GESTÃO DE SERVIÇOS NA CADEIA LOGÍSTICA

Management services in the supply chain

MARION, Arnaldo
Faculdade de Jaguariúna

Resumo: Este trabalho tem como objetivo central organizar uma discussão sobre como oferecer uma ampla gama de serviços da Cadeia de Suprimentos, ajudando a esclarecer o controle das entradas de seus processos. Empresas em todos os mercados querem oferecer a melhor qualidade possível a preços competitivos. Isto exige as melhores peças e matérias-primas possíveis para se obter a melhor combinação de preço e qualidade, o que leva a uma necessidade cada vez maior de se oferecer uma excelente gestão de serviços para se ter mais controle sobre a cadeia de suprimentos. A Gestão Serviços deve também assumir um papel importante dentro da Empresa, seguindo uma estratégia de conhecer profundamente o cliente, buscando assim criar fatores de diferenciação. Ela é que mantém o controle dos serviços logísticos, uma fonte importante de oportunidades competitivas.

Palavras-chave: Gestão de Serviços; Cadeia Logística; Terceirização.

Abstract: This work is mainly aimed to organize a discussion about providing a wide range of services from supply chain, helping to clarify the control of inputs to their processes. Companies in all markets want to offer the best possible quality at competitive prices. This requires the best parts and materials possible to obtain the best combination of price and quality, which leads to an increasing need to offer an excellent service management to gain more control over the supply chain. Management Services must also play an important role within the Company, following a strategy of deep customer knowledge thus seeking to create a differentiating factor. It is that keeps track of logistics services, an important source of competitive opportunities.

Keywords: Management Services, Supply Chain, Outsourcing.

Introdução

A importância da Gestão de Serviços na Cadeia Logística é tornar a Gestão de Serviços em uma vantagem competitiva dentro da cadeia produtiva de uma empresa. Os mercados em expansão são poucos e os novos concorrentes globais estão dificultando ainda mais a situação. Os negócios passaram inevitavelmente a enfatizar, como ponto central, as estratégias que criam uma lealdade de longo prazo do cliente.

A Gestão Serviços assumiu papel importante dentro da Empresa, seguindo uma estratégia de conhecer profundamente o cliente, buscando assim criar fatores de diferenciação. Ela é que mantém o controle dos serviços logísticos, uma fonte importante de oportunidades competitivas.

O reconhecimento de que o relacionamento com o cliente é a chave para lucros em longo prazo trouxe consigo a compreensão da importância crucial do serviço ao cliente. É através dos serviços que cada organização faz a sua diferença. Um serviço eficaz ao cliente não se consegue somente através de empregados motivados – embora isto seja um pré-requisito-, mas através de sistemas logísticos que permitam uma entrega consistente do pacote de serviços.

O papel da logística pode ser visto como o processo de implantação de sistemas e de coordenação do apoio para assegurar que os objetivos dos serviços ao cliente sejam atingidos. Esta é a idéia de sistema logístico dirigido ao serviço – um sistema destinado a atingir objetivos definidos de serviços.

A Terceirização deve ser vista como problema ou solução na operação da Cadeia Logística? Por quê?

No que diz respeito à cadeia logística, atualmente grande parte da mesma está terceirizada: armazéns, transporte, distribuição do produto, incluindo o fluxo interno e os abastecimentos aos postos de trabalho; solucionando vários problemas na cadeia produtiva, trazendo uma grande vantagem competitiva, redução de custos, etc. Seria uma solução na operação Logística, pois a Terceirização é feita sempre em cima de algumas razões estratégicas e táticas, tais como: melhorar o foco do negócio; obter acesso a capacidades de nível mundial; acelerar os benefícios de reengenharia; compartilhar os riscos; liberar recursos para outras finalidades; reduzir ou controlar os custos de operação; tornar disponíveis os fundos de capital; gerar a introdução de capital; compensar a falta de recursos internos; melhorar a gestão de funções difíceis ou fora do controle.

O advento das firmas globais ampliou a necessidade de coordenação e de uma logística eficiente, o que tornaria viável suas estratégias gerais, que se caracterizam pela sua estrutura organizacional abrangente, garantindo uma coordenação logística eficiente e uma integração das várias funções dispersas.

Essa maior complexidade dos sistemas logísticos, que agora podem ser chamados de sistemas logísticos globais, são considerados como uma das razões por trás do rápido crescimento da terceirização na Logística. As reconfigurações logísticas requerem mudanças nas instalações, no retreinamento de pessoal e no desenvolvimento de sistemas integrados de processamento de dados. Mais e mais empresas estão buscando firmas especializadas para ajudá-las nessas mudanças.

