

## **LOGÍSTICA COMO CONTRIBUIÇÃO PARA O SUCESSO DA EMPRESA**

### **Logística custa dinheiro. Erros no gerenciamento logístico custam clientes!**

**Atualmente muitas empresas já têm consciência que a qualidade dos processos logísticos representa um considerável fator de sucesso para seus negócios. Isto fica mais evidente, quando se considera que o custo logístico em relação ao faturamento nas empresas de manufatura pode perfeitamente chegar a 10% ou mais. Além disso, processos logísticos eficientes oferecem uma oportunidade de criar vantagens em relação à concorrência, aumentando assim seu apelo comercial.**

Esta situação causou uma mudança nas empresas que atuam no segmento logístico. Paralelamente à clássica tarefa de distribuição – mercadorias no prazo certo, em perfeitas condições e colocadas à disposição nas quantidades necessárias – é oferecida, por algumas delas, uma gama mais completa de serviços logísticos. Quando aproveitados corretamente, estes serviços trazem resultados muito positivos para o contratante.

### **Redução nos custos e interação com os clientes**

Em tempos de concorrência crescente, no qual se fala mais em conceder redução dos custos do que em conseguir repassar um aumento dos mesmos, a otimização dos processos de operação e o aproveitamento de todas as possibilidades de potenciais de redução nos custos se tornam, para muitas delas, um fator crítico para a sobrevivência.

Uma área fundamental para este fim é a logística, que engloba a uma cadeia de atividades que envolvem desde suprimentos até a entrega de produtos, passando pela logística interna das empresas.

Pesquisas recentes mostram que o volume total de gastos logísticos tem se mantido, porém que nos próximos anos deverá ocorrer a terceirização de pelo menos 8% deste montante, que migrará da situação in-house para um prestador externo. O alvo prioritário é, naturalmente, a redução nos custos. Paralelamente, a qualidade do desempenho também deverá melhorar consideravelmente. Dentre estas melhorias, destacamos uma maior exatidão do estoque, elevação da flexibilidade e o aumento da disponibilidade de serviços fornecidos.

### **Pretensão e realidade**

Nos últimos anos, em muitas empresas de porte médio, ocorreu um desenvolvimento na sua produção, identificado através do aumento na variedade dos produtos, lotes menores, aumento de pedidos fracionados, internacionalização dos clientes e, no geral, um aumento dos volumes produzidos.

As empresas expandem em relação ao faturamento e funcionários, porém as áreas de suporte muitas vezes não acompanham esta evolução. O arranjo físico não se torna adequado, e os espaços passam a se tornar restritos, os recursos de Tecnologia de Informação são insuficientes, a capacidade de estocagem se torna inadequada e com isto os gastos com a gestão aumentam. Estas circunstâncias estão em total contraste com as exigências atuais de mercado, que requerem dos participantes alta flexibilidade e disponibilidade de produtos e serviços ao mesmo tempo. Outros complicadores adicionais são áreas de produção espalhadas com pontos de estocagem descentralizados e interligados por movimentação interna de produto.

Apesar dos grandes esforços aplicados, as empresas de porte nem sempre apresentam precisão nos dados de estoque. Este fator desencadeia uma série de consequências negativas:

- Aumento das quantidades compradas, devido à desconfiança sobre os dados de estoque;
- Parada de produção pela falta de material;
- Alterações súbitas de programação de produção;
- Maiores quantidades de produção para compensar estoques inexatos de produtos acabados;
- Entregas atrasadas ou incompletas ao cliente, gerando insatisfação dos mesmos;

Outro fator que também causa perturbações é a movimentação interna na empresa, pois o fluxo de material muitas vezes não é definido e padronizado como deveria. As causas estão, muitas vezes, na falta de qualificação dos funcionários. Com isto, percebemos que nem sempre os custos são os fatores principais para desencadear uma decisão de terceirização. Os problemas enfrentados pela organização também podem ser o direcionador da necessidade de melhoria em logística.

### **Compreensão como primeiro passo para a melhoria**

O primeiro e fundamental passo é o de identificar e compreender que existe a necessidade de otimização na área de logística. Logo em seguida, aparece a segunda pergunta: se todas as operações logísticas devem ficar na própria empresa ou se o trabalho em conjunto com prestadores de serviços externos é mais proveitoso.

