



“PROCUREMENT” – EM SERVIÇOS LOGÍSTICOS DOMÉSTICOS E INTERNACIONAIS

Elcio José Sotkeviciene * - elcio.sotkeviciene@athonedu.com.br

Resumo: : A atividade supridora, na atualidade, é executada por meio de diversos processos integrados com a finalidade de produzir resultados com impacto tanto nos aspectos financeiros quanto nos resultados empresariais, longe de ser um centro de custo, passou a ser observada como um centro de lucro. A integração se dá, inicialmente, no alinhamento com o cliente interno de suas demandas operacionais, com a sequência dos processos de pesquisar, identificar, qualificar, negociar, contratar, especificar as atividades operacionais e acompanhar, junto ao requisitante, o desempenho do provedor. É este conjunto de atividades que tem por identificação o termo Procurement, que será tratado, neste artigo.

Palavras-Chaves: “Procurement”, Custo, Lucro e Resultados

Abstract: Supply activities are executed by means of several integrated processes with objective of producing results impacting both finance and business ones, far away of being a center cost, they are now noted as profit center. The integration, initially, happens in the internal customer operations demands, sequenced by the processes of search, identify, qualify, negotiation, contract, service & operations design and together with user, manage the supplier performance. It is this set of activities that have the identification of Procurement, which will be threaded in this article.

Keywords: Keywords: Graphic Design; Visual Composition; Typography; Arts and Crafts; Bauhaus.

INTRODUÇÃO

Adquirir serviços logísticos, tanto domésticos como internacionais demandam assertividade no processo para que o cliente interno, futuro usuário dos serviços adquiridos tenha, no provedor selecionado, o melhor recurso operacional que lhe suporte

em suas atividades diárias e entregue valor aos processos, percebido também nos impactos positivos na atividade empresarial, tanto em finanças como na organização como um todo.

A abrangência da atividade identificada como “procurement” abarca os processos que vão desde o recebimento de uma solicitação para contratar um provedor de serviços até e inclusive o gerenciamento de suas atividades.

Este artigo propõe-se a conhecer os processos que compõe a atividade de “procurement” como contribuição para guiar o leitor, neste tema.

METODOLOGIA

No exercício da atividade, como parte de seus trabalhos, o autor, destaca, em um dos capítulos do livro Worldwide Logistics – Logística Entregando Valor Aos Clientes, o que ocorre na atividade de “procurement” por ele também exercida, onde destaca os fatores para que o sucesso seja obtido, neste tema.

DESENVOLVIMENTO

Procurement é a atividade de compras de bens ou serviços, local ou internacionalmente, tratada de forma mais abrangente em processos, além da atividade negociadora da compra.

Inicia sua conceituação compreendendo os processos de recepcionar uma solicitação

de compra e a partir dela, prospectar, identificar, qualificar, avaliar competidores, selecionar, contratar, alinhar o fornecimento com os clientes internos, medir o desempenho avaliando-o continuamente em face da dinâmica dos negócios.

A entrega de valor dessas atividades, conhecidas como centros de custos, está na transformação dos conceitos e proposições de atuação voltadas não apenas para a disponibilização do que é necessário, somando a este fato todas as conceituações operacionais que traduzem seus resultados em benefícios para o negócio e acima de tudo para os clientes.

Há citações de mercado em que a lucratividade de um negócio está na assertividade da ação aquisitiva de insumos e serviços.

Com esse novo olhar para as atividades de aquisição suas conquistas para o mundo dos negócios começam a ser capturadas e tem seus valores transferidos para a sustentabilidade empresarial.

Manter o equilíbrio financeiro, focando a sustentabilidade dos negócios, na cadeia supridora, observando o conjunto das atividades, circunstâncias específicas de demanda de serviços e produtos, envoltas em ambiências economias, as vezes hostis, demandam dos profissionais de “procurement”, mais do que a visão compreensiva dos negócios, aí incluída a sensibilidade para o exercício de sua missão que é a de atender, com excelência de resultados das aquisições evidenciada pelo pleno atendimento dos requisitos necessários à perfeita usabilidade de produtos e serviços adquiridos.

