



Antonio Carlos Rezende

Pré-qualificação dos operadores logísticos

Este é um dos primeiros cuidados a serem adotados para a escolha do operador logístico mais adequado às necessidades de sua empresa.

INFORMAÇÕES PARA OS OPERADORES LOGÍSTICOS

Caracterização da empresa contratante

- ▲ Descrição geral da empresa, capital social (valor e origem), porte (área coberta e total, tipo de processo e equipamentos principais), localização (matriz, filiais, centros de distribuição, etc.);
- ▲ Os canais de distribuição utilizados (CDs, atacado, varejo, etc), destinos (cidades; estados; países), frequência e volumes correspondentes;
- ▲ Posição no mercado, se está em expansão, diversificação, qualidade de serviços e atendimento ao cliente.

Materiais e produtos

- ▲ Descrição dos principais materiais e produtos (características físicas) e sua aplicação.
- ▲ Relação e quantidade dos materiais e produtos envolvidos.

Atividades que serão terceirizadas

- ▲ Descrição detalhada das atividades que serão terceirizadas (recebimento; estocagem; montagem de kits; separação; expedição; gerenciamento do transporte, etc.).
- ▲ Objetivos da terceirização das operações logísticas;
- ▲ Responsabilidades do Operador Logístico

Processo de Seleção

- ▲ Objetivos e critérios da avaliação;
- ▲ Como será desenvolvido o processo de seleção, etapas, etc. .

Muitas empresas tomam decisões equivocadas durante o processo de terceirização, sendo que um dos erros mais comuns são as comparações pontuais, baseadas em empresas similares e/ou concorrentes, quando deveriam desenvolver avaliações muito mais abrangentes e cuidadosas.

Neste contexto, estamos dando continuidade à apresentação de uma metodologia que deve ser utilizada como ferramenta de apoio no processo de tomada de decisão para a escolha do operador logístico mais adequado às necessidades da sua empresa.

Atividades iniciais

Antes de qualquer tipo de avaliação no sentido de optar por um determinado operador logístico, devem ser vencidas algumas etapas preliminares conforme visto nos artigos anteriores desta série, as quais resumiremos abaixo:

- ▲ Considerações conceituais: visão sistêmica da cadeia de abastecimento, do fluxo de materiais e de informações;
- ▲ Benefícios para a empresa: dedicação ao negócio; reduzir custos; melhorar controles; absorver know-how; evitar investimentos e substituir custos fixos por variáveis;
- ▲ Serviços disponíveis no mercado: avaliar compatibilidade com as suas necessidades, a capacitação, os custos e consultar empresas que já utilizam serviços semelhantes;

- ▲ Auto avaliação: se a empresa está preparada para a terceirização; parceria efetiva; compartilhar informações e estratégias; apoiar e monitorar todo o processo e se a decisão de terceirizar as operações logísticas é consensual;
- ▲ Necessidades competitivas: baixos custos logísticos; inventários x altos níveis de serviços;
- ▲ Otimização da solução logística; diferencial competitivo e competência para conquistar e/ou manter clientes.

Preparação para a terceirização

Concluída a fase inicial e após a decisão interna de que a terceirização é uma solução adequada para a empresa, será necessária a definição detalhada das atividades que serão terceirizadas e do nível do serviço esperado (igual ou superior ao atual).

Em seguida, deverão ser preparadas as informações que serão entregues aos futuros candidatos.

Estas informações incluem o relativo à empresa contratante, os materiais e produtos que estarão envolvidos no processo, e as atividades que serão terceirizadas.

Além das informações relativas ao contratante, é necessária a elaboração das questões que deverão ser respondidas por todos os operadores logísticos que participarão desta fase do processo de seleção.

QUESTÕES PARA PRÉ-QUALIFICAÇÃO DO OPERADOR LOGÍSTICO

Instalações e Equipamentos

- ▲ Instalações do operador logístico nas cidades que serão indicadas no projeto, ou escritório de representação, ou potenciais parceiros;
- ▲ Áreas de armazenagem e localidades, equipamentos de movimentação e armazenagem.

Serviços e Capacitação

- ▲ Relação dos principais serviços e clientes;
- ▲ Capacitação para dar início às operações em curto prazo, absorver fortes crescimentos e efeitos da sazonalidade;
- ▲ Capacitação para assumir a operação física, administrativa e fiscal (adequar a melhor característica de armazém geral, filial ou emissão remota de notas fiscais);
- ▲ Conhecimentos de modernas técnicas de logística e produtividade, 'just-in-time', etc.;
- ▲ Experiência com operações similares;
- ▲ Capacidade de otimizar fretes, rotas, aproveitamento, etc.;
- ▲ Conveniência de que o pagamento seja baseado nos custos operacionais detalhados (cost driver): movimentação e manuseio (handling), empacotamento e estocagem;
- ▲ Conveniente de que a operação seja compartilhada com outros clientes para que seja possível ratear os custos fixos.

Serviços de Apoio: informática, projetos e treinamento

- ▲ Experiência com sistema de gerenciamento de estoques, disponibilidade de hardware e software;
- ▲ Equipe com experiência em desenvolvimento de sistemas e adaptação do software para transferência de dados para o cliente;
- ▲ Customização do software e monitoramento de todas as etapas do processo através do código de barras;
- ▲ Equipe para desenvolvimento de projetos logísticos;
- ▲ Equipe de RH para treinamento de equipes;
- ▲ Indicações sobre a capacitação do colaboradores envolvidos nos serviços de apoio e do pessoal que será envolvido diretamente.

Informações gerais / complementares

- ▲ Portfólio, com principais clientes; relação de instalações e equipamentos e referências financeiras.

Para finalizar esta fase de preparação, a empresa deverá realizar pesquisa preliminar de mercado para identificar os prestadores que têm um perfil compatível com os serviços especificados (ver relação dos operadores logísticos no Guia do Comprador do IMAM).

Entre as características que devem ser avaliadas nesta fase, podemos citar:

- ▲ Porte e faturamento;
- ▲ Especialidade;
- ▲ Região de atuação;
- ▲ Clientes compatíveis com a necessidade do projeto;
- ▲ Instalações e equipamentos,
- ▲ Capacitação nos serviços; e
- ▲ Recursos de apoio e informática.

Pré-qualificação

A partir da pesquisa de mercado, deverão ser contatados os operadores para reconhecer os que estão realmente interessados em participar do

processo de seleção, para os quais serão enviadas as informações sobre o contratante, o projeto e o questionário para pré-qualificação, conforme as tabelas.

A partir da apreciação da pré-qualificação, será possível classificar tecnicamente os operadores, além do que, diversos costumam declinar do convite, ao passo que outros entram em contato para reiterar seu interesse.

Para os operadores melhor classificados na fase de pré-qualificação, deverão ser solicitadas comprovações de algumas das informações prestadas, contatos e visitas a seus clientes, cujas operações tenham características semelhantes.

Próximas fases do processo de terceirização

Após a etapa de pré-qualificação, o número de participantes que seguem para a fase de avaliação final é sensi-

velmente menor, quando serão fornecidos mais detalhes, liberada a visita nas instalações atuais e complementadas as informações, a partir das solicitações realizadas.

No próximo artigo desta série, concluiremos à aplicação da metodologia para desenvolvimento de um processo na tomada de decisão para terceirização das operações logísticas, descreveremos a fase de avaliação final, com suas atividades específicas e que gerarão as principais informações necessárias à **seleção final** do operador logístico. []