em razão de diversas dificuldades como, falta de tecnologia apropriada, capacitação dos responsáveis. Nesse momento surge a opção pela contratação de operadores logísticos externos para suprir essa necessidade.

### **2.4 O OPERADOR LOGÍSTICO**

Segundo a ABML (Associação Brasileira de movimentação e logística), o operador logístico é o fornecedor de serviços logísticos especializado em gerenciar todas as atividades logísticas ou parte delas nas várias fases da cadeia de abastecimento de seus clientes, agregando valor ao produto dos mesmos, e que tenha competência para no mínimo, prestar 19 simultaneamente serviços nas três atividades consideradas básicas: controle de estoques, armazenagem e gestão de transporte.

O operador logístico também conhecido como prestador de serviço logístico (PSL) nasceu da crescente demanda e necessidade de operar este segmento dentro das organizações com o intuito de minimizar custos reduzir erros de movimentação, armazenagem, abastecimentos e embalagem sendo um segmento que vem crescendo ano a ano empresa responsável por toda parte logística dentro das empresas e ou armazém.

Além das vantagens básicas de custos e qualidade de serviços, os operadores logísticos têm o potencial de gerar outras vantagens competitivas para seus contratantes como: redução de investimentos em ativos, foco na

atividade central do negócio, e maior flexibilidade operacional. (FLEURY, 1999.)

Uma das principais tendências do atual ambiente empresarial é a busca pela maximização do retorno sobre os investimentos. Ao transferir sua operação logística para um terceiro, uma empresa tem a oportunidade de reduzir investimentos em armazenagem, frota, tecnologia de informação, e até mesmo estoque, o que se reflete diretamente na melhoria do retorno sobre ativos e investimento. (FLEURY, 1999)

Nesse aspecto, de acordo com FLEURY (2000), as características dos operadores logísticos ficam mais evidentes quando comparadas com as prestadoras de serviços especializados, ou seja, transportadoras, armazenadores, gerenciadoras de recursos humanos.

A seguir são apresentados os resultados do estudo de caso realizado na empresa CAF Brasil.

### **3 ESTUDO DE CASO**

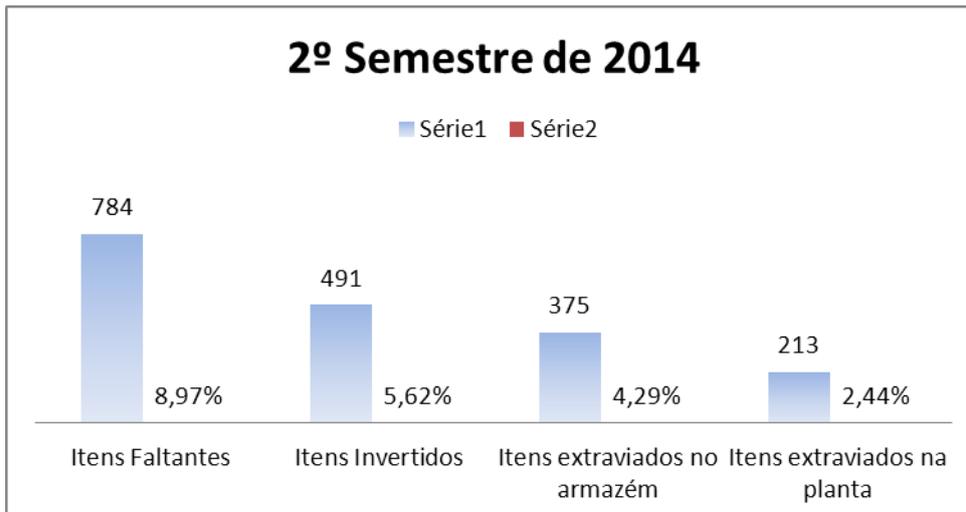
A elaboração deste estudo de caso foi realizada na empresa CAF Brasil (CAF construcciones y Auxiliar de Ferrocarriles S.A) empresa fundada na Espanha em 1860 na planta industrial inaugurada em 2010 na cidade de Hortolândia-SP.

O estudo foi desenvolvido nas áreas de PCP e armazém, mais precisamente no departamento de controle de materiais, onde através de uma entrevista estruturada com o gestor da área e análise de controles internos realizados foi identificado que havia muitas divergências de estoque e de abastecimento na produção realizados pela própria empresa. Este estudo de caso foi realizado entre o segundo semestre de 2014 e o primeiro semestre e 2015, para a coleta dos dados e elaboração das tabelas foram realizadas entrevistas com os gestores de cada área.

Por meio das análises dos apontamentos registrados no setor, identificou-se os principais problemas enfrentados pela empresa no controle de estoque de seus produtos.