Harmonizando e equilibrando interesses e necessidades, na cadeia supridora e nas atividades dos negócios, Dominik C, em sua publicação “The Procurement Game Plan” pontua princípios do serviço de compra para as organizações, a seguir:

O primeiro dos princípios está no envolvimento dos seus clientes internos nos processos aquisitivos, orientando, explicando, detalhando e participando na construção dos requerimentos de serviços, mais especificamente tratando de transportes e serviços de movimentação física em terminais.

O engajamento aqui torna a atividade do profissional de compras mais simplificada, dada a riqueza de detalhes e as orientações para que o processo aquisitivo alcance, na plenitude, as necessidades internas do negócio, trazendo provedores, produtos e serviços efetivamente capazes de produzir os resultados que o negócio necessita.

Documentar e dividir com os clientes internos os planos relativos à execução da atividade supridora, trará a todos a visibilidade e a sensação de partícipes, importante para a que sejam entendidos e aceitos os resultados do processo que atendam suas necessidades e que os ajudem a compreender a eventual complexidade da obtenção do que se procura adquirir, alinhando as expectativas, internas.

Um comportamento estratégico é administrar as emoções e o entusiasmo, no exercício do excitante desafio de “procurement”, máxime quando este desafio engloba o fornecimento de soluções globais em transporte multimodal de cargas, de diversas origens, destinadas ao negócio.

Ainda que se deva ter integral transparência nas informações internas quanto a tempos de entrega e implementação de serviços contratados, é sempre cuidadoso evitar prometer de mais correndo o risco de entregar de menos.

Em caso de datas, todo o esforço da ação supridora está em buscar ao máximo possível a antecipação, não apenas cumprindo com as compromissadas, mas antecipando-as, também.

Verificadas melhorias conquistadas ao longo da prestação de serviços logísticos, há que se rever as cotações originais relativas aos prazos, atualizando-as a fim de alinhar melhorias conquistadas aos níveis de serviço, melhorando continuamente a entrega de valor aos clientes.

Posicionar os clientes internos a respeito do andamento das atividades, cumprindo as etapas originalmente programadas, voluntariando as informações, além de tornar a credibilidade de compras um ativo sempre crescente, traz para o cliente interno o reconhecimento de sua importância quanto gestor e responsável pela execução da atividade para a qual está a busca de fornecedor.

O conforto transmitido, internamente traz para os clientes internos a tranquilidade e segurança de que suas necessidades estão sendo adequada e temporalmente endereçadas pela equipe supridora.

No mundo dos negócios, surpresas ocorrem.

Na identificação de qualquer dúvida e ou intercorrência nos processos objeto de aquisição, o cliente interno precisa ser prontamente informado de forma a estar alinhado com os e principalmente contribuir na solução de dúvidas, esclarecendo os provedores de forma a possibilitar ao perfeito entendimento dos processos a serem oferecidos, assegurando a entrega de valor ao final deles.

Além deste comportamento, nestas situações há que se transmitir ao cliente interno a certeza de que a área de compras está efetivamente endereçando a questão surgida com a prioridade que o assunto demanda.

Tanto quanto nos processos bem-sucedidos onde se tem a responsabilidade pela conquista, nos casos de falha, as responsabilidades de compras devem ser assumidas perante os clientes internos requisitantes e usuários dos serviços e produtos adquiridos.

Esta assunção envolve não apenas as informações em que geraram entrave ou insucesso, mas principalmente as iniciativas de imediata correção do que aconteceu de não conforme.

Desculpas ou justificativas infundadas não corrigem as não conformidades e as consequentes perdas financeiras, delas geradas.

