



Antonio Carlos Rezende

# Os Objetivos Estratégicos e sua importância para o processo de terceirização das Operações Logísticas

Os fatores que devem ser cuidadosamente avaliados durante o processo de terceirização são aqueles relativos a custos e nível de serviços.

Conforme visto nos dois artigos anteriores desta série, o processo de tomada de decisão no sentido de terceirizar as operações logísticas, deve ser iniciado a partir das considerações conceituais relacionadas ao ambiente da empresa, e das razões internas que levaram a considerar a possibilidade da terceirização, além da pesquisa

de mercado dos serviços disponíveis.

Em seguida a empresa deve desenvolver uma etapa interna de auto avaliação, quando serão questionados principalmente alguns aspectos intangíveis, baseados na "filosofia" da empresa e nos valores que nortearam o seu desenvolvimento.

Vencidas as duas etapas iniciais e toman-

do os devidos cuidados para que o processo não se desenvolva muito rápido a ponto de comprometer a tomada de decisão mais adequada, passaremos a avaliar o impacto dos objetivos estratégicos da empresa no contexto deste processo de terceirização.

Devemos ainda lembrar que nem sempre a terceirização é uma solução ade-

## PROCESSO TOMADA DE DECISÃO PARA TERCEIRIZAÇÃO DAS OPERAÇÕES LOGÍSTICAS

### CONSIDERAÇÕES CONCEITUAIS

- Compreensão Sistêmica da Cadeia de Abastecimento, na qual a empresa está inserida;
- Avaliação dos elos imediatamente anteriores e posteriores da Cadeia de Abastecimento, (fornecedores e clientes diretos);
- Avaliar o fluxo de materiais (intensidade, equipamentos, etc.) e de informações (sistemas e softwares de comunicação).

### RAZÕES INTERNAS DA EMPRESA

- Dedicção ao negócio;
- Reduzir custos e melhorar seus controles;
- Absorver know-how;
- Evitar investimentos e substituir custos fixos por variáveis;
- Utilizar novos canais de distribuição;

### SERVIÇOS DISPONÍVEIS

- Avaliar se os serviços disponíveis no mercado são compatíveis com as necessidades da empresa;
- Consultar empresas que já utilizam serviços semelhantes.

**Nota:** Não tomar decisão baseado em comparações pontuais.

### AUTO AVALIAÇÃO:

- Sua empresa está preparada para a terceirização?
- Parceria efetiva;
- Conhecimento das operações para transferir com sucesso;
- Domínio de custos e indicadores de produtividade e qualidade para avaliações;
- Compartilhar informações com terceiros;
- Expor estratégias com estranhos;
- Passar parte do negócio para estranhos;
- Apoiar, monitorar todo o processo.

### OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Visão Estratégica Própria no Contexto da Cadeia de Abastecimento, na qual a Empresa está Inserida.

#### NECESSIDADES COMPETITIVAS DOS CLIENTES

- Baixos custos; e/ou
- Altos níveis de serviço.

#### NECESSIDADES COMPETITIVAS PRÓPRIAS

- Custos Logísticos;
- Custo de Inventário;
- % custo logístico / preço do produto;
- % Custo do frete / custo logístico total.

#### OTIMIZAÇÃO DA SOLUÇÃO BASEADA EM:

- Trade-off-logístico;
- Diferencial competitivo;

#### COMPETÊNCIA PRINCIPAL PARA CONQUISTAR E / OU MANTER CLIENTES

### PRÉ-QUALIFICAÇÃO E PRÓXIMOS PASSOS

- Atividades que serão terceirizadas e o nível de serviço esperado;
- Identificar Operadores com perfil compatível com os serviços especificados.

#### AVALIAÇÃO:

- Classificar baseado na pré-qualificação;
- Verificar informações e visitar operações semelhantes;
- Solicitar projeto logístico específico;
- Equalizar as propostas;
- Realizar simulações para diversos cenários.

#### SELEÇÃO DO OPERADOR:

- Avaliação de fatores intangíveis (confiança, relacionamento, etc.);
- Capacidade de desenvolver parcerias;
- Tomar a decisão.

Já discutidos nos artigos anteriores

Em discussão

Próximos artigos

quada, por exemplo:

- ▲ Para aquelas empresas em que a logística é o diferencial competitivo e essencial para manter ou conquistar clientes; ou
- ▼ Quando a logística é tão eficiente que outra empresa não conseguiria igualar.

## Objetivos estratégicos

Cada empresa tem uma visão estratégica própria, principalmente devido ao contexto da Cadeia de Abastecimento na qual ela está inserida.

No seu cenário específico cada empresa deve avaliar as necessidades competitivas dos seus clientes e classificar as atividades logísticas em diversos grupos, a saber:

- ▲ Orientadas para baixos custos, essencial na indústria de alimentos, na qual o alto grau de concorrência obriga entregar o produto ao menos custo possível; ou
- ▲ Voltadas para o diferencial competitivo como forma de manter ou aumentar a

velocidade de entrega e o nível de serviço ao cliente, assim como é necessário para aquelas empresas que abastecem as linhas de montagem sob o regime de just-in-time.

Além de avaliar as necessidades competitivas dos seus clientes cada empresa deve cuidar das suas próprias, devendo avaliar:

- ▲ Custos de armazenagem (mão-de-obra, operacional, administração, seguros, obsolescência, etc.);
- ▲ Custos de transportes;
- ▲ Custo de manutenção de estoque (custo financeiro do estoque);
- ▲ Qual o percentual do custo logístico sobre o preço bruto do produto;
- ▲ Qual o percentual do frete sobre o custo logístico total;
- ▲ Entre outros.

Em outras palavras a melhor solução é aquela na qual é possível obtermos o melhor resultado após a ponderação entre a

soma de todos os custos logísticos e o nível de serviço desejado.

## Conclusão

Conforme o exposto acima e mesmo considerando a importância da definição dos Objetivos Estratégicos, não podemos descuidar das etapas iniciais do processo de tomada de decisão (conforme indicado no quadro).

No mesmo nível de importância deverão ser tratadas as demais atividades do processo de tomada de decisão para terceirização das operações logísticas, que veremos nos próximos capítulos desta série. [ ]