

ESTABELECIMENTO DAS COMPETÊNCIAS DE OPERADORES LOGÍSTICOS DA REGIÃO SUL DO BRASIL

Gilmar Amilton Macohin (UP)

macohin@mps.com.br

Carlos Manoel Rodrigues Taboada (UFSC)

taboada@deps.ufsc.br



O Operador Logístico passou a receber muita atenção das empresas, como uma orientação competitiva ao mercado tomador e prestador de serviços logísticos.

As novas exigências impostas ao conjunto de iniciativas voltadas à formação do trabalhador, devido às transformações que vêm ocorrendo no mundo atual, têm impactado de forma significativa o que se espera de um Operador Logístico. Por isso, assim como em outras áreas, verifica-se um deslocamento de noções da esfera educativa, como, por exemplo, a dos saberes para as competências e, na esfera do trabalho, da qualificação à competência.

Dessa forma, as transformações que vêm ocorrendo no mundo em consequência do aprimoramento acentuado da tecnologia exigem uma dinâmica de formação do Operador Logístico que estabeleça a relação entre profissionalismo e competência. Nessa perspectiva, tem-se como pressuposto que as possibilidades de construção das competências estão diretamente associadas à dinâmica estrutural do campo educativo articulada com a dinâmica dos demais campos que constituem o espaço social de trabalho. Isso porque o profissionalismo e a competência resultam não somente de um saber agir, mas de um querer e de um poder agir.

Palavras-chaves: Logística, Operador Logístico, Competências

1. Introdução

Atualmente o ambiente econômico empresarial passa por grandes transformações e, como resultado, as operações logísticas têm-se tornado mais complexas, mais sofisticadas tecnologicamente e mais importantes, sob o ponto de vista estratégico, compreendendo os fatores: globalização, proliferação de produtos, menor ciclo de vida do produto, segmentação de clientes canais e mercados, conforme a classificação proposta por Fleury (2000).

As organizações têm a preocupação de atingir o importante alinhamento estratégico entre as estratégias competitivas e da cadeia de suprimentos, segundo Chopra (2003).

O cuidado com as competências existentes nas organizações logísticas pode garantir que elas sejam vistas em sua totalidade e, se utilizadas na prática da melhoria contínua, levam ao aperfeiçoamento auto-sustentado e continuado dos processos.

A melhoria deve ser tratada de forma completa, requerendo um balanceamento e muita integração dos sistemas técnicos e sociais. Isso conduz à necessidade de atuação em diferentes áreas e à consideração de aspectos como habilidades e motivação, (HARRISON 2000).

O objetivo principal deste estudo é identificar as competências dos Operadores Logísticos, sendo que o termo “competências” não está relacionado ao indivíduo em si, mas ligado a aspectos organizacionais e de gestão das atividades inerentes à atividade.

Na contextualização das competências, busca-se identificar e desenvolver comportamentos para chegar às competências. É na prática das atividades que se formam os comportamentos para incorporar algum tipo de competência.

A questão da gestão de conhecimentos tem relevante papel no desenvolvimento desse trabalho. Nesse contexto, a visão de competências torna-se de fundamental importância. A correlação das competências essenciais com as habilidades básicas mostra-se fundamental para a visualização do gerenciamento estratégico e, conseqüentemente, de seu impacto na vantagem competitiva da organização.

2. Operador Logístico

Na última década, o Operador Logístico passou a receber muita atenção das empresas, como uma orientação competitiva ao Mercado tomador e prestador de serviços logísticos, por se tratar de uma atividade relativamente nova no Brasil. Conforme Calazans e Barros (2002), o Operador Logístico deve ter competência, prestar serviços simultâneos em três atividades básicas: controle de estoque, armazenagem e gestão de transportes.

A determinação das competências dos Operadores Logísticos ganha importância à medida que se desenvolvem e aprimoram as cadeias de suprimentos. Os Operadores Logísticos hoje passam a se apresentar como elos integradores nas interfaces existentes nas cadeias de suprimentos. Em alguns sistemas de produção como, por exemplo, o sistema automotivo, pode empregar Operadores Logísticos a montante, durante e a jusante da cadeia de suprimentos, que normalmente são empresas distintas nessas operações, ou seja, uma é especializada em

relacionamento com fornecedores, outra realiza o suprimento da linha de produção e outra efetua a distribuição de suprimentos de reposição e produtos acabados.

