# O PAPEL DO OPERADOR LOGÍSTICO NO PROCESSO DE AGREGAR VALOR AO CLIENTE ESTUDO DE CASO DA FASSINA

**Thames Richard Silva**
Dissertação de Mestrado em Gestão de Negócios, Programa de Pós-Graduação em Gestão de Negócios, Universidade Católica de Santos, Santos, 2006.

O presente trabalho constitui uma análise sobre dissertação de mestrado, apresentada à Universidade Católica de Santos – UNISANTOS, em 19 de maio de 2006, através de um estudo de caso. Teve por objetivo mostrar o papel do operador logístico nas operações portuárias de movimentação de contêineres e sua agregação de valor para os clientes por meio de uma matriz das etapas do processo de preparação e embarque de contêineres cheios versus habilidades da cadeia de suprimentos.

Para que se possa entender o papel do operador logístico portuário e apontar os processos que agregam valor ao cliente, é preciso, antes de mais nada, observar o desenvolvimento da logística a partir da década de 80 e, obter uma visão da mudança de paradigmas na área da logística.

O desenvolvimento da logística neste período foi marcado pela incorporação dos avanços da tecnologia de informação e telecomunicações, levando à expansão do conceito tradicional da logística, para chegar ao conceito de *Supply Chain Management* ou Gestão da Cadeia de Suprimento.

Novaes[1] procurou explicar o motivo que tem levado as empresas a optarem pelos prestadores de serviços logísticos tendo em vista novas tecnologias. O autor salienta que estas tecnologias reduzem facilmente os custos logísticos e aumentam o nível dos serviços oferecidos. No entanto, requerem altos investimentos e mão-de-obra treinada, constituindo-se em riscos para aqueles que começam a utilizá-la. Neste contexto, os prestadores de serviços logísticos representam uma alternativa interessante a considerar.

Pode-se ainda ressaltar, que os principais motivos que levaram ao surgimento dos prestadores de serviços logísticos estão associados ao abandono do paradigma da verticalização nas modernas cadeias de suprimento e ao surgimento de novos agentes econômicos. Parte destes agentes surgiu da redefinição ou diversificação de seus antigos negócios tais como empresas transportadoras, dando origem aos prestadores de serviços logísticos.

Silva fundamentou seu trabalho a partir da análise da evolução da terceirização dos serviços de logística aliada à cadeia logística de exportação procurando identificar a inserção do operador logístico especializado na movimentação de contêineres. Adotou-se também como base para o trabalho um estudo detalhado da cadeia de suprimento sob o aspecto de eficiência e resposta rápida, dos componentes do processo logístico, além dos respectivos fatores-chaves e obstáculos.

A matriz de valor obtida na pesquisa procura mostrar o valor observado pela relação das etapas do processo logístico versus habilidades de eficiência e resposta rápida exigidos em uma cadeia de exportação.

[1] NOVAES, A. G. *Logística e Gerenciamento da Cadeia de Distribuição*: *Estratégia, Operação e Avaliação*. Elsevier Editora, 2001.

As respostas encontradas pelo autor, dentro do estudo de caso, mostram que para o exportador, o valor agregado é caracterizado por um conjunto de vantagens percebidas, explicitadas ou não nos contratos. Estas vantagens são identificadas com serviços prestados ou potencialmente prestados pelo operador, e que oferecem ao exportador flexibilidade e segurança, como:

- Mobilização de equipamentos e mão de obra de vários fornecedores para receber e manipular a carga do exportador.
- Disponibilidade de espaço para armazenagem.
- Manipulação e estufagem da carga no contêiner.
- Coordenação do desembaraço aduaneiro.
- Entrega da carga no Porto segundo agenda pré-definida.
- Possibilidade de armazenagem de cargas que cheguem parcialmente avariadas ou não completem uma carga de contêiner.
- Possibilidade de fazer manutenção de contêineres que sofram avarias no transporte.
- Possibilidade de negociar e postergar a entrega do contêiner cheio no terminal de embarque para ajustar um eventual atraso no transporte rodoviário.
- Possibilidade de realizar a pesagem e o desembaraço da carga nas próprias instalações do operador.

Assim, para o porto, alguns destes serviços ainda que não resultem de um contrato explícito, também representam agregação de valor através de:

- Redução de custos, pela otimização do uso dos equipamentos portuários e de navegação.
- Possibilidade de ajustar o prazo e o horário da entrega da carga no terminal portuário para evitar pressões como congestionamentos no porto.

- Sincronização da colocação da carga do terminal com as operações de embarque, minimizando o tempo de área nobre de porto utilizada.

Pelo lado do armador, da mesma forma que para o porto, os serviços representam agregação de valor através de:

- Uso de área de apoio do operador logístico portuário no pré-embarque de contêineres cheios no porto, permitindo embarques próximos à data de saída do navio.
- Acompanhamento via Siscomex(Sistema Integrado de Comércio Exterior) da presença de carga fornecida pelo operador logístico portuário informando status físico da operação.
- Controle da frota de contêineres vazios localizados nas instalações do operador logístico portuário e sua condição para uso na exportação.
- Controle da frota de contêineres vazios devolvidos pelos importadores junto ao operador logístico portuário.
- Possibilidade de reparo de contêineres realizado pelo operador logístico portuário.

Estas vantagens, tanto para o exportador como para o porto e armador, não existiriam se o relacionamento ocorresse diretamente entre estes, sem a participação do operador.

Dessa maneira, observa-se o conceito de Ballou[2] aplicado pelo operador logístico portuário em que a logística é um conjunto de atividades funcionais que é repetido muitas vezes ao longo do canal de suprimentos através dos quais matérias-primas são convertidas em produtos acabados e o valor é adicionado aos olhos dos consumidores.

É importante observar que as considerações apresentadas neste estudo são especificas para os clientes atendidos pelo operador logístico portuário objeto do estudo. Embora, os

[2] BALLOU, H.Ronald, *Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos: Planejamento, Organização e Logística Empresarial,* 4ª edição, Bookman, 2004.

serviços executados pela maioria dos operadores logísticos portuários sejam padronizados, os processos de atendimento aos clientes diferem de empresa para empresa, gerando desta forma, oscilações na agregação de valor.

A abordagem metodológica utilizada pautou-se por um modelo de pesquisa qualitativa denominada estudo de caso que, por si só, apresenta como limitação a impossibilidade de comparação com outras empresas atuantes no mesmo segmento. Todavia, o modelo teórico constituído a partir deste estudo, por certo, poderá ser avaliado e considerado por investigadores com propósitos semelhantes.

**Prof. Dr. Getúlio Kazue Akabane**
Mestrado em Gestão de Negócios
Universidade Católica de Santos – UNISANTOS
Orientador