Um ponto a favor da logística inhouse é que se trata de uma interface com o cliente, onde ocorre um contato direto. Quando este contato é aproveitado adequadamente, o resultado pode ser uma forte integração com o cliente. Para isto, é imprescindível ter pessoal qualificado e com grande senso de responsabilidade e, muitas vezes, grandes investimentos para responder em médio e longo prazo ao aumento de exigências dos clientes. Como alternativa, pode-se deixar a transação a cargo dos especialistas cuja competência principal é a operação logística. As empresas podem aproveitar as mudanças destes prestadores de serviços logísticos e fazer uso completo do maior espectro de serviços oferecidos.

Muitas vezes, não são percebidas todas as possibilidades oferecidas. O tempo de mera transação baseada em transportes já se foi e serviços adicionais podem ser considerados parte de um pacote padrão, como por exemplo:

- Warehousing (armazenagem, etiquetagem, picking);
- Recebimento executado em nome do cliente;
- Execução de logística interna;
- Faturamento;
- Despacho;
- Serviços pós-vendas;
- Serviços de devolução;
- Etc.

### **Vantagens e desvantagens de uma terceirização**

Como consequência de uma terceirização, resultam, inicialmente, custos adicionais durante o processo de transição - decorrentes do uso interno e externo de recursos. A escolha do parceiro e a elaboração do contrato devem ser conduzidas cuidadosamente, pois uma troca futura do prestador de serviços pode levar a custos altos e um certo trauma organizacional. Além disso, a empresa passa a ter uma dependência do prestador de serviços, na qual não deve ser subestimada: Qualquer deficiência de entrega é sempre atribuída à empresa vendedora e não ao prestador.

No entanto, quando olhamos para as análises a respeito de critérios de decisão contra ou a favor da terceirização, vemos que tais argumentos possuem pouco peso. Os estudos mostraram que uma grande parte dos tomadores de decisão coloca prioridades estratégicas como um fator de definição, com isto, não são aproveitadas as vantagens de uma terceirização logística, principalmente as oportunidades de:

- Redução dos custos logísticos através do aproveitamento dos efeitos de escala no prestador de serviços;
- Transformação de custos fixos em variáveis;
- Controle simplificado dos custos e trabalhos logísticos;
- Aproveitamento do Know-how logístico dos prestadores de serviços inclusive da TI instalada;
- Concentração da empresa em suas competências principais;
- Aumento na qualidade do serviço prestado aos clientes;
- Simplificação nos processos da empresa;

Olhando para esta balança de prós e contras, a recomendação se torna clara: aproveite o potencial de terceirização, mas de forma consciente.

## **Oito passos para o sucesso**

A pergunta referente à extensão da terceirização da operação logística deve ser respondida caso a caso, pois o espectro é bastante amplo. Neste ponto, é preciso ficar claro que terceirização não é um remédio universal para os problemas de logística.

São muitos os fatores que pesam na decisão "Terceirizar: sim ou não". Desde as decisões estratégicas sobre disponibilidade para investimentos até a compreensão por parte dos funcionários. Uma decisão consciente exige um trabalho sistemático, com uma metodologia comprovada na prática:

### **1. Levantamento da situação atual**

Nesta etapa são verificados, inicialmente, os processos e a realidade da empresa. Começando pelo levantamento e revisão de uma grande quantidade de dados sobre a organização (ex.: instalações para despacho, estrutura de estocagem, etc.) até indicadores de custos, produtividade e qualidade devem ser checadas.

As informações obtidas já neste estágio podem ser utilizadas para se evidenciar pontos fracos. Neste caso, é útil a utilização de Benchmarking para visualizar quais processos são operados com eficiência e onde se pode esperar um potencial de melhoria. O resultado desta primeira etapa é a avaliação se vale à pena considerar uma terceirização.

### **2. Execução da concorrência**

Verificado no primeiro passo que a terceirização é uma opção interessante, é necessário definir os possíveis prestadores de serviços e preparar uma documentação detalhada para a concorrência.

A escolha de parceiros potenciais depende de muitos fatores, por exemplo, o trabalho em conjunto até a data atual, exigências especiais em estocagem e transporte (ex.: produtos perigosos, gêneros alimentícios, etc.) referências de trabalho em outros clientes, localização, etc. Neste ponto, é particularmente útil já dispor de uma visão geral do mercado de prestadores de serviço logísticos.

A elaboração do documento de concorrência visa possibilitar aos prestadores de serviço a execução de uma proposta adequada. Para isto, necessita-se de um preparo profissional dos dados num formato estruturado e também, de uma descrição dos procedimentos, exigências e/ou especificações que são necessárias por parte dos parceiros logísticos.