Hoje há pouco subsídios que permitam orientar os Operadores Logísticos no seu desenvolvimento, em específico as competências que deveriam dispor perante as necessidades do Mercado.

A Região Sul do Brasil apresenta algumas particularidades econômicas relevantes, apresentando-se hoje como um importante centro produtivo, tanto de material para cadeias de suprimentos como de produtos acabados, porém não possui o mesmo potencial de Mercado como o existente na Região Sudeste, mas a grande maioria das empresas Operadoras Logísticas que atuam no Mercado nacional possui filial na Região Sul., o que levou a realização da pesquisa ser focada nas empresas com prestação de serviços nesta região. Ainda, as regiões Centro-Oeste, Norte e Nordeste possuem uma dimensão territorial muito vasta, o que leva a uma necessidade e especificidade de serviços, principalmente na distribuição física de produtos. Particularizando a Região Sul, podemos observar que apresenta um grau de desenvolvimento superior às regiões Centro-Oeste, Norte e Nordeste quando tratamos de produtos de com valor agregado mais elevado, porém em escala mais restrita ao que se apresentam na Região Sudeste do Brasil.

A determinação das competências necessárias aos Operadores Logísticos que atuam na Região Sul do Brasil poderá apresentar-se como fonte de subsídio para as empresas se orientarem na sua evolução competitiva.

No meio empresarial, percebe-se cada vez mais a preocupação das empresas de possuir atributos e ações voltadas ao Mercado. A orientação para o Mercado está no centro da teoria e da prática de administração, sendo condição fundamental para a estratégia, no mínimo, competitiva da empresa. (DAY 1993).

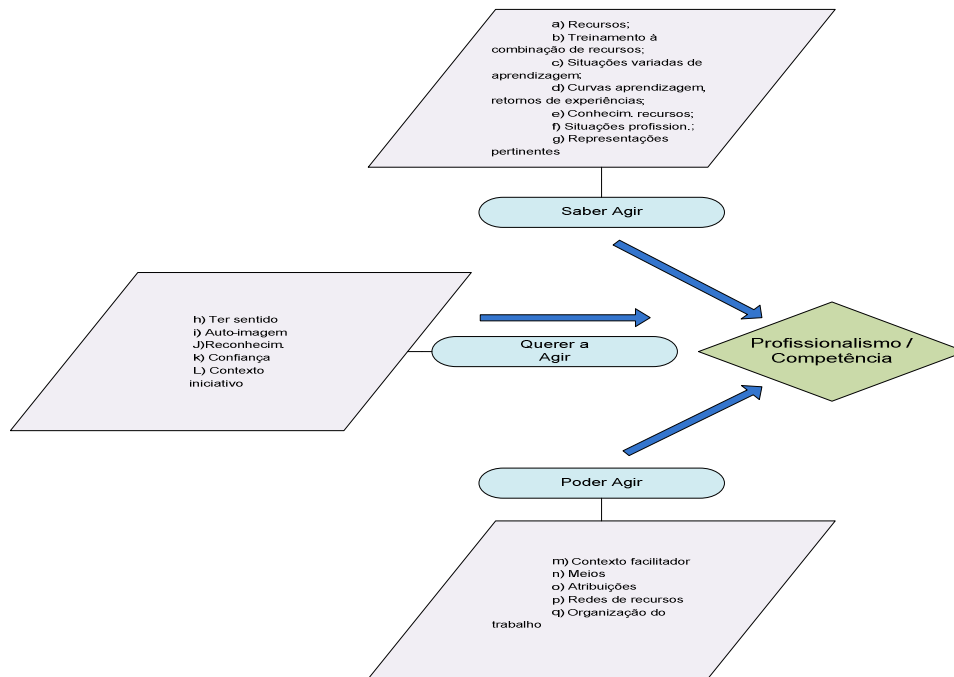
A disseminação de pesquisas e publicações sobre o tema atesta essa importância no meio acadêmico. De igual forma, no meio empresarial percebe-se um discurso cada vez mais presente.