Objetividade, franqueza, atuação direta e proativa são características necessárias à equipe de “procurement” para que sejam transmitas aos clientes internos, as informações que o levarão a refazer sua estratégia operacional, como também os manterão cientes de seus esforços na direção das correções imediatamente demandadas pela área de compras, ou mesmo pelas áreas requisitantes que também podem ser geradoras dos entraves por falhas na especificação dos requerimentos técnico operacionais envolvendo os serviços solicitados.

Tome-se, por exemplo, a contratação de serviços de desembaraço aduaneiro em zona alfandegada secundária, isto é, nas EADI – Estações Aduaneiras do Interior, onde o Regulamento Aduaneiro tem em seu conjunto normativo todos os quesitos regulatórios para que esta atividade ocorra em estrito cumprimento das normas existentes.

Ambas as áreas “procurement” e clientes internos precisam estar alinhados para que as contratações se deem à luz do que os atos regulatórios prescrevem, atendendo, na plenitude as necessidades da organização, gerando os valores necessários a estes processos.

Por fim, a atividade de compras jamais se encerra com a entrega do serviço e o início de sua operacionalização.

Há que se acompanhar o andamento dos trabalhos, atuando em conjunto com o fornecedor e o cliente interno no endereçamento das oportunidades de melhoria e ou alterações nas especificações técnicas dos serviços que possam ocorrer durante a vigência dos contratos de fornecimento.

“Procurement” como um centro de lucro traz efetivas contribuições para as finanças e operações das empresas, independentemente do tamanho de cada organização, onde exceder as demandas dos clientes internos também contribui para o sucesso dos negócios.

É certo que existem expectativas quanto a atuação de compras nas empresas onde a redução de custos já até certo ponto desgastada enquanto iniciativa ou oportunidade de melhoria deve ser acompanhada pela redução do custo da propriedade.

Exemplificando, na contratação de fretes internacionais, a depender da localização de fornecedores e modais possíveis para o transporte de bens, a comparação entre o custo do capital empregado nos estoques, somado aos custos dos transportes pode inverter decisões clássicas entre modais.

É um conceito “Out Off The Pocket Money” - O dinheiro que eu tiro do bolso para poder ter o que preciso.

Considerando-se tempos de trânsito no modal marítimo, a depender do valor dos bens, pode compensar a alteração para o modal aéreo, ainda com fretes mais altos, mas que a soma dos dispêndios evidencie que o custo da propriedade pode diminuir se os materiais vierem por via aérea, deixando de significar que esses custos se evidenciam por melhores preços.

É o conjunto da atividade supridora entre a cadeia de suprimentos que contribuirá para a saúde financeira da organização.

A produtividade da equipe de compras é um dos objetivos a serem avaliados, visto que não se trata de fazer mais com menos, até porque se algo tiver que ser feito com recursos insuficientes o resultado é prejudicado.

Trata-se de fazer muito mais com o que efetivamente é necessário, sem desperdícios.

Indicadores de desempenho dos profissionais podem ser obtidos pela medição de contratos celebrados por comprador, por mês, trimestre, ano; média do tempo gasto em cada processo, ou horas homem por dólar economizado, dependendo sempre da estratégia de cada empresa quanto a análise de produtividade de seus profissionais.

O suporte e a diferenciação da marca também são contribuições de compras para os negócios, embora algumas empresas foquem dedicadamente custos obtidos com as compras.

Materiais e serviços adquiridos em estrito alinhamento com os requisitantes internos, atendendo as especificações qualitativas, quantitativas, as de tempo de abastecimento, precisão de entregas com fornecedores qualificados, trazem substancial qualidade aos processos, assegurando a disponibilidade de produtos e serviços de elevado nível qualitativo, gerando as melhores apreciações dos consumidores finais.

A satisfação de clientes internos e externos pela disponibilização de produtos e serviços que lhes traduzam melhores condições de negócios constituem objetivo da atividade supridora, também.