Mas o aumento da terceirização de serviços logísticos se deve também a outros fatores. Nesta era da reengenharia, de estoques reduzidos e de competição globalizada, muitas empresas estão concentrando seus esforços nas atividades centrais (as chamadas core-competences), que são críticas para sua sobrevivência. Essa mudança na estratégia de negócios estimula a demanda por serviços logísticos externos, tanto físico, como operacionais, como de administração, quando esses não constituem a competência central da empresa. Esses serviços passam a ser providos, então, pelos prestadores de serviços logísticos.

Ao mesmo tempo em que o mercado global oferece mais oportunidades, surge naturalmente uma maior competição entre as empresas. A Terceirização de serviços logísticos constitui, principalmente para as sociedades comerciais, uma forma de atingir novos mercados e oferecer um melhor nível de serviço aos clientes. Nesse ambiente, as empresas buscam identificar as melhores formas de satisfazer seus clientes e sustentar ou ampliar seu mercado. Porém envolve certos riscos se não forem implementadas de um modo controlado. Alguns riscos na terceirização devem ser levados em conta:

- Estratégico: a empresa operadora logística pode adquirir capacidade, que é um diferencial frente a seus concorrentes e que, ao terceirizar, a mesma pode passar este diferencial para que seu concorrente desfrute;
- Comercial: seu parceiro contratado passa a levar o nome da empresa frente ao cliente;
- Gerencial: os custos e o nível de serviço fornecido devem ser visíveis para ambas as partes.

Desdobramento de um processo de terceirização para alcançar a excelência dos resultados na operação logística

Um bom processo de terceirização deve ser desdobrado da seguinte forma:

- Definição Escopo:

Deve-se levantar criteriosamente qual será a área/serviço que se pretende terceirizar, conhecer bem seus pontos fortes e fracos, definir e apurar corretamente custos atuais (diretos/indiretos), e definir também o que se pretende com a terceirização (custo, melhoria da qualidade, etc.,). Verificar se existe algum impedimento legal (Acordo Sindical, atividade fim, etc.).

- Benchmarking Mercado

Com base no escopo definido, deve-se verificar no mercado quem são os fornecedores potenciais. Deve-se fazer a análise sempre seguindo um mesmo padrão para todos. Alguns aspectos devem ser observados:

- ✓ Capacidade instalada
- ✓ O conceito no mercado
- ✓ Preços praticados
- ✓ Qualidade do produto
- ✓ Qual o interesse na parceria
- ✓ Relacionamento com empresas e com concorrência
- ✓ Situação econômica financeira do fornecedor
- ✓ Situação de relacionamento sindicais e passivos trabalhistas.
- ✓ Tecnologia empregada

Também devemos ficar atentos aos possíveis itens característicos de um fornecedor, que podem ser um diferencial na hora da escolha.

Os critérios devem ser estabelecidos utilizando as diversas áreas da empresa: suprimentos, engenharia, finanças, jurídica, qualidade e demais que sejam envolvidos no processo.

- Proposta:

Uma vez identificados os potenciais parceiros, deve-se elaborar uma proposta, enviando-a a cada um, com as definições do escopo e prazos para retorno. Se necessário, prever que visitas técnicas sejam feitas para melhorar entendimento do escopo.

A proposta deve vir dividida em:

- o Proposta técnica operacional: onde o possível parceiro irá informar qual será o dimensionamento (volumes envolvidos, equipamentos, mão de obra, forma de operar, etc.).

 ISSN 1679-8902

- Proposta comercial: esta irá definir todos os valores envolvidos de acordo com a proposta técnica operacional e também as demais condições comerciais devem ser informadas (forma de cobrança, validade contrato, multas, etc.).

- Negociação:

Quando identificado o parceiro ideal, estabelece-se uma relação conhecida como “reverse marketing”, ou seja, é o comprador que convencerá o vendedor a aceitar uma proposta vantajosa para ambas as partes.

Como estratégia durante a negociação, deve-se ressaltar os pontos de convergência, e as divergências serão discutidas até que sejam equacionadas.

O acordo final será formalizado em um contrato que deve ser o mais abrangente possível, com previsão inclusive de:

- Prazo validade
- Forma reajuste
- Responsabilidade
- Multas
- Indicadores de desempenho
- Etc.

Este tipo de estudo e contrato nunca deve ser tratado apenas na esfera do negociador, é preciso que esteja presente a figura do gerente responsável pela unidade de estratégia de negócio que será tocado pela terceirização.

Sempre se pretende que estas negociações sejam feitas em uma sólida base de confiança e lealdade.