O gráfico 1 apresenta os principais erros identificados no controle de estoque apurados pelos gestores da área durante o segundo semestre do ano de 2014.

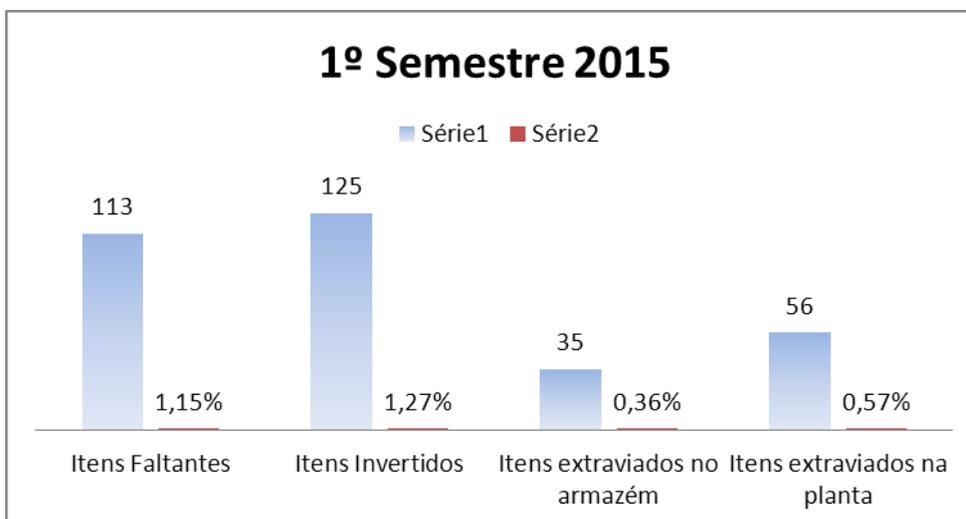
Gráfico 1: Erros identificados no controle de estoque nas operações internas



**Fonte: Elaborado pelo Autor 1**

Diante do agravamento dos problemas e nas consequências internas relacionadas ao aumento de perdas e atrasos de entrega, a empresa decidiu em 2015 pela contratação de um operador logístico para realizar as operações de controle de estoque da empresa. No primeiro semestre da contratação do serviço pode-se perceber, através dos relatórios apresentados pelo gestor, uma melhoria considerável nas operações conforme apresentado no gráfico 2.

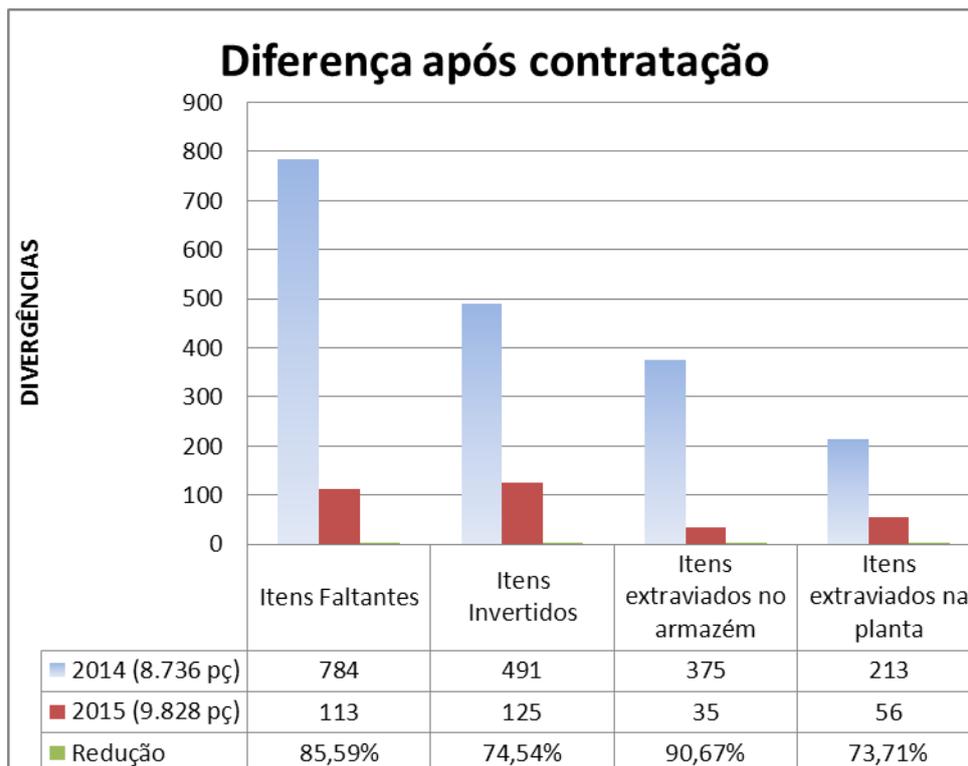
Gráfico 2: Erros Identificados no Controle de Estoque com Operador Logístico Externo



**Fonte: Elaborado pelo Autor 2**

Ocorreu uma melhora significativa em todos os níveis de problemas analisados. O gráfico 3 apresenta o comparativo antes e depois entre os principais erros identificados nas operações de controle de estoque da empresa.