Para que valores continuem sendo entregues aos clientes, quanto a sustentabilidade financeira do negócio, compras deve atuar focada também no fluxo de caixa positivo, atentando para os períodos médios de cobrança evidenciado nas condições de pagamento negociadas com os fornecedores, de forma que os gastos ocorram após o recebimento do resultado das vendas dos produtos e serviços.

A vitória de ontem não assegura a conquista da competição, devendo os partícipes da cadeia supridora melhorar continuamente seus processos, definindo estratégias para conquistas contínuas, onde cada dia seja melhor, um após outro.

“Procurement” como diferencial competitivo, traz valores para o cliente, sugerindo a sustentabilidade dos negócios.

AQUISIÇÃO DE SERVIÇOS LOGÍSTICOS

Além da aquisição de serviços externos, seja de transporte, armazenagem de materiais em zonas alfandegadas, gerenciamento de risco, desembaraço aduaneiro e eventualmente assessorias, organizações podem decidir pela terceirização de atividades logísticas eventualmente executadas internamente, em plantas ou centros de distribuição.

Objeto da Terceirização

Há que identificar quais atividades logísticas serão terceirizadas como resultado de avaliação profunda, por parte do requisitante, do que deve ou não ser terceirizado.

Para que isto ocorra deve existir o conhecimento dos impactos nos produtos e na organização causados pela terceirização dessas atividades que estão sempre alinhadas com os objetivos estratégicos da empresa.

Concluídas estas etapas e partindo da definição do que se irá terceirizar é que se começa a esboçar o perfil do prestador de serviços a ser identificado no mercado.

Estratégias de terceirização consideram que há oportunidade de se compensar, na execução dos serviços, eventuais deficiências do contratante, afinal terceirizando há que se encontrar quem execute os processos em sua plenitude, com eficácia, para atingimento dos objetivos propostos quando do início do processo de terceirização.

Prospecção

Pode-se obter informações a respeito de provedores de serviços logísticos por meio de motores de busca, à exemplo do Google, ou de indicações, ou de inserções publicitárias em revistas especializadas, ou ainda em face a eventuais visitas recebidas de potenciais provedores interessados em expandir sua base de clientes.

Identificação

Identificar as capacidades de fornecimento para posteriormente convite à atividade de compra pode ser conduzida por meio do RFI- Request For Information – Solicitação de Informações, como forma inicial de contato com os potenciais provedores de serviços.

Objetiva identificar as capacidades técnicas e operacionais de um possível provedor de serviços.

Na redação deste instrumento de consulta é observado um roteiro que servirá de base, posteriormente, para o endereçamento do processo aquisitivo.

A fim de que o potencial fornecedor identifique a organização que se lhe está dirigindo, inicia-se a redação do RFI com a identificação da empresa interessada nos serviços oferecidos pelo provedor a ser contactado, por aquele instrumento.

Quem é a organização, em que segmento econômico atua, seus principais produtos e sua localização.

Indicar as demais informações do negócio, mencionando os sítios da internet onde se encontram disponíveis completam o processo inicial de apresentação.

Com esses dados à mão, o provedor pode ter conhecimento do porte de negócios da empresa Requisitante, já tendo as primeiras impressões do que pode advir enquanto oportunidade de negócios.

Como o RFI é estruturado, há que se utilizar de linguagem direta, de preferência, em inglês, para provedores internacionais, a fim de evitar incompreensões por carências culturais idiomáticas, quando o processo envolver provimento de serviços logísticos internacionais.

O processo e ou serviço que se deseja avaliar para posterior eventual aquisição constitui o escopo do RFI.

Resumi-lo de forma clara, endereçará eventuais expectativas infundadas que possam surgir por inferência e ou interpretação equivocada de texto.

Um exemplo, local, na contratação de serviços de armazenagem em zona alfandegada secundária pode ter a seguinte estrutura redacional:

- Identificar a empresa requisitante da informação, sua atividade e local onde está estabelecida.
- Especificar o objeto da aquisição, qual é o serviço e suas abrangências.

