



Antonio Carlos Rezende

A sua empresa está preparada para a terceirização ?

Geralmente as empresas dão início ao processo de terceirização das suas operações logísticas por etapas que deveriam estar entre as últimas, ou seja, pela escolha dos prestadores de serviços, sem que seja realizada uma avaliação se a empresa está realmente preparada para a mudança.

Até recentemente as indústrias tinham a tendência de verticalizar suas atividades com o objetivo de assegurar maior domínio sobre a cadeia de abastecimento e garantir seu mercado.

Com os efeitos da globalização da economia e conseqüente aumento da competitividade, as empresas passaram a reverter o processo de verticalização ao dirigir o foco para o seu próprio negócio, "core business", porém muitas vezes sem avaliar adequadamente o problema, e num ritmo temeroso.

Quando o processo de terceirização (insourcing) ocorre sem que todos os fatores relevantes sejam devidamente analisados é muito grande a possibilidade desde que a decisão não seja a mais adequada, apresentando resultados distantes dos esperados.

Atualmente, como a logística é tida como um diferencial competitivo e está entre as atividades que estão sendo terceirizadas, julgamos adequada uma reflexão sobre o assunto, para que a empresa possa tomar a decisão correta e no momento certo.

Análise preliminar

Como foi visto no capítulo anteriormente, o processo de decisão deve ser precedido por um **estudo técnico preliminar**, devendo ter início a partir da análise da Cadeia de Abastecimento (Supply Chain), na qual a empresa

está inserida, desde os fornecedores de matérias-primas, componentes e insumos, até o cliente final, e do detalhamento de todas as atividades da operação logística passíveis de terceirização, inclusive seus custos, e índices de produtividade, entre outros indicadores.

Outra tarefa importante é avaliar se os serviços disponíveis no mercado são compatíveis com as necessidades da empresa e qual disponibilidade, capacidade e o custo dos prestadores.

Em seguida a empresa deve avaliar os **motivos que levam à terceirização** das operações logísticas, os quais se dividem em dois grupos:

O primeiro e que complementa o estudo técnico é composto por características mensuráveis, ou seja, reduzir custos, evitar investimentos e substituir custos fixos por variáveis, minimizar riscos de demandas trabalhistas, etc.,

O segundo grupo de motivos para terceirizar é representado por características não mensuráveis, assim como dirigir todos os esforços para o próprio negócio.

O processo de decisão

A partir do estudo técnico preliminar, no qual foram detalhadas todas atividades logísticas passíveis de terceirização, dos serviços disponíveis no mercado, da comparação de custos

e demais indicadores, entre as atividades desenvolvidas por equipes próprias ou terceirizadas, é necessária uma revisão profunda dos motivos para terceirizar, a fim de evitar-se decisões precipitadas, ou baseadas em comparações equivocadas, ou pela simples redução de custos, que é um dos primeiros fatores que são analisados e a partir do qual a decisão é da terceirização é tomada.

Entre os fatores para avaliação citados acima, os não mensuráveis são certamente os decisivos para a tomada de decisão.

Quando a decisão é baseada critérios não mensuráveis, por exemplo em uma filosofia empresarial, a partir da qual é determinado que todos os esforços devem ser centrados na atividade principal, é fundamental a sua compreensão para que o processo de terceirização seja bem sucedido.

A sua empresa está preparada?

Além dos estudos desenvolvidos para apoiar o processo de decisão é necessária uma avaliação extensa para perceber se a empresa será efetivamente receptiva a terceirização, quando os responsáveis deverão responder (por si e pela empresa) aos seguintes quesitos:

▲ Estou consciente que a terceirização é um processo de efetiva par-

ceria e que se não houver um ótimo relacionamento a mesma não vai adiante?

- ▲ Eu tenho domínio das operações e dos procedimentos para transferir para terceiros com sucesso ?
- ▲ Eu tenho pleno domínio dos custos e indicadores de produtividade e qualidade para acompanhar, avaliar e orientar o parceiro?
- ▲ O parceiro tem conhecimento dos indicadores e metas, a partir dos quais ele será avaliado?
- ▲ O parceiro tem conhecimento da abrangência dos serviços terceirizados?
- ▲ Estou preparado para expor ao parceiro desde os processos internos até as estratégias competitivas?
- ▲ Estou preparado para compartilhar informações, inclusive estratégicas com estranhos?
- ▲ Estou preparado para transferir parte

das atividades a estranhos?

- ▲ Estou preparado para dividir atribuições e responsabilidades com estranhos?
- ▲ Estou consciente que deverei administrar o comportamento do pessoal desde o momento da transição (medo de perder o emprego, ciúme profissional, etc.)?
- ▲ Estou consciente que deverei apoiar e monitorar o processo ininterruptamente sob pena de comprometer todo o processo de terceirização?

Conclusões

O exposto acima dá uma noção sobre o porquê de inúmeros processos de terceirização resultarem em fracasso, não somente por conta da quantidade de itens a avaliar, mas principalmente devido às incertezas e dúvidas da empresa que terceiriza.

Somente após desenvolver o processo de decisão até o ponto descrito acima e de esclarecer se a sua empresa está (ou não) preparada para a terceirização, é que deveremos iniciar a avaliação para escolha de um parceiro, o operador logístico.

A terceirização é uma tarefa longa e árdua, que tem como fim a escolha de um prestador de serviços competente, com características de compatibilidade e que irá compartilhar da construção de uma relação de mútua confiança, onde cada parte entende as dificuldades e necessidades da outra. [2]