



Não se precipite com o processo de decisão, pois são muitos os fatores que devem ser analisados para garantir o sucesso ou definir o fracasso da terceirização

Logística própria ou terceirizada? Motivos e critérios para a decisão

A pesar da tendência atual de terceirização das atividades logísticas, verificamos muitas situações nas quais o processo foi mal conduzido, os resultados positivos demoraram a ser obtidos ou redundaram num verdadeiro fracasso.

Com o forte aumento da competitividade, a terceirização passa a envolver uma gama de atividades logísticas além do transporte rodoviário de cargas que, inicialmente, era a função mais terceirizada.

Para desenvolver um processo de terceirização, recomendamos as seguintes dicas:

1 **Motivos para terceirizar** – como a terceirização não é um caminho obrigatório, temos de avaliar os motivos para a decisão:

- Na cadeia de abastecimento da qual uma empresa faz parte, a terceirização poderá gerar impacto quanto ao nível de serviço?
- Dedicção ao próprio negócio (“core business”) poderá fazer a diferença?
- É relevante para evitar investimentos e substituir custos fixos por variáveis?
- Melhorar o controle dos custos logísticos e absorver “expertise” é importante?

2 **A empresa está preparada?** O processo não deve ser iniciado sem que os responsáveis pela empresa estejam preparados para a mudança com:

- a consciência da necessidade de parceria e um ótimo relacionamento?
- o domínio das operações, custos, procedimentos e indicadores a partir dos quais o terceiro será avaliado?
- o preparo para transferir e compartilhar parte das atividades com “estranhos”?

- a consciência das dificuldades desde a transição e o apoio e monitoramento ininterrupto das operações?

3

Definição dos objetivos – existem muitos motivos que levam à terceirização, porém as empresas devem definir claramente:

- Logística e nível de serviço são diferenciais para manter ou conquistar clientes?
- Redução de custos (movimentação, armazenagem, transportes, etc.) é o foco?
- Possibilidade de melhorar alguma operação se esta for terceirizada?

4

Os preparativos – após avaliar os motivos, os questionamentos internos e os objetivos, a empresa deve se preparar para o início efetivo do

processo de terceirização:

- Estão definidas as atividades a terceirizar?
- Existem empresas prestadoras de serviços disponíveis e habilitadas?
- Todas as instâncias de decisão da empresa estão convencidas claramente com objetivos e interesses alinhados?

Pois bem, estão vamos dar a partida!

5

Caracterização da empresa contratante – é importante que o prestador de serviços tenha todas as informações sobre o contratante e as atividades a executar:

- Descrição da empresa (formação, capital, porte), localização (matriz, filiais CD's, etc.), posição no mercado;
- Descrição dos processos produtivos e dos principais materiais e produtos;
- Canais de distribuição (direto, atacado, varejo, etc.), destinos;
- Detalhes das operações que serão terceirizadas (processos, indicadores, etc.);

- Objetivos e critérios de como será desenvolvido o processo de seleção.

6 **Pré-qualificação** – após a empresa ter decidido e se preparado, tem início a fase externa da terceirização:

- Verificar se existe interesse, e enviar um questionário com os quesitos abaixo:
 - Instalações e equipamentos disponíveis (locais, áreas, parceiros, lista de equipamentos); equipe gerencial e operacional;
 - Capacitação em operações similares, organização, otimização da armazenagem e transporte;
 - Sistemas de TI disponíveis (ERP, WMS, roteirizador) e equipe de suporte (interfaces, customizações);
 - Equipes de projeto e treinamento;
 - Disponibilidade de instalações que possam ser compartilhadas (rateio de custos fixos);
 - Aceitar pagamento por atividade operacional - “cost-driver” (movimentação, estocagem, embalagem);
 - Relação dos principais clientes, locais e serviços prestados;
 - Referências financeiras.
- Após o recebimento das informações deverá ser elaborada uma classificação.

7 **Concorrência** – é o início da fase de seleção, com as seguintes atividades:

- Comprovação das informações prestadas na fase anterior;
- Convite para visita às operações que serão terceirizadas;
- Solicitação de um projeto logístico específico com críticas e sugestões;
- Envio do escopo para o desenvolvimento da proposta;
- Recebimento das propostas.

8 **Avaliação e seleção final** – esta fase é crítica para o sucesso da terceirização:

- Avaliar as propostas e esclarecer dúvidas;
- Avaliar cada proposta e simular o custo total para diversos cenários;

- Equalizar as propostas técnicas e solicitar nova proposta comercial;
- Elaborar a análise de riscos;
- Classificar no máximo três empresas;
- Negociar (após a equalização);
- Como a decisão muitas vezes envolve aspectos intangíveis (confiança, indicação, etc.), deve ter a participação da diretoria.

9 **Contrato, o início e o fim** – documento que além dos aspectos legais deve conter premissas sobre o conteúdo técnico:

- Clara definição do escopo dos serviços e responsabilidade das partes;
- Definição de equipes e canais de comunicação para acompanhamento rotineiro e solução de conflitos;
- Metas e objetivos comuns (mensuráveis/indicadores) que devem ser alcançados;
- A quebra do contrato deve ser prevista para não prejudicar a continuidade da operação, além de garantir a separação ou ressarcimento dos recursos utilizados (materiais e humanos).

10 **O sucesso da terceirização** – depende do acompanhamento da operação:

- Planejamento cuidadoso da transição;
- Estrutura organizacional com os responsáveis por cada atividade;
- Divulgação dos indicadores e metas definidos em contrato e reuniões de acompanhamento;
- Envolvimento de todo o grupo e todos os níveis;
- Não deixar nenhum problema sem solução.

Conclusão

Contrato assinado, não se iluda: o relacionamento apenas começou. []