- Modelar a atuação, descrevendo no que se compromete a disponibilizar ao provedor e as demandas que têm do provedor para a execução do objeto do contrato de prestação de serviços, tais como horários, recursos informacionais, recursos disponibilizáveis, proatividade, gestão de intercorrências, entre os mais demandados.
- Volumetria é o momento de apresentar ao potencial provedor, o volume e a frequência dos serviços contratados.

Em transporte indicar quantidade de equipamentos e a frequência dos transportes diária, mensal e anual.

Em serviços de agenciamento de carga, volumes em pesos de embarques na importação ou exportação com as origens, destinos e respectivas frequências.

Para os transportes domésticos, tanto em operações de suprimentos como distribuição física são demandadas idênticas informações.

Na prestação de serviços aduaneiros repete-se a necessidade de indicar os volumes das operações.

A finalidade é informar ao provedor quais recursos físicos, capital humano, equipamentos e recursos informacionais serão demandados, na prestação dos serviços, como forma de dimensionar as demandas onde o provedor possa verificar suas capacidades relativas a cada quesito.

- “Compliance” cabe mencionar o rigor ao atendimento tanto aos atos regulatórios pertinentes às atividades, bem como as condicionalidades contratuais, disponibilizadas no campo da modelagem dos serviços.
- Confidencialidade é fundamental visto que existe a concorrência, no mercado de provedores, onde seu negócio e volumetria estarão disponibilizados no RFI.

Há um documento titulado Acordo de Confidencialidade, onde o provedor é solicitado a apensá-lo à sua resposta ao RFI.

A confidencialidade é fundamental para que o processo tenha a lisura necessária, agora mais ainda, com a efetividade da legislação nacional LGPD – Lei Geral de Proteção de Dados.

Somando-se à confidencialidade, o sigilo e as citações nas respostas, é importante detalhar à EADI como a Requisitante deseja que as informações trocadas até então e as que se seguirão, sejam tratadas.

Requisitante e Consultada devem respeitar o direito de propriedade intelectual da outra parte, quem quer que se relacione direta ou indiretamente com os serviços objeto deste RFI.

De posse das informações solicitadas, segue-se a análise e a tabulação dos resultados, onde é recomendável a utilização de pesos, nos critérios para que haja a perceptível capacitação dos competidores face ao que se deseja avaliar.

É importante evitar redundância em critérios de análise a fim de ter-se nítida a avaliação de quesitos contributivos para a execução dos trabalhos, claros e bem definidos.

Note-se que no RFI não existem solicitações de informações econômicas do que pode vir a ser contratado.

Os processos RFI podem eventualmente falhar por falta de entendimento da empresa consultada, invalidando as informações recebidas que desatendam requisitos de apresentação.

A consulta a mais do que três organizações, se existirem poderá contribuir para a análise sequencial a ser conduzida no processo seguinte de solicitação das cotações, com este número mínimo de participantes.

De fato, em havendo identificação de um número maior de empresas possíveis de serem abordadas, desde que tenham o perfil necessário para a participação no processo, é bem-vinda pois nem todas terão interesse em participar dos processos seletivos, restringindo o número de participantes que se recomenda não seja inferior a três deles.

A elegância nos negócios recomenda que os resultados e o agradecimento aos participantes do processo informativo sejam conduzidos de forma a deixar sempre as portas abertas para futuras consultas.

Uma vez identificados os potenciais fornecedores, excluídos os que não atenderam os requisitos solicitados, por qualquer razão, segue-se o processo de “Procurement”.

•

“RFQ

– Request for Quotation” – Requisição de Cotação

Neste documento, a estrutura redacional é similar ao RFI, porém são solicitadas, formalmente, as informações relativas a preços, condições de pagamento e corte de faturamento.

Nos processos RFQ há várias possibilidades analíticas dos dados informados, cabendo a cada organização estrategizar as análises segundo suas necessidades de negócio.