As novas exigências impostas ao conjunto de iniciativas voltadas à formação do trabalhador, devido às transformações que vêm ocorrendo no mundo atual, têm impactado de forma significativa o que se espera de um Operador Logístico. Por isso, assim como em outras áreas, verifica-se um deslocamento de noções da esfera educativa, como, por exemplo, a dos saberes para as competências e, na esfera do trabalho, da qualificação à competência.

Dessa forma, as transformações que vêm ocorrendo no mundo em conseqüência do aprimoramento acentuado da tecnologia exigem uma dinâmica de formação do Operador Logístico que estabeleça a relação entre profissionalismo e competência. Nessa perspectiva, tem-se como pressuposto que as possibilidades de construção das competências estão diretamente associadas à dinâmica estrutural do campo educativo, articulada com a dinâmica dos demais campos que constituem o espaço social de trabalho. Isso porque o profissionalismo e a competência resultam não somente de um saber agir, mas de um querer e de um poder agir.

Le Boterf (2003) apresenta a competência como uma resultante dessa relação, exemplificada por contextos iniciativos:

FIGURA 1 – PROFISSIONALISMO / COMPETÊNCIAS



FONTE: Le Boterf (2003).

Como se pode observar na análise de Le Boterf, o profissionalismo não é um estado estável, mas é construído progressivamente ao longo da experiência. Ao se considerar isso, é importante destacar que a construção da competência baseia-se nos saberes que constituem a qualificação profissional, o que não significa que sejam equivalentes entre si ou que a instauração e aprofundamento desses processos não possam ocorrer de modo simultâneo, desde que o “saber fazer” seja superado pelo “saber ser”, como expressão da capacidade de articular inúmeros saberes diante dos desafios encontrados no mundo do trabalho.

A lógica presente na realidade faz com que haja uma recomposição de saberes impostas ao Operador Logístico pelo ritmo das mudanças sociais, econômicas e tecnológicas que está implicando também a inclusão de saberes que não estão diretamente ligados aos postos de trabalho.

Nesse cenário, o lugar da qualificação do Operador Logístico propriamente dito (saber fazer) passa a ser ocupado pela competência e, assim, o saber assume uma atribuição de sujeito e a relação cognitiva tende a definir-se sobre o modo de ser (ser competente) e não mais sobre aquele de ter (ter um saber como o risco de perdê-lo) uma qualificação.

Exemplo disso é visualizado em estudos, por exemplo, o feito por Castells (1992), que tem demonstrado que a economia tem crescido em produtividade não tanto em função do aumento quantitativo de capital e trabalho, como o que ocorria nos

primórdios da industrialização, mas como resultado da combinação mais eficiente dos fatores no processo de produção, fatores esses definidos como a influência crescente da ciência, da tecnologia, da qualificação da força de trabalho e da eficácia da gestão do processo produtivo.

No que tange à relação de profissionalismo e competência do Operador Logístico em países que ocupam uma posição mais periférica no capitalismo contemporâneo tem-se um duplo desafio: ampliar as ações voltadas à qualificação e, simultaneamente, contemplar os pressupostos que configuram a formação que tem por objetivo instaurar a competência. Isso porque se entende que competência refere-se a “um sistema de conhecimentos, conceituais e processuais, organizados em esquemas operatórios que permitem no interior de uma família de situações, a identificação de uma ação eficaz” (Trepós, 1992) e, entende-se o profissionalismo como “um conjunto de saberes-recursos e competências validadas que uma pessoa possui” (LE BOTERF, 2003). É importante lembrar que a aprendizagem das competências passará cada vez menos por sistemas e procedimentos que funcionam de maneira automática, mas cada vez mais por processos de entendimento em que o trabalho apresenta-se como a atualização organizada do poder de pensamento e de ação do trabalhador, logo, de sua competência (ZARIFIAN, 2001).

É nesse cenário de discussão que essa pesquisa foca a sua análise nos níveis de profissionalismo do Operador Logístico. Para tanto, terá como parâmetro três estágios que caracterizam a totalidade do profissionalismo de um Operador Logístico e não, necessariamente, o nível de uma ou outra competência particular.

Os estágios principiante, profissional experiente e perito foram elaborados por Le Boterf (2003), com base em sete categorias: procedimento / modo de intervenção; contextualização dos saberes; metacconhecimentos; gestão do tempo; grau de autonomia; auto-imagem e fiabilidade.

