

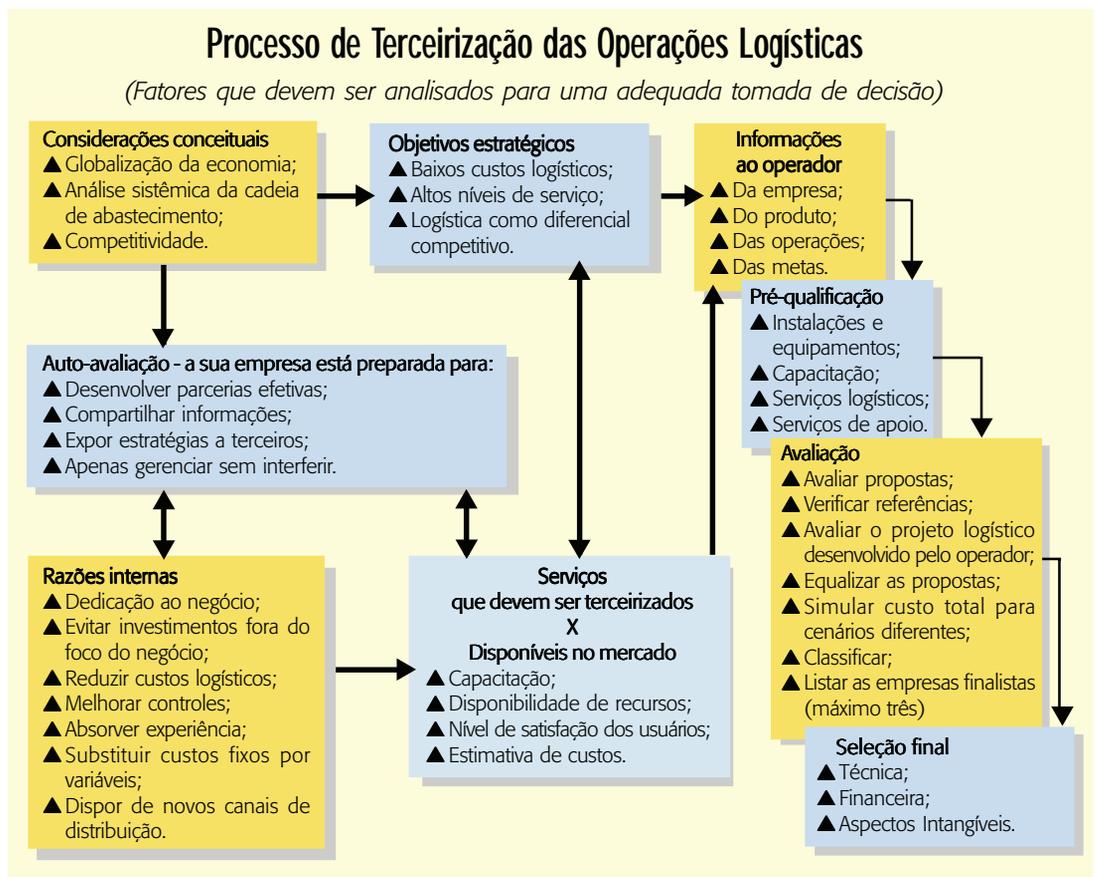


Antonio Carlos Rezende

Escolher corretamente o operador logístico não é suficiente

Após a seleção e o início das atividades, é preciso desenvolver um relacionamento efetivo que assegure um bom nível de eficiência dos serviços satisfazendo todas as partes envolvidas.

Conforme exposto nos artigos anteriores desta série, logo depois de analisarmos os diversos fatores que envolvem o processo de terceirização das operações logísticas - necessários para viabilizar uma adequada tomada de decisão-, vamos apresentar os cuidados a serem tomados para a seleção final do operador logístico. Eles devem ser tomados para garantir a continuidade das atividades, de forma que alcance as metas e os resultados esperados.



Seleção final do operador

Após a fase de avaliação, quando forem utilizados diversos critérios para classificação, devem permanecer dois ou no máximo três participantes para a seleção final.

Nesta última fase, será realizada uma avaliação técnica e financeira refinada. Normalmente, pelo fato de terem passado por todo um processo de avaliação e equalização, seus valores deve-

rão estar muito próximos, principalmente porque foi dado muita ênfase para os aspectos quantitativos (tangíveis).

Com todos os cuidados e providências tomadas na fase anterior - e mesmo após uma avaliação refinada -, ainda restam alguns fatores denominados intangíveis para avaliação. São os fatores não-mensuráveis, porém extremamente importantes quando se trata, por exemplo, de avaliar a confiança, fidelida-

de, garantia de bom relacionamento entre outros requisitos. Assim, como a decisão final irá depender de uma boa dose de intuição, certamente envolverá o mais alto escalão da empresa.

A finalização do processo de terceirização das atividades logísticas, será materializada com a contratação de um operador logístico, normalmente característico e particular em cada empresa.

Consolidação do processo depende da fase de operação

Ainda que todos os cuidados sejam tomados durante o processo de terceirização das operações logísticas, é possível que ocorram “disputas” no transcorrer do contrato, com resultados negativos para a operação. Portanto, além de tomar todas as precauções possíveis, no caso de identificação de algum problema, ele deve ser resolvido imediatamente, para não se tornar crônico.

Para evitar os problemas que podem ocorrer durante a vigência de um contrato, são aconselháveis as seguintes providências:

- ▲ Esclarecimento sobre a parceria, nível de comprometimento, metas e objetivos comuns que devem ser alcançados;
- ▲ Desenvolvimento da terceirização com foco no processo, ou seja, no fluxo das atividades logísticas - e não com base nos departamentos envolvidos;
- ▲ Envolvimento de todo o grupo: desde o executivo até o operacional;
- ▲ Divulgação da estrutura organizacional do processo, incluindo todas as atividades terceirizadas e os correspondentes responsáveis, do contratado e do contratante;
- ▲ Criação de equipes multidepartamentais, com espírito pró-ativo, para gestão de problemas e conflitos;
- ▲ Frequência de reuniões para resolução de problemas rotineiros - e outras específicas para avaliação do desempenho das atividades terceirizadas;
- ▲ Criação de canais de comunicação eficientes, já que é um ponto vital no processo de terceirização;
- ▲ Planejamento cuidadoso do processo de transição (se necessário, implementá-lo por partes);
- ▲ Transparência na estrutura de custos (‘cost-driver’);
- ▲ Divulgação dos indicadores de desempenho definidos em contrato, e instrução a todos os envolvidos, para que as medições e avaliações sejam válidas para ambas as partes;

Conclusão

Um processo de terceirização das atividades logísticas somente poderá alcançar o “sucesso” se, além da correta avaliação e seleção do operador logístico, for realizado um firme acompanhamento durante toda a duração do contrato.