Gráfico 3: Comparativo antes x depois erros identificados no Controle de Estoque



**Fonte: Elaborado pelo autor 3**

Após seis meses da contratação da empresa especializada, foi observada uma significativa redução das anomalias descritas acima (gráfico), onde demonstrou-se uma melhoria na qualidade dos serviços prestados com a contratação do operador logístico. Os percentuais demonstram uma redução em praticamente todos os erros identificados

#### 4 CONCLUSÃO

Devido a crescente necessidade de otimizar processos e reduzir custos, neste estudo de caso mostrou a importância de se fazer uma boa gestão de estoque. A empresa melhorou os níveis de serviços com a contratação do operador logístico reduzindo tempo de espera por falta de material extraviados e ou faltantes.

A contratação do operador Logístico neste caso mostrou-se, como uma medida viável, diante dos erros apresentados acima (gráficos) com redução dos erros e ganho na administração do estoque, reduzindo tempo de inventários e atrasos na produção.

Não foi objeto do estudo tratar as desvantagens e nem questões relacionadas á custos relacionados a contratação do serviço, e sim mostrar a necessidade e de uma boa gestão de materiais para ganho na produtividade e que nesse caso especifico a empresa conseguiu melhorar seus indicadores. Como proposta fica a sugestão para trabalhos futuros, à abordagem das desvantagens na contratação do operador logístico bem como os custos envolvidos nessa operação.

## REFERÊNCIAS

- ABML: Associação Brasileira de movimentação e Logística. Disponível em <http://www.abml.org.br>
- ASCENÇO, Anderson. **A importância da cadeia de suprimentos e os clientes**. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/a-importancia-da-cadeia-de-suprimentos-e-os-clientes/81513>. Acessado em: 11 de março de 2016.
- BALLOU, Ronald H. **Logística Empresarial**: transportes, administração de materiais e distribuição física. São Paulo: Atlas, 1993.
- BALLOU, Ronald H., Gerenciamento da cadeia de suprimento: planejamento, organização e logística empresarial. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- BALLOU. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos**: Logística empresarial. 5ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- BOWERSOX, Donald J; CLOSS, David J. **Logística empresarial**: o processo de integração da cadeia de suprimento. São Paulo: Atlas, 2001.
- CALIXTO, Fabiano. **Logística**. Disponível em: [http://www.suapesquisa.com/o\\_que\\_e/logistica.htm](http://www.suapesquisa.com/o_que_e/logistica.htm). Acessado em: 11 de março de 2016.
- CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A. **Metodologia científica: para uso dos estudantes universitários**. 3ª ed. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983. P. 23.
- CRHISTOFER, Martin. **Logística e o gerenciamento da cadeia de suprimentos**. São Paulo: Cengage learning, 2010.
- FLEURY, P. F. Vantagens competitivas e estratégias no uso de operadores Logísticos. Revista Tecnológica. São Paulo: v.5, n.46, p. 28-35, set. 1999.
- FLEURY, P. F., FIGUEIREDO, K. F. & WANKE, P. **Logística Empresarial – A Perspectiva Brasileira**. Coleção COPPEAD de Administração. Editora Atlas, São Paulo, 2000.
- LAKATOS, E. M. e MARCONI, M. A. Técnicas de Pesquisa. 4ª Edição. São Paulo: Atlas, 2006
- MARA, Paola. **A importância da logística para as empresas**. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/academico/a-importancia-da-logistica-para-as-empresas/72607/>. Acessado em: 11 de março de 2016
- MARTINS, Petrônio Garcia; ALT, Paulo Renato Campos. **Administração de Materiais e recursos patrimoniais**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.
- RAMOS, Rogério. **Definições de cadeias de suprimentos**. Disponível em: [http://www.infoescola.com/administracao\\_/definicoes-de-cadeia-de-suprimentos/](http://www.infoescola.com/administracao_/definicoes-de-cadeia-de-suprimentos/). Acessado em: 11 de março de 2016.
- SEVERINO, A.J. **Metodologia do trabalho científico**. 23ª ed.rev. Atual. São Paulo: Cortez, 2007. P. 122
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

**“O conteúdo expresso no trabalho é de inteira responsabilidade do autor.”**