

# Tendências da **operação logística**

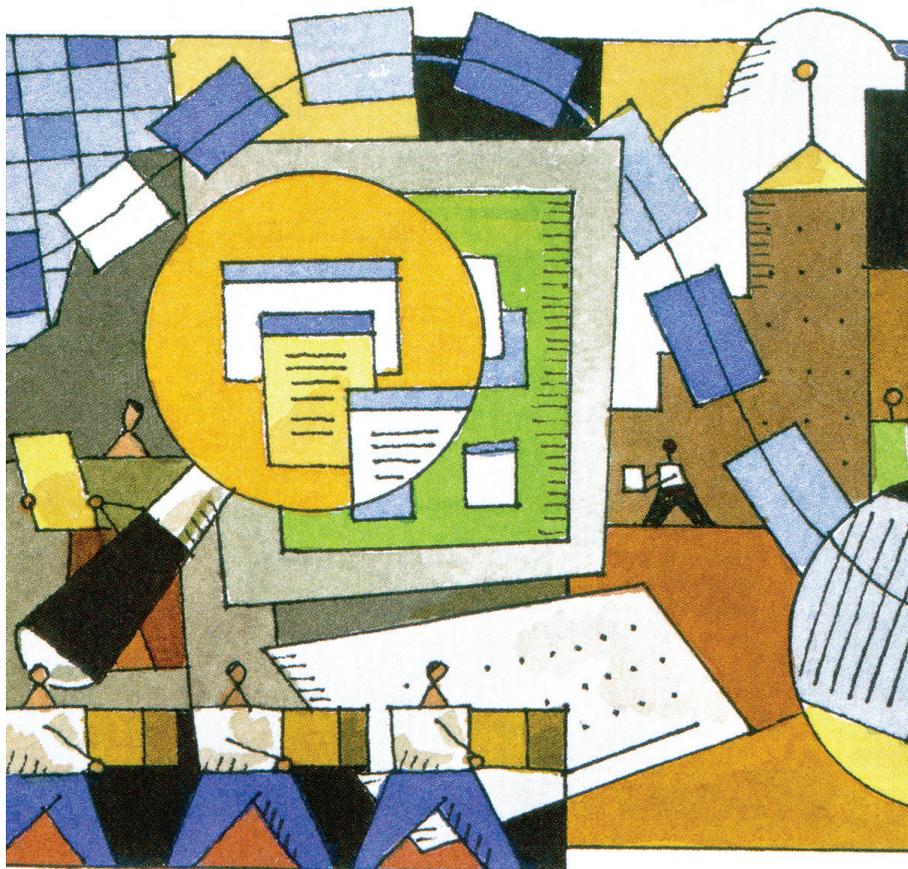
**Como os operadores logísticos planejam o futuro? Aqui estão alguns dos fatores que irão balizar sua atuação**

**A**s cadeias de abastecimento global exigem tão ampla experiência em muitas áreas que é difícil imaginar uma empresa que possa oferecer todas as soluções necessárias. Mas os clientes gostam da ideia de usar um único provedor pois isso significa uma só interface com computador, um só ponto de contato, um contrato, uma conta, etc. Em função disso, os operadores logísticos terão de formar parcerias com outros operadores logísticos, com empresas de tecnologia e com outros fornecedores para servir toda a cadeia de abastecimento de um cliente. Um operador logístico, o “integrador líder”, supervisionará os outros prestadores de serviço e agirá como o único ponto de contato.

Este é o cenário que determina uma série de seis grandes tendências no setor da terceirização de operações logísticas.

**1. A terceirização logística é um negócio promissor** – Os terceirizadores melhoram sua lucratividade por meio de controles mais rígidos do custo interno e melhor uso da tecnologia. Ao mesmo tempo, os clientes estão mostrando uma disposição para pagar mais quando os operadores logísticos agregam mais valor a suas operações da cadeia de abastecimento. Os terceirizadores vão agregar este valor com soluções da cadeia de abastecimento, sofisticadas e integradas. Essas soluções virão das parcerias e oportunidades globais.

