

5 Conclusões e sugestões para pesquisas futuras

Esta dissertação teve como objetivo analisar o processo de seleção e contratação de um único prestador de serviço logístico especializado para a Infoglobo, de acordo com a literatura pesquisada.

Com os crescentes números de terceirização no Brasil e no mundo, há a necessidade de se ter um processo estruturado de seleção e contratação de terceiros, afinal, deseja-se não somente passar o “bastão” para a empresa vencedora do processo, mas sim ter uma parceria de longo prazo para obter melhorias na operação.

O processo de seleção e contratação teve quatro momentos: decisão de terceirização, definição da estratégia de terceirização, seleção e contratação do PSL e implementação.

Ao perceber a necessidade de terceirizar seus serviços de logística de frete primário para um prestador de serviços especializado, chamado de operador logístico, a Infoglobo decidiu ir ao mercado selecionar um grande player para a sua operação.

Metas empresarias como foco no core business, melhoria dos indicadores de performance, redução de custos, necessidade de coordenação única da operação e melhoria da capacitação em tecnologia da informação, levaram a Infoglobo a concentrar seus serviços de logística de frete primário em um único operador logístico, ao invés de ter quatro prestadores de serviços logísticos. Percebe-se aqui a diferença entre um operador logístico especializado que trará melhorias para a operação, e não somente um prestador de serviços logísticos que replique a operação atual da Infoglobo. Estes fatores motivantes foram apontados por diversos autores pesquisados nesta dissertação como Fleury *et al.* (2003).

A Infoglobo teve a preocupação de não somente se preocupar com o menor custo, mas sim selecionar o operador logístico mais adequado para a operação. Os atributos que a Infoglobo deseja dos PSLs e que foram analisados pela equipe do projeto quando a RFP foi recebida são apontados por lañez *et al.* (2006).

Um item muito importante em um processo de seleção e contratação de terceiros é a classificação e segmentação dos PSLs. Deseja-se aqui pré-selecionar os PSLs capazes de cumprir as exigências básicas do projeto. Aspectos de segmentação e classificação foram analisados na pré-seleção e durante a fase final do projeto. As informações coletadas também vão de encontro com a literatura pesquisada.

Os dois operadores logísticos pré-selecionados para a disputa final do projeto tinham diferentes classificações e dimensões. A principal característica do operador **A** é gerenciar operações e ativos de terceiros, enquanto que a principal característica do operador **B** é possuir ativos. Foram comparadas propostas de dois operadores com características diferentes, o que distorceu a comparação em termos de custo. O operador **A** apresentou uma proposta mais competitiva do que o operador **B**, pois o mesmo flexibilizou o uso de frota e mão-de-obra para terceiros. Percebe-se que o item classificação e segmentação dos PSLs deveria ter sido melhor especificado no escopo do projeto. Devido a pouca experiência da Infoglobo em terceirização das suas atividades logísticas selecionando um grande player, este item ficou despercebido pela equipe do projeto. Corretamente, seria comparar propostas de operadores logísticos com a mesma classificação e dimensão para não distorcer a mesma em relação ao custo, mesmo sabendo que os dois operadores logísticos tinham a mesma capacidade para cumprir as especificações da RFP.

Um outro item que merece importante detalhe é quanto ao número de operadores logísticos pré-selecionados para o projeto. Foram pré-selecionados três prestadores de serviços logísticos. Na fase final para a entrega das propostas, um operador logístico desistiu de participar do projeto, restando apenas dois operadores para comparação das propostas. O momento de pré-seleção é um dos mais importantes em um processo de seleção e contratação de terceiros. Corretamente seria pré-selecionar um número maior de operadores logísticos com as mesmas classificações e dimensões, e daí retirar três operadores para a comparação final.

As fontes de informação utilizadas no projeto também vão de encontro com a literatura pesquisada. Tanto a RFP quanto a pesquisa de mercado são utilizadas para coletar dados de terceiros. Devido ao cronograma apertado do projeto a RFI não foi utilizada para coletar dados de terceiros. A RFI poderia ter ajudado na obtenção de dados de terceiros principalmente quanto aos itens de classificação e dimensão dos PSLs. Na RFI questões relativas a: estabilidade

financeira, experiência e reputação, infra-estrutura, gestão de risco, controle de qualidade, programas de melhoria contínua, tecnologias disponíveis e qualificação de pessoal são abordados.

O acordo de nível de serviço e o compartilhamento de ganhos celebrados entre a Infoglobo e o PSL é de suma importância operacional e financeira para o contrato. Contratante e contratado entendem que, para haver melhorias na operação e na forma de remuneração do PSL, deverá haver níveis de serviços formalizados e com metas para serem atingidos. Lacerda *et al.* (2003) apontam que o contrato deve oferecer um estímulo para melhorias que é concretizado sob a forma de prêmios, caso as metas sejam atingidas, ou multas, em caso contrário. Compartilham da mesma idéia a Infoglobo e o PSL contratado.

O acordo de nível de serviço foi definido e celebrado após três meses do início da operação. Os indicadores de performance da operação deveriam ter sido enviados aos PSLs junto com RFP, com os conceitos definidos, e as metas estabelecidas pela empresa tomadora do serviço. Desta maneira os PSLs já poderiam saber qual é a regra do jogo que teriam que enfrentar, e poderiam verificar se conseguem performar da maneira exigida pela RFP. Desta forma, o PSL também pode decidir se aceita ou não fazer parte do processo de seleção.

O relacionamento entre a Infoglobo e o PSL pode evoluir para uma parceria, pois ambas as empresas desejam reduzir custos e aumentar o nível de serviço da operação.

A Infoglobo seguiu a tendência da literatura pesquisada e teve um processo de seleção e contratação estruturado.

Em relação às pesquisas futuras seria interessante estudar quais empresas de mídia impressa necessitam terceirizar seus serviços de logística, e acompanhar como serão os processos de seleção e contratação de prestadores de serviços de logística à luz da literatura brasileira de terceirização.

Por fim, uma análise da cadeia de suprimentos das empresas de mídia impressa pode ser realizada com o objetivo de verificar quais são as oportunidades existentes em relação aos itens que levam a uma empresa a terceirizar suas operações logísticas, e com isso buscar soluções em empresas especialistas em logística, isto é, prestadores de serviços logísticos especializados.