3. Conceitos de Competência

Competência é uma palavra do senso comum, utilizada para designar pessoa qualificada para realizar algo.

Segundo Parry (citado por Fleury, 2004), uma definição bastante utilizada entre os profissionais de Recursos Humanos para competência é: “conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que afetam a maior parte do trabalho de uma pessoa, e que se relacionam com o desempenho no trabalho; a competência pode ser mensurada, quando comparada com padrões estabelecidos e desenvolvida por meio do treinamento”. Essa definição é de fácil operacionalização por parte dos responsáveis pela gestão de RH nas organizações, mas que, implicitamente, tem como referência a tarefa e o conjunto de tarefas restritas a um cargo, ou seja, a gestão por competência é apenas um rótulo mais moderno para administrar uma realidade organizacional ainda fundada nos princípios do taylorismo-fordismo. Em determinados casos, gerenciar por um modelo de competências implica somente uma mudança burocrática nos procedimentos para seleção dos indivíduos.

Nessa perspectiva, o conceito de competência é pensado como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que justificam um alto desempenho, à medida que há também um pressuposto de que os melhores desempenhos estão

fundamentados na inteligência e na personalidade das pessoas. Nessa abordagem, considera-se competência como um estoque de recursos que o indivíduo detém. A avaliação dessa competência individual, no entanto, é feita em relação ao conjunto de tarefas do cargo ou da posição ocupada pela pessoa.

Definir os conhecimentos individuais necessários ao desempenho em cada cargo ou posição não é condição suficiente para atender à demanda por inovação e flexibilidade que se impõe às empresas. É preciso, sim, perceber a forma como a pessoa mobiliza seu conhecimento em determinado contexto.

A qualificação é usualmente definida pelos requisitos associados à posição, ou ao cargo, ou pelos saberes, ou conhecimentos da pessoa, os quais podem ser classificados e certificados pelo sistema educacional. Já o conceito de competência procura ir além do conceito de qualificação: refere-se à capacidade de a pessoa assumir iniciativas, ir além das atividades prescritas, ser capaz de compreender e dominar novas situações no trabalho, ser responsável e ser reconhecido por isso. A competência não se limita, portanto, a um estoque de conhecimentos teóricos e empíricos detidos pelo indivíduo, nem se encontra encapsulada na tarefa.

De acordo com Mussak (2003), competência é a capacidade de resolver problemas e atingir objetivos propostos. Há, portanto, uma ligação entre competência e resultado.

Dois conceitos tradicionais de competência são apresentados por esse autor.

O primeiro deles, define competência como:

EQUAÇÃO 2 – COMPETÊNCIA

$$C_p \text{ (competência)} = R \text{ (resultado)} / T \text{ (tempo)} + E \text{ (esforço)}$$

FONTE: Mussak (2003).

A competência é diretamente proporcional ao resultado obtido, mas é inversamente proporcional ao tempo consumido para atingi-lo e ao volume de recursos ou esforços utilizados. Portanto, não se avalia a competência de uma pessoa ou de uma organização apenas pelos resultados que produz, mas também pelo tempo despendido para atingir tais resultados e leva-se em consideração também o esforço aplicado na realização da tarefa. E o que se sabe é que ele é inversamente proporcional à capacitação. Uma pessoa capacitada atingirá os mesmos resultados que outra pessoa, porém com menos esforço ou com o consumo de menos recursos.

O segundo deles define competência como:

EQUAÇÃO 3 – COMPETÊNCIA

$$C_p \text{ (competência)} = S \text{ (saber)} \times P \text{ (poder)} \times Q \text{ (querer)}$$

FONTE: Mussak (2003).

Significa que competência é o produto da relação entre saber, poder e querer ou ainda, conhecimento multiplicado por habilidade, multiplicado por atitude. Se a

pessoa quer fazer, souber fazer, mas faltam-lhe habilidades humanas para aplicar convenientemente seus conhecimentos, sua competência tende a zero.

Pode-se definir competência como:

“Um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.” (MUSSAK, 2003)

Conforme Duran (1996), competência relaciona-se ao conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes interdependentes e necessárias à consecução de determinado objetivo.