Entre estes critérios há o de aplicar pesos nos indicadores facilitando a ponderação dos resultados.

Em primeira análise parte-se dos requerimentos do cliente citados na solicitação de cotação, listando-os e atribuindo-lhes peso. O atendimento do quesito recebe a pontuação 1 que multiplicada pelo peso levará ao resultado numérico e assim por diante, somando ao final os resultados numéricos pertinentes a todos os que responderam a cotação.

O objetivo de avaliar este quesito é verificar o grau de entendimento das solicitações aos fornecedores quando os processos estiverem efetivamente em curso, sendo ele capaz de entender as necessidades do dia a dia.

Um segundo bloco, ainda sem se tratar de preços, é o que envolve as condições específicas onde envolvem cobranças costumeiras como práticas de mercado incluindo a periodicidade do corte de faturamento e os prazos de pagamento.

Da mesma forma que o primeiro bloco, cada um dos quesitos analisados terá a nota 1, sendo esta multiplicada pelo peso atribuído ao quesito avaliado.

Completados estes dois blocos, volta-se a ponderá-los em atribuindo a cada um deles um peso que somado chega a dez.

Este indicador já pode mostrar o potencial vencedor da solicitação de preços.

O último bloco a ser avaliado é a soma dos dispêndios estimados durante a vigência do contrato de prestação dos serviços.

Os recursos de planilhas eletrônicas podem contribuir para a inserção dos dados obtidos e suas tabulações, como forma de auxiliar nos trabalhos avaliatórios e ao mesmo tempo, uma vez concluídos, servirem de base para as ações sequenciais de comunicação à empresa vencedora do processo e também às equipes de auditoria tanto interna, quanto externa, com o fim de evidenciar, no conjunto da atividade de “procurement” a transparência e solidez necessárias para a saúde financeira das organizações, do cumprimento dos atos regulatórios relativos ao “Compliance” essenciais para garantir a credibilidade das transações conduzidas.

Uma vez completadas as análises, com as informações adequadamente divididas entre a auditoria e o departamento requisitante, a empresa vencedora deve ser informada

para que se iniciem as tratativas contratuais e seja dado início à integração do fornecedor aos negócios da contratante para que os serviços tenham início.

A fim de instruir a emissão dos contratos o documento que solicitou formalmente as cotações, o RFQ é juntado à análise dos dados ponderados, para que o departamento jurídico das organizações tenha em mãos as informações para preparar o contrato de prestação de serviços.

- **CONTRATO LOGÍSTICO**

A semente da contratação está no RFI e o contrato é a raiz da boa gestão dos serviços logísticos contratados, definindo como será a introdução do prestador de serviços nas atividades a serem exercidas, sejam de operador logístico e agentes embarcadores, com suas diversas divisões de negócios, desembaraço aduaneiro, os serviços de armazenagem e entrepostamento em terminais, transportes domésticos na importação ou exportação, incluindo quaisquer outros serviços com objetivo de completar o deslocamento internacional de bens.

Indica também as ferramentas de controle e as medições de desempenho, onde cada acordo é único, dadas as características diferenciadas dos contratantes quando às especificações e abrangência dos serviços objeto do contrato, os elementos de gestão utilizados pelas partes, objetivos e controles aplicados à sua execução.

Nas relações contratuais há cláusulas de penalidades quando não são cumpridos requisitos específicos.

Analogamente também pode ocorrer premiação por níveis de serviços excedidos.

Um dos exemplos é o pagamento dos serviços objeto da excelência com alguma antecipação no prazo do vencimento de forma que o fluxo de caixa do fornecedor seja também beneficiado.

Há também premiação para metas excedidas.

O sucesso na aquisição de serviços, depende do trabalho conjunto de provedor e cliente.