### **3. Avaliação da proposta**

As propostas são então avaliadas. O custo (entendido como o esforço) desta etapa está diretamente correlacionado com a qualidade da documentação de concorrência. Em paralelo ao trabalho de cálculo parcial de valores e custo total, as informações de caráter qualitativo também têm de ser processadas de forma a servir de base para uma pré-escolha.

### **4. Pré-escolha**

Com o auxílio de um catálogo de critérios pré-definido, ocorre uma pré-escolha das propostas processadas. Tais critérios permitem a montagem de um modelo de ranqueamento onde podemos determinar a pontuação ou atendimento das exigências que servirão para a classificação das propostas.

A pré-escolha, normalmente, leva a uma redução das propostas recebidas, evitando esforços desnecessários nos passos seguintes.

### **5. Visitas selecionadas – Auditoria**

Baseados na seleção anterior, os candidatos escolhidos serão analisados mais intensamente através de uma auditoria logística. A princípio, deverão ser conhecidas as pessoas, a qualidade dos funcionários e as instalações. Isto inclui visitas ao prestador de serviço candidato, onde serão discutidos, detalhadamente, os conceitos logísticos da proposta. Em especial, ao mesmo tempo em que se verifica a capacidade e competência do

prestador de serviço, deve-se perceber se a 'química' entre a empresa e o prestador de serviço está correta. Não pode ser esquecido que, dentro de um contexto de um projeto de terceirização, o prestador de serviço será parte do processo da empresa. O futuro trabalho em conjunto exige que não só o lado técnico, mas também, os aspectos pessoais sejam contemplados.

## **6. Decisão**

A combinação entre estratégia, conceitos logísticos aplicados, avaliação do custo-benefício e os aspectos pessoais (entendidos no ambiente de negócios) são os determinantes para a escolha do parceiro logístico.

## **7. Elaboração do contrato**

Quanto mais qualificada e descritiva a documentação de concorrência e quanto mais detalhados os trabalhos executados nas outras etapas, mais facilmente se elabora o contrato. Baseado no nível de serviço do escopo solicitado, nos dados disponíveis e preços propostos (os quais, por vezes, ainda são renegociados), são então formuladas as cláusulas do contrato.

As cláusulas devem incluir preços variáveis, dados sobre a estrutura, indicadores de melhoria contínua, etc. em relação a ambas as partes do contrato, para que sejam evitados discussões desagradáveis e futuros atritos durante o trabalho conjunto.

Paralelamente aos parâmetros de desempenho e definições logísticas, também devem ser considerados os fatores organizacionais e/ou jurídicos. Não é se deve subestimar, neste contexto, o tema da transferência de pessoal (mudança de empresa, demissão, aproveitamento interno dos mesmos).

## **8. Realização**

Começa agora a parte mais difícil e morosa. Ao lado da composição de um time qualificado para o projeto, deve ser desenvolvido um plano de medidas e de prazos para ambas as empresas, definindo responsabilidades e instalando uma metodologia de acompanhamento e controle. Reuniões periódicas e o desenvolvimento de uma relação de confiança são essenciais para um trabalho em conjunto com sucesso. Desde o princípio, deve-se ter como meta de ambas as partes contratantes alcançar, num futuro breve, o aproveitamento de oportunidades e potenciais de melhorias.

## **Conclusão**

Os objetivos empresariais primários de garantia de sobrevivência rentável e crescimento sustentado somente são alcançados no longo prazo quando, desde o começo, são tomadas decisões corretas. Para isto, antes de tudo, é necessário se concentrar nas próprias forças e competências e deixar a critério dos parceiros logísticos os processos que não contribuem para a criação de valor agregado original.

Terceirização deve antes de tudo ser entendida como a possibilidade de aproveitamento de competências disponíveis no mercado. É comum encontrar em muitas empresas, potenciais não identificados para melhoria do resultado. Uma escolha estruturada do parceiro logístico é, neste caso, uma solução recomendada para o aproveitamento dos potenciais.

Os potenciais de redução de custo e de aumento de qualidade nos serviços somente serão aproveitados em sua totalidade quando não estiver em primeiro plano da organização uma visão míope de vantagens em curto prazo, mas sim, a construção de uma parceria estratégica baseada na confiança entre as partes.

Andreas Häussler  
Associate Director

ZLU Brasil - Consultoria para logística e gestão empresarial