



Antonio Carlos Rezende

# Avaliação criteriosa dos operadores logísticos garante o sucesso

Mesmo levando-se em conta a importância dos demais aspectos considerados, a fase de avaliação das empresas prestadoras de serviços logísticos é crítica como fator de sucesso da terceirização.

**M**esmo quando o processo de terceirização ('outsourcing') respeita uma metodologia adequada e todos os aspectos relevantes são devidamente analisados, os riscos são minimizados, porém, persiste a possibilidade de que os resultados não sejam exatamente os esperados. Neste contexto, a fase de avaliação do operador logístico deve ser desenvolvida muito criteriosamente.

Devemos ressaltar que, mesmo dando tanta ênfase à fase de avaliação do operador logístico, não se deve descuidar das atividades anteriores, pois isso poderia comprometer todo o processo.

Nos artigos anteriores desta série, descrevemos detalhadamente as atividades iniciais do processo de tomada de decisão, quando foram apresentados e discutidos os seguintes tópicos:

- ▲ Considerações conceituais (visão sistêmica da cadeia de abastecimento) e razões internas da empresa (aspectos tangíveis);
- ▲ Serviços disponíveis no mercado;
- ▲ Auto avaliação (aspectos intangíveis) e objetivos estratégicos;
- ▲ Necessidades competitivas e otimização da solução;
- ▲ Preparação para a terceirização: quais operações serão terceirizadas, informações sobre o contratante e questionário para os operadores;
- ▲ Pré-avaliação: porte, especialidade, região, clientes, etc; e
- ▲ Pré-qualificação de instalações, equipamentos, capacitação, serviços de apoio e outras informações complementares.

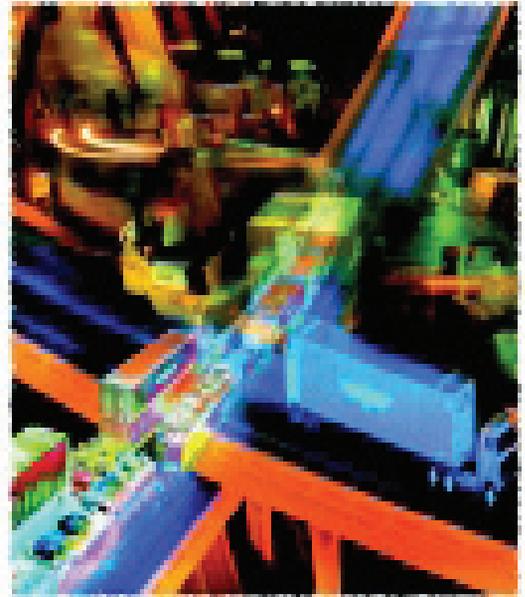
## Avaliação dos operadores logísticos

O processo de avaliação propriamente dito, tem início após a conclusão da fase de pré-qualificação dos prestadores de serviço (ver artigo na edição 128), quando foram enviadas informações da empresa contratante e um questionário. Posteriormente, serão recebidas e avaliadas as respostas dos operadores consultados, elaborada uma classificação das mesmas, seguido de um corte e a conseqüente escolha das empresas pré-qualificadas para a fase seguinte (é conveniente que sejam de três ou até o máximo de cinco empresas).

Como nesta fase do processo de decisão o número de participantes/interessados é sensivelmente menor, serão fornecidos mais detalhes além das informações já prestadas, assim como liberada a visita para reconhecimento das operações que serão terceirizadas.

Após o reconhecimento efetivo do contratante e da operação, será solicitada uma **proposta técnica e comercial**, na qual deverá constar:

- ▲ Equipamentos e instalações que serão utilizadas (existentes ou a adquirir);
- ▲ Pessoal envolvido (do quadro atual ou a contratar);



- ▲ Custos unitários por operação ('cost-driver'), de acordo com o detalhamento solicitado, por exemplo: recebimento, conferência, armazenagem, montagem de kits, separação de pedidos, transporte, etc;
- ▲ Relação de clientes com operações semelhantes e que possam servir para obtenção de informações e referências; e
- ▲ Como parte integrante da proposta, os interessados, a partir dos conhecimentos adquiridos da empresa contratante, sua operação e seus objetivos, deverão desenvolver e propor um projeto logístico próprio, que contenha críticas e sugestões em relação à situação atual.

De posse das propostas, será realizada uma **avaliação técnica** com base no conteúdo das mesmas (dos cinco

itens acima), além do que serão consideradas todas as informações obtidas na fase de pré-qualificação (respostas do questionário enviado na fase anterior). Em seguida, será avaliada a importância relativa de cada item avaliado e atribuído peso proporcional a cada um (ponderação) e tabulados para permitir uma comparação mais adequada.

Após a primeira fase da avaliação técnica, é necessária uma equalização para possibilitar uma comparação adequada, sendo que normalmente é necessária a solicitação de informações complementares aos concorrentes, e uma nova tabulação.

Em função da análise da fase anterior, as empresas que não cumprirem determinados requisitos técnicos podem ser desclassificadas.

Finalmente, será necessária a avaliação e comparação dos preços, que não deve ser realizada de forma direta,

pois os custos estão detalhados por operação, as quais normalmente têm volumes muito diferentes. Portanto, será necessária uma nova equalização, a partir da **simulação, multiplicando os** custos unitários por volume de cada operação, para diversos cenários (propostos pela contratante e pelo operador, em condições prováveis, otimistas e pessimistas).

Com base nas simulações, serão obtidos os custos totais da operação para diferentes situações, sendo que, a partir dos valores obtidos, e em conjunto com a avaliação técnica, será possível dispôr de indicadores e valores que servirão como base para uma adequada avaliação dos aspectos tangíveis para classificação das propostas.

Da mesma maneira que ocorreu na transição da fase de pré-qualificação para esta de avaliação, haverá uma nova classificação, seguida de um corte, devendo restar duas ou no máximo três

empresas, a partir das quais será escolhido o parceiro mais adequado.

## **Seleção final do operador logístico**

Após a etapa de avaliação, onde os concorrentes foram classificados sob os aspectos técnico e financeiro (tangíveis), será necessária uma avaliação de aspectos intangíveis (confiança, afinidade, capacidade de formar parcerias, etc.), que serão analisados no próximo artigo desta série, caracterizando a etapa final do processo de terceirização, com a escolha do operador logístico. [ ]