Algumas empresas mantêm a lucratividade tornando-se mais seletivas na escolha de novos negócios. O cliente está num período de redução de custo total e está encarando seriamente a terceirização. É irônico que algumas



empresas desejam ver as contas de seus fornecedores para ter certeza de que são lucrativos, mas depois tentam negociar contratos que não são lucrativos.

**2) Novos clientes criam redes maiores e mais eficientes para os operadores logísticos** – Essas incluem redes de transporte, armazenagem e informação. Por exemplo, muitos operadores logísticos podem executar seu software de otimização da carga com o frete de múltiplos clientes. Portanto, a carga do cliente “A” e a carga do cliente “B” podem ser consolidadas num único veículo e economizar dinheiro para ambas as empresas. Quanto mais clientes um operador logístico encontrar com necessidades geográficas similares, maior a oportunidade.

**3) Os embarcadores vão depender de operadores logísticos para utilizar tecnologia da informação** – No campo da tecnologia da informação e comunicação, os sistemas podem se tornar desatualizados no momento em que são implementados. Em vez de sistemas internos, muitos gerentes vão depender de operadores logísticos para fornecer parte ou todo o sistema logístico. Os terceirizadores devem manter a flexibilidade para fornecer qualquer número de soluções customizadas a seus clientes.

Um operador logístico deve ser avaliado não apenas por quão bem ele usa os sistemas, mas também por quão rapidamente pode implementar um sistema nas operações de um cliente.

Os clientes vão observar os operadores logísticos para avaliar os sistemas. Como um operador logístico pode ser bom se não ajuda o cliente a executar um trabalho melhor? A tecnologia deverá oferecer melhor visibilidade do estoque para que o trabalho seja melhor executado, melhorar os ciclos de caixa a caixa e erradicar obstáculos que existem nas organizações dos clientes.

**4) Os operadores logísticos estão sempre procurando bons profissionais de logística** – Não é fácil encontrar pessoas que sejam capazes de analisar e depois otimizar as redes logísticas e cadeias de abastecimento. Uma vez encontradas pelas empresas, comprometem-se com projetos que duram vários meses. Como os operadores logísticos trabalham com mais de um projeto por vez, eles exigem mais desses talentosos indivíduos.

Um exemplo é o pessoal militar aposentado da área de logística que passa

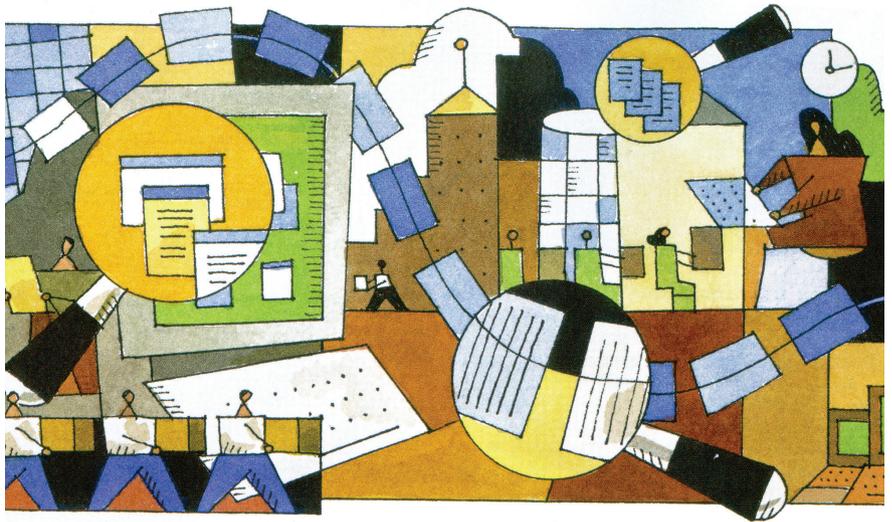
às vezes 25 anos concentrando-se em administrar a cadeia de abastecimento e trazem também experiência tecnológica relacionada.