De acordo com esses conceitos, pode-se perceber que a “competência” está relacionada a vários fatores pessoais e organizacionais. Para Duran (1996), a dimensão conhecimento está relacionada a tudo que ele aprende ao longo de sua vida, um domínio cognitivo. A habilidade é o saber fazer e a atitude aos aspectos socioafetivos das pessoas.

3.1 Competências de uma organização

O conceito de competência organizacional tem suas raízes na abordagem da organização como um portfólio de recursos. Tal abordagem considera que toda empresa tem um portfólio físico (infra-estrutura), financeiro, intangível (marca, imagem), organizacional (sistemas administrativos, cultura organizacional) e recursos humanos.

Hamel e Prahalad (1995) deram uma contribuição significativa para a construção do conceito ao proporem o conceito de competências essenciais e diferenciarem-nas das competências organizacionais.

As competências essenciais seriam aquelas que obedecem a três critérios:

- a) oferecem reais benefícios aos consumidores;
- b) são difíceis de imitar;
- c) dão acesso a diferentes mercados.

Ao definir sua estratégia competitiva, a empresa identifica as competências essenciais do negócio e as competências necessárias a cada função, que são as competências organizacionais. Dessa forma, pode-se afirmar que a organização possui diversas competências organizacionais, localizadas em diversas áreas. Dessas, apenas algumas são as competências essenciais, aquelas que a diferenciam e que lhe garantem uma vantagem competitiva sustentável perante as demais organizações.

Fleury e Fleury (2004) definem, no contexto empresarial como podemos identificar dois níveis de decisões associados ao processo de formulação de estratégias:

- a) estratégia de negócios: qual o tipo de negócios que a empresa vai atuar e como vai competir;
 - b) estratégia funcional: como deve a função contribuir para a estratégia de negócios.
- Essas considerações estão lidando com o nível estratégico e tático, segundo a visão clássica do planejamento estratégico. Precisam ser considerados dois pontos: o

alinhamento entre esses dois níveis de estratégias e competências essenciais e os diferentes tipos de estratégia competitiva.

Uma competência essencial não precisa, necessariamente, ser oriunda de conhecimento acadêmico. Ela pode estar associada ao domínio de qualquer estágio do ciclo de negócios, por exemplo, um grande conhecimento das condições de operação de mercados específicos. Todavia, para ser considerada uma competência essencial, esse conhecimento deve estar associado a um processo de aprendizagem sistemático e que envolva descobrimento/inação e capacitação de recursos humanos.

A evolução da estratégia competitiva vai depender, a longo prazo, da administração do processo de aprendizagem organizacional, que vai reforçar e promover as competências organizacionais e que vai dar foco e reposicionar as estratégias competitivas.

O quadro a seguir apresenta uma síntese dos vários níveis de competências existentes em uma organização, segundo Mills (2002):

QUADRO 6 – COMPETÊNCIAS NAS ORGANIZAÇÕES

| | |
|------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Competências essenciais | Competências e atividades mais elevadas, no nível corporativo, que são chave para a sobrevivência da empresa e centrais para sua estratégia. |
| Competências distintivas | Competências e atividades que os clientes reconhecem como diferenciadores de seus concorrentes e que provêm vantagens competitivas. |
| Competências organizacionais | Competências coletivas associadas às atividades-meios e às atividades-fim. |
| Competências individuais | Saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo. |

FONTE: Mills (2002).

Mais diretamente ligadas ao processo de trabalho de operações industriais, Zarifian (2001) classifica as competências em:

- competência sobre processos – os conhecimentos sobre o processo de trabalho;
- competências técnicas – conhecimentos específicos sobre o trabalho que deve ser realizado;
- competências sobre a organização – saber organizar os fluxos de trabalho;
- competências de serviço – aliar a competência técnica à pergunta: “qual o impacto que esse produto ou serviço terá sobre o consumidor final?”;
- competências sociais – saber ser, incluindo atitudes que sustentam os comportamentos das pessoas. São domínios dessas competências: autonomia, responsabilização e comunicação.

Ao definir sua estratégia competitiva, a empresa identifica as competências essenciais do negócio e as competências necessárias a cada função. Por outro lado, a existência dessas competências possibilita as escolhas estratégicas feitas pela empresa.

3.2 Competências logísticas

Dawe (1998), no estudo realizado pelo Instituto Fritz, procurou estabelecer os padrões de competências logísticas, pois nunca foi tão necessário ou mesmo difícil esse entendimento.

