



Antonio Carlos  
Rezende

# 1ª Parte: Operações logísticas próprias ou terceirizadas.

## Quais os motivos e critérios para a tomada de decisão?

Existem inúmeros fatores que devem ser analisados antes que seja tomada qualquer decisão. Não somente em relação aos potenciais prestadores de serviços que estão sendo avaliados, mas principalmente, em relação à própria empresa contratante, a qual deve examinar criticamente todos os elementos em questão.

Muitas vezes as decisões são precipitadas e tomadas baseadas em comparações pontuais, com empresas similares ou concorrentes, fazendo com que as conclusões sobre as vantagens, ou não, da terceirização fiquem distorcidas.

A seguir descreveremos de forma genérica os principais fatores que deverão ser analisados, e os motivos e questionamentos para a tomada de decisão em relação a terceirização.

### Visão Sistêmica

O processo de decisão deve ter início a partir da análise da Cadeia de Suprimentos (Supply Chain), na qual a empresa que está avaliando a terceirização está inserida, pois a não consideração de qualquer uma das suas fases, desde o projeto do produto, os fornecedores de matérias primas, componentes e insumos, até o cliente final, pode interferir na importância a ser conferida a cada fator a ser analisado, pois a análise pontual certamente acarretará distorções ao processo de tomada de decisão.

Se por um lado é importante a visão sistêmica, conforme comentado acima, por outro é necessário o estudo individual de cada um dos elos da Cadeia de Suprimentos (principalmente aqueles contíguos à empresa em estudo), suas características, inter-relações e custos.

No contexto sistêmico, devemos ainda ressaltar que a Logística deve ser vista como um processo que integra o **fluxo de materiais e informações**, em todas as fases da cadeia de Suprimentos.

### Motivos para Terceirizar - na Visão da Empresa

Existem diversos motivos para terceirizar as atividades logísticas, entre os quais se destacam:

- ▲ Maior dedicação ao próprio negócio (core business);
- ▲ Reduzir e melhorar o controle dos custos logísticos;
- ▲ Reduzir problemas trabalhistas;
- ▲ Absorver expertise (know-how);
- ▲ Evitar investimentos e substituir custos fixos por variáveis;
- ▲ Utilizar novos canais de distribuição;
- ▲ Otimizar a logística como forma de diferencial competitivo;
- ▲ entre outros.

Normalmente a redução de custos é um dos primeiros fatores que são analisados, sendo que alguns deles, assim como os transportes, já é terceirizado em grande parte das empresas, com economias significativas.

Salvo exceções, entre os fatores citados acima, "aquele que sugere maior dedicação ao próprio negócio", apesar de ser intangível (que não pode ser mensurado) é certamente o mais im-

portante para a tomada de decisão, apesar de que todos devem ser criteriosamente analisados.

### Serviços Disponíveis

A terceirização das atividades logísticas está em franco crescimento, principalmente em função dos motivos citados no parágrafo acima, e vão desde uma simples locação de empilhadeira até complexas operações em regime de full-filment (toda operação logística terceirizada, normalmente para um Operador Logístico).

Atualmente praticamente todas as atividades logísticas podem ser terceirizadas, pois existem empresas especializadas, desde locação de mão-de-obra, até as Leading Logistics Provider - LLP (Principal Provedor de Serviços Logísticos).

Entre os serviços disponíveis, podemos citar alguns:

- ▲ Transporte rodoviário, roteirização, rastreamento;
- ▲ Locação de mão-de-obra, equipamentos, armazéns infláveis e estruturais, embalagens retornáveis;
- ▲ Armazéns gerais (sem ou com filial) e alfandegado;
- ▲ Comércio exterior - agenciamento de transportes, operações de carga e descarga (portuária, ferroviária e rodoviária), desembaraço aduaneiro; etc.
- ▲ Unitização de cargas, estufamento e desova de contêineres;

- ▲ Compras;
- ▲ Tecnologia de Informação (ERP, WMS, código de barras, etc.);
- ▲ Coleta programada (milk run), cross docking (transbordo sem estocagem), recebimento, inspeção, estocagem, abastecimento de linha (line feeding), seqüenciamento;
- ▲ Processamento e separação de pedidos (picking), embalagem, acumulação, expedição, etc..

Passada a fase inicial de terceirização, passa a existir uma **tendência** de que a empresa contratante passe a utilizar cada vez mais os diversos serviços disponíveis, normalmente centralizando em um único operador (LLP), que com o tempo acaba por se caracterizar com uma parceria.

## Avaliação do Prestador de Serviços Logísticos

Somente após vencer as etapas de análise, se deve ou não terceirizar, e quais atividades, a empresa irá pesquisar o

mercado, selecionar e avaliar o prestador de serviços mais adequado.

Entre as diversas características que devem ser levadas em consideração na avaliação, podemos ressaltar:

- ▲ Competência (expertise / know-how) experiência (relação de serviços e clientes);
- ▲ Disponibilidade de recursos (equipamentos, instalações, humanos e financeiros);
- ▲ Equipes de apoio (gerencial, projetos, tecnologia de informação, seleção e treinamento de pessoal);
- ▲ Forma de cobrança (cost driver);
- ▲ Potencial para desenvolver parceria (respeito, responsabilidade, credibilidade e comprometimento)

Evidentemente uma avaliação adequada dependerá de um conjunto de informações que, em parte poderão ser obtidas com os principais clientes do prestador de serviços, e sua complementação se dará com o tempo, avali-

ando a evolução dos indicadores, durante a operação, ou seja, é conveniente contratar inicialmente apenas algumas operações, para minimizar o risco.

## Conclusão

Como vimos, para uma adequada decisão se devemos terceirizar e quais operações, teremos um processo extenso e complexo, o qual não poderia ser desenvolvido em apenas um artigo, portanto

Para que seja possível desenvolver o tema, nas próximas edições da LOG M&A, teremos mais artigos desta série, nos quais descreveremos com mais detalhes os fatores que deverão ser analisados e os motivos e questionamentos para a tomada de decisão em relação à terceirização.