As empresas logísticas mais antigas podem treinar os funcionários em várias disciplinas com o passar do tempo. Considere o impacto da cadeia de abastecimento sobre a propriedade do estoque e giro de capital e você entenderá por que empresas estão dispostas a compartilhar ganhos com seus provedores logísticos. Você também vai perceber porque os clientes desejam que seus fornecedores assumam riscos.

A realidade é que, quando um operador logístico assume uma cadeia de abastecimento ele é responsável pelas vendas de seus clientes e fluxo de negócios. O que acontece se um terceiro falha? Se não alcançar mínimos resultados projetados, perdem lucratividade, não os custos, num dado projeto. Certos projetos funcionam

melhor com uma abordagem do tipo participação nos ganhos ou riscos. Quase sempre existirá uma combinação de participação nos ganhos ou riscos quando assumimos uma rede logística existente, pois nosso desempenho será medido em relação àquele da rede anterior. Mas se o cliente cria uma nova rede ou processo comercial, então não existem meios de pensar comparativamente. A participação nos ganhos requer bons “benchmarks” e indicadores de desempenho.

**5) O relacionamento entre cliente e operador logístico vai durar cada vez mais tempo** – Quanto mais longo o relacionamento, melhor um terceirizador pode entender e melhorar as operações de um cliente. Um relacionamento mais longo nem sempre produzirá custos proporcionalmente mais baixos. Se você executar um trabalho efetivo, chegará o momento de diminuir os retornos. Assim, você precisa chegar a



uma idéia de impacto, talvez na confiabilidade de serviço ou talvez em mais algum lugar na empresa do cliente. Pequenos contratos frequentemente levam a relacionamentos logísticos mais amplos voltados ao prestador.

Mais longo o tempo, melhor o relacionamento com o operador

Muitos relacionamentos de terceirização começam quando os clientes terceirizam uma pequena parte da cadeia de abastecimento. Por exemplo, contratos para implementar controles de custo de transporte. Quando isto é realizado, conduz a outras perguntas: Podemos reduzir os custos de estoques expedindo diretamente? Qual é o custo de frete aéreo vs. custos de manutenção do estoque? É função do operador logístico descobrir e aproveitar essas oportunidades.

Conforme essas oportunidades são exploradas, os papéis mudam e o cliente espera o operador logístico para colocar na mesa sua visão de excelência logística. A isso se chama “logística voltada ao prestador”, a qual levará a novos níveis de desempenho e controle de custo. As empresas que reduziram a gerência intermediária realmente não possuem os recursos internos para conduzir a logística para o próximo nível.

**6) Os operadores logísticos não se tornarão consultorias (mas poderão cobrar por esse serviço)** – Antes de um terceiro ter um contrato, ele

gasta meses analisando as operações logísticas do possível cliente. O operador logístico fará recomendações e fornecerá relatórios detalhados para o cliente. Em resumo, o operador logístico assume o papel de consultor. Observadores dizem que como os operadores logísticos procuram meios de melhorar sua lucratividade e a análise gratuita terminará.

Perda de controle ainda é um assunto para as empresas que avaliam o potencial de uso dos operadores logísticos, mas não para os clientes de operadores logísticos. Empresas que não tentaram a rota da terceirização, frequentemente citam o receio de perder o controle sobre suas operações. Contudo, os clientes de operadores logísticos raramente expressam essa reclamação. Ao contrário, eles dizem que adquiriram mais controle e que exercem melhor condução sobre seus sistemas e indicadores do que no passado.

Frequentemente, as empresas possuem indicadores que diferem de unidade para unidade ou de linha de produto para linha de produto. Os terceirizadores são capazes de padronizar isso ao longo de toda a cadeia de abastecimento. Isso permite que as empresas tomem decisões melhores.

A boa logística, venha do operador logístico ou de nossa competência interna, é sempre um bom negócio. [ ]