Há um desafio constante para os gerentes as estabelecerem as competências logísticas em suas empresas. Para isso deve-se ter uma compreensão das estratégias e das ferramentas, para serem bem-sucedidas.

A teoria da competência logística e do seu papel na contribuição gerencial foi fonte de estudos realizados pelo CLM (*Council of Logistics Management*) nos anos 90 do século XX, contribuindo significativamente para uma compreensão do papel da logística nas empresas e de como direcionar os trabalhos com a disciplina dos líderes de Mercado.

As companhias que estabelecem competências logísticas podem ganhar uma vantagem competitiva significativa, diferenciando-se no desempenho com:

- a) eficiência;
- b) eficácia;
- c) flexibilidade.

O desenvolvimento das competências logísticas apresenta-se com maior potencial na rentabilidade do que a tradicional procura por redução de custos

Cada vez mais as empresas estão ajustando seus objetivos para suas operações logísticas. Para alcançar esses objetivos, é necessária a compreensão dessas operações e uma habilidade complexa. O modelo apresentado pelo Instituto Fritz, consiste em cinco processos independentes da posição na cadeia logística:

- a) gerenciamento da fonte – responsável para adquirir materiais e serviços;
- b) produção – responsável por converter os materiais ou bens requeridos;
- c) logística de distribuição – responsáveis por entregar materiais requeridos e bens terminados;
- d) serviços pós-vendas – responsável por dar suporte aos bens e os serviços entregues
- e) gerenciar a demanda – responsável pelo atendimento à previsão de demanda.

As empresas buscam o aprimoramento nas competências logísticas como um fator de suporte aos valores e aos serviços realizados.

A pesquisa conduzida por Dawe (1998) sugere que o estabelecimento de competências globais da logística seja levado ao longo dos três níveis:

- I – competências funcionais em atividades do subprocesso da logística;
- II – competências decorrentes da integração logística com os processos internos e com o gerenciamento da matéria-prima, da produção e do gerenciamento da demanda;

III – competências na cadeia de abastecimento, gerenciando compartilhadamente as atividades logísticas com os membros dos diversos canais e os fornecedores de serviço externos;

4. Características dos Operadores Logísticos

Conforme Novaes (2007), Operador Logístico é um prestador de serviços logísticos que tenha competências reconhecidas em atividades logísticas, desempenhando funções que englobem todos os processos logísticos ou apenas parte deles. Mas independente da amplitude do processo de terceirização, o processo deve ser tratado de forma integrada, permitindo uma visão ampla de todo o processo.

(...) para ser consistente com a maioria das interpretações do conceito de logística, as atividades deveriam ser idealmente conduzidas de uma maneira integrada e coordenada. Essa seria a grande diferença entre o simples prestador de serviços e o Operador Logístico. (SINK; LANGLEY, 1996).

A Associação Brasileira de Movimentação e Logística (ABML) apresenta a seguinte definição de Operador Logístico:

Operador Logístico é o fornecedor de serviços logísticos especializado em gerenciar todas as atividades logísticas ou parte delas nas varias fases da cadeia de abastecimento de seus clientes, agregando valor ao produto dos mesmos, e que tenha competência para, no mínimo, prestar simultaneamente serviços nas três atividades consideradas básicas: controle de estoques, armazenamento, e gestão de transportes.

Dessa forma, o Operador Logístico é responsável por parte do fluxo logístico, favorecendo a continuidade desse, mesmo que atividades sejam realizadas pela própria empresa, cliente ou terceiro, eventualmente quando um contratante trabalha com mais de um PSL, torna-se mais complexo uma integração e coordenação das relações entre eles, afirma Novaes (2007).

Operador Logístico é uma empresa que leva a cabo a planificação, a implementação e o controle de maneira eficiente do fluxo físico por meio da cadeia de suprimentos, assim como todos os serviços e informações associados ao mesmo, desde o ponto de origem até o ponto de consumo com o objetivo de satisfazer as necessidades do cliente, Aguilar (2001).