Empresas de vários segmentos estão utilizando como estratégia para terceirizar a operação logística a Cooperativa de Trabalho

As cooperativas de trabalho são boas em certos aspectos, talvez uma das grandes soluções para gerar empregos, e sabemos que, pela união, é possível mudar nossos destinos e melhorar as condições de vida. A atividade de logística necessita de pessoas comprometidas, pró-ativas, motivadas.

Precisa ser avaliada antes desta contratação se as funções a serem exercidas pelos cooperados não interfiram nos processos da empresa e sim agreguem valor na cadeia produtiva e também reduzir custos.

Muitos dos segmentos do cooperativismo apresentam saldos bem positivos, seja pelas sobras de caixa, pelo aumento sistemático do capital, pelos investimentos em seu próprio crescimento, seja, essencialmente, pelos diversos benefícios sociais que vêm proporcionando aos seus associados, que são estendidos, na maioria dos casos, aos seus dependentes, tais como cursos em diversas áreas, distribuição de material escolar, financiamentos para criar o próprio negócio, condições especiais em compras compartilhadas e muitos outros.

Mas tem que ter a função de cooperativismo, com a certeza de todos serem tratados com dignidade, como autênticos cidadãos, e ter-se um atendimento humano e verdadeiramente personalizado, ao recorrer à cooperativa. É um forte diferencial do sistema e plantou a base sólida de sustentação para o cooperativismo no mundo todo.

Já nas cooperativas de crédito, tem-se um inquestionável aliado para o desenvolvimento do país, já que em todas as suas operações há um giro de dinheiro, compra e venda, produção, emprego, geração de renda e de poupança. E os números comprovam a expansão e a sustentabilidade do sistema.

Como cada cooperado participa diretamente nos resultados das cooperativas, sua remuneração é de acordo com trabalho, criando assim uma motivação maior. Além do mais, é um ambiente mais democrático, reduz os encargos, reduzindo os custos e despesas finais.

 ISSN 1679-8902

Deve-se ter muito cuidado antes de contratar uma cooperativa de trabalho, pois as Cooperativas sofrem uma grande fiscalização, devido a uma falta de definição na CLT. Consequentemente, a contratação poderá ocasionar processos trabalhistas, inviabilizando o contrato, pois o ganho com encargos no início poderá não ser compensatório caso haja processos trabalhistas.

Avaliar o desempenho da Gestão de Serviços na Cadeia Logística

Na Gestão de Serviços as técnicas e medidas de desenvolvimentos adaptados às realidades logísticas atuais são críticas, pois o controle eficaz da gestão de serviços demanda informações apropriadas sobre o desempenho logístico.

Existe hoje a necessidade de medidas e bancos de dados para gerenciar sua logística. Utilizar os sistemas tradicionais de controle da empresa não é suficiente para se obter as informações necessárias: Contabilidade Geral.

O uso de indicadores na logística permite que gerentes definam objetivos e meçam a diferença relativa a um padrão, ou seja, entre o que deveria ter acontecido e a situação real.

Relacionamento entre medidas e estratégias, as medidas ou indicadores logísticos relevantes são as ferramentas-chave do sistema de controle, permitindo ações e decisões coerentes e orientadas para a estratégia. (as medidas são indicadores projetados para dado gerente, que deve, dentro de seu grau de responsabilidade, identificar os meios para medir o desempenho em sua área de responsabilidade, isto de maneira simples e clara.

O princípio básico do projeto de medidas em ambos os tipos de integração inclui: importância da simplicidade da linguagem, acuracia dos dados, coerência entre as medidas, medir o que realmente será utilizado como base de decisão e a participação de todos os envolvidos na definição dos indicadores.

Considerações finais

O “papel da logística e da gestão de serviços” deve ser voltado para integrar o processo de implantação de sistemas e de coordenação do apoio para assegurar que os objetivos dos serviços ao cliente sejam atingidos. Esta é a ideia de sistema logístico dirigido ao serviço – um sistema destinado a atingir objetivos definidos de serviços.

Na Gestão de Serviços as técnicas e medidas de desenvolvimentos adaptados às realidades logísticas atuais são críticas, devem obter o controle eficaz da gestão de serviços, pois demanda informações apropriadas sobre o desempenho logístico. A importância da Gestão de Serviços na Cadeia Logística deve ser vista como uma vantagem competitiva dentro da cadeia produtiva de uma empresa.

Referências

ALBERTIN, A. L. Comércio eletrônico: modelos, aspectos e contribuições. 1ª edição; Editora Atlas; 2004.

BALLOU, R. H. Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos – Logística Empresarial.

BANZATO, E. Tecnologia da Informação aplicada a Logística.