Nos últimos anos, o setor tem apresentado um crescimento substancial. Calazans (2002) diz que as empresas ocupam uma parcela pequena de negócios ainda. Para esse autor, os Operadores Logísticos envolvem empresas provenientes de diversos setores, oriundas de prestadores de serviços logísticos ou mesmo de transportes. Essas empresas também são geridas a partir de diversas formas, como por exemplo, ela sendo detentora de todos os ativos (veículos, armazéns, mão-de-obra...) ou ela gerenciando ativos de seu contratante ou ainda de uma forma mista. Esse segmento realça a grande utilização da terceirização em todas as atividades, nas quais os prestadores de serviços logísticos subcontratam transportes, armazéns, mão de obra, sistemas de informações e equipamentos.

O mercado brasileiro de Operadores Logísticos é formado por empresas de pequeno, médio e grande porte. Não há dados precisos sobre faturamento no setor. Observou-se apenas que existe empresa que realmente podem ser caracterizadas como Operadores Logísticos e outras que apenas se intitulam, sem ter as competências necessárias à atividade.

Conforme Luna (2003) numa estimativa da Armstrong & Associates os contratos de prestação de serviços terceirizados de logística atingiram o valor de US\$ 103,7 bilhões, com um aumento de 16% em relação ao ano de 2004, enquanto esse valor em 1994 era de 15 bilhões de dólares.

Mudanças significativas na economia afetaram as estruturas comerciais na década de 1980, assim como uma maior complexidade dos sistemas logísticos levaram as empresas a lançar mão do *outsourcing* de serviços logísticos, conforme Novaes (2007).

Segundo uma pesquisa realizada por Laarhoven et al (2000), em países europeus a maior relevância para tomar a decisão de terceirizar os serviços estava em redução dos custos e aporte de capital. Essa razão vem seguida da busca pela melhoria do nível dos serviços e aumento da flexibilidade por meio das competências do prestador de serviços.

Para Novaes (2007), a evolução do setor se deu pela redefinição ou mesmo ampliação de negócios de empresas transportadoras. Outras surgiram devido à recente onda tecnológica. Na administração de serviços, esse vem se destacando, devido à desverticalização das cadeias de suprimentos e houve um aumento significativo da necessidade de coordenação inter-empresarial.

De acordo com esse mesmo autor, a partir da metade dos anos 90, grandes Operadores Logísticos internacionais aportaram em território brasileiro (Ryder, TNT, Maclane, Danzas e Penske). Essas empresas entraram no mercado com as atividades internacionais que já realizavam para grandes grupos.

Diversas definições são apresentadas, denominadas *Third-party-logistics* (3PL) ou *logistics providers*. O termo “prestador de serviços logísticos” envolve todas as atividades logísticas, não refletindo os avanços tecnológicos e operacionais que dão sustentação ao moderno *Supply Chain Management*.

Conforme Novaes (2007), a nova configuração das relações na cadeia de suprimentos tem resultado num processo de terceirização das atividades logísticas, tendo conseqüências mais amplas para a organização. Para a logística, tem trazido resultados bastante positivos.

Essa terceirização deve ser seguida de alguns cuidados, identificando-se adequadamente as necessidades de alterações do sistema logístico da organização, analisando corretamente o impacto da transferência de algumas atividades para terceiros. Além disso, quando terceirizar, deve-se avaliar o desempenho das atividades.

Na realidade, de acordo com Fleury (2000), as características dos Operadores Logísticos ficam mais evidentes quando comparadas com as dos prestadores de serviços especializados, ou seja transportadoras, armazenadores, gerenciadoras de recursos humanos e de informação, dentre outras.

5. Conclusão

O Operador Logístico revela-se, cada vez mais, como uma ferramenta competitiva empresarial no mundo atual. O fortalecimento desses conceitos está aparecendo de maneira bastante expressiva tanto no meio empresarial como no acadêmico.

A teoria acadêmica, no que se refere ao Operador Logístico, tornou-se variável, dependendo das inovações empresariais. O trabalho acadêmico vem pavimentar caminhos para o progresso empírico das empresas, permitindo soluções organizacionais academicamente bem embasadas.

Além disso, este trabalho teve o propósito de desbravar caminhos e alternativas que possam ser, eventualmente, instrumentalizados empiricamente mais tarde.

O objetivo geral da pesquisa foi delineado com a finalidade de evidenciar as competências necessárias aos Operadores Logísticos com atuação na Região Sul do Brasil.

Como competências necessárias aos Operadores Logísticos dentro das capacidades de Adaptabilidade, visualizam-se fundamentalmente os serviços direcionados às necessidades dos seus clientes, compreendendo a dinâmica de Mercado, quer seja para pequenos volumes de serviços, quer seja para custos totais das operações e maximização dos tempos de operações.

Ressaltam-se também as competências necessárias ao planejamento voltado à qualidade e ao tempo das operações realizadas pelo Operador Logístico. O levantamento e o acompanhamento de indicadores de desempenho relativos aos custos das atividades realizadas e da produtividade dos equipamentos utilizados são competências extremamente necessárias ao bom desempenho econômico dos serviços prestados.

Nas capacidades relativas a Sistemas de Informações Logísticas, a necessidade do uso de comunicação com a utilização de EDI e a de sistema de gerenciamento de armazenagem WMS ganham importância e apresentam-se com igual relevância quanto à utilização de sistemas de informações logísticas internos, como competências nessa área.

Diante das capacidades de Alianças Estratégicas e Mercado são relevantes as competências de avaliações de desempenho e inovações.

Quanto às capacidades Tecnológicas, as competências de uso de novas tecnologias se apresentam por meio da técnica de *benchmarking*.

Para as capacidades Ambientais são visíveis as preocupações em relação ao meio ambiente e ao controle de emissão de poluentes.

As capacidades de Recursos Humanos apresentam as necessidades de competências em gerir bem esses recursos, por intermédio de uma política salarial corretamente ajustada e de uma adequada formação e grau de instrução dos seus colaboradores

Referências

AGUILAR, JOSEP A. *Subcontratación de servicios logísticos*. Madrid: Logis Book, 2001.

CALAZANS, FABÍOLA; BARROS, FLÁVIA C. *Operadores Logísticos: mercado e perfil de empresas*. São Paulo: Panorama Setorial Gazeta Mercantil, 2002.

- CASTELLS, MANUEL.** *A era da informação: economia, sociedade e cultura.* São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- CHOPRA, SUNIL; MEINDL, PETER.** *Gerenciamento da cadeia de suprimentos.* São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- DAWE, RICHARD L.** *Estabelecendo competências logísticas globais.* Instituto Fritz de Logística Global, 1998.
- DAY, GEORGES; WENSLEY, ROBIN.** *Marketing theory with a strategic orientation.* Journal of Marketing, 1983.
- DURAND, THOMAS.** *Revisiting key dimensions of competence.* Phoenix: 1996.
- FLEURY, AFONSO; FLEURY, MARIA TEREZA LEME.** *Estratégias empresariais e formação de competências – um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira.* 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- FLEURY, PAULO F.; WANKE, PETER; FIGUEIREDO, KLEBER F.** *Logística empresarial.* São Paulo: Atlas, 2000.
- HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K.** *Competindo pelo futuro.* Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- HARRISON, A.** *Continuous improvement: the trade off between self-management and discipline.* Integrated Manufacturing System, v. 11, n. 3, 2000.
- LAARHOVEN, P. V.; BERGLUND, M., PETERS, M.** *Thrid-party logistics in Europe – five years later.* International Journal of Physical Distributions & Logistics Management, 2000.
- LE BOTERF, G.** *Desenvolvendo competências dos profissionais.* Porto Alegre: Artmed, 2003.
- LUNA, M. M. M.; NOVAES, A. G.** *Estrutura e classificação dos prestadores de serviços logísticos no Brasil.* Panorama Nacional da Pesquisa em Transportes 2003, Anais Anpet XVII, 2003.
- MILLS, JOHN.** *Competing through competences.* Cambridge United Kingdom, Cambridge University Press, 2002.
- MUSSAK E.** *Metacompetência.* São Paulo: Gente, 2003.
- NOVAES, ANTONIO G.** *Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição.* Rio de Janeiro: Campus, 2007.
- SINK, H. L.; LANGLEY, Jr., C. J.; GIBSON, B. J.** *Buyer observations of the US third-party logistics market.* International Journal of Physica Distributions & Logistics Management, 1996.
- TRÉPOS, JEAN-YVES.** *Sociologie de la compétence professionnelle.* Nancy: PUN, 1992.
- ZARIFIAN, P.** *Objetivo competência: por uma nova lógica.* São Paulo: Atlas, 2001.