O provimento de serviços de logística doméstica e ou internacional, envolvendo ou não terceirizações de processos dos contratantes traz a necessidade do acompanhamento dos níveis de serviços negociados, sua avaliação continuada e essencialmente a detecção de oportunidades de melhoria, tão rapidamente quanto

identificadas, máxime quando a execução dos serviços tem a interferência de atos regulatórios, passíveis de alterações temporalmente.

A confiança não pode dar lugar ao relaxamento dos controles relativos aos objetivos dos negócios, daí a troca constante de informações entre as empresas ser fator crítico para o sucesso das relações comerciais.

Enquanto os contratos são providenciados e assinados por executivos designados, é chegado o momento de preparar as instruções da operacionalização das atividades.

Isto porque contratos definem escopo de serviço, direitos e obrigações, sem, contudo, detalhar como será a execução dos processos a serem conduzidos pelos fornecedores.

É aqui que nasce o SOP.

“SOP – STANDARD OPERATING PROCEDURE”

O SOP Procedimento padrão das operações contratadas também conta com uma estrutura redacional específica, desta feita direcionadas aos profissionais que estarão à frente das operações, de forma que conheçam como será executado o serviço, com toda a riqueza de informações de forma que qualquer movimento e ou intercorrência esteja adequadamente tratado no SOP.

Pode haver uma emissão inicial e ocorrer alterações revisionais, caso variáveis de processos não inteiramente descritas possam ser registradas de forma a robustecer cada vez mais as instruções relativas aos processos.

Em primeiro plano, logo no cabeçalho do documento estão a identificação do documento, com número, data de emissão, quem são as empresas contratantes e contratadas, qual é o contrato ou formalização de negócio que gerou o documento e a indicação das personalidades que, representando contratada e contratante, uma vez acordados sobre todos os itens descritos no corpo do SOP, firmam o cabeçalho afim de produzir a fé pública que o documento terá.

O objetivo vem em seguida detalhando a que se refere o documento que funcionará como um guia operacional para os usuários dos serviços em suas atividades de condutoras e de gerenciamento, devidamente acordadas pelas empresas.

Em casos de contratação, por exemplo, de diferentes provedores de transporte internacional, deverá ser mencionada a abrangência regional dos serviços tratados no guia operacional.

Como se trata de um guia operacional, é redigido por um responsável pelas operações da contratada em comum acordo com o da contratante, alinhando-se, mutuamente, nas direções a serem posicionadas.

O escopo dos serviços deverá estar descrito, nos moldes do que está no contrato, originado pelo RFI/RFQ.

Sequencialmente estão destacadas as responsabilidades de cada um na solicitação de apanha de bens, no exterior para que os embarques ocorram.

As condições de execução incluindo o Incoterm, que pode ser utilizado, também figuram de forma que nenhuma informação operacional crítica esteja faltando.

O texto pode indicar que o departamento de compras da contratada ao colocar os pedidos com os fornecedores, o faz notificando o agente de cargas de sua existência, viabilizando a apanha e a reserva de espaço nas embarcações relativas aos modais solicitados para os embarques.

Estando todos em linha os fornecedores, no exterior já podem se dirigir ao agente de cargas posicionando-os a respeito da documentação de embarque para que a retirada dos bens ocorra.

Isto se dá quando importadores operam em consolidação de cargas de vários fornecedores, na mesma localidade, onde o freightforwarder executará a consolidação das cargas em um embarque, aéreo, por exemplo.

O contratante dos serviços de “forwarding” pode também alertar o agente de cargas de que nenhuma carga pode ser aceita por ele, sem a devida comunicação da área de compras, evitando surpresas inesperadas.

Ainda que o agente de carga tenha sido copiado, quando da colocação do pedido, junto ao fornecedor, o contratante pode determinar que a aprovação final da apanha e embarque seja conduzida por ele.

Esforços no sentido de evitar duplicação de custos, com repetidas apanhas, inconsistências de informações na documentação ou dados de embarque devem ser empregados pela equipe de “forwarding”, daí a necessidade de estarem expressos nos SOPs.

Todos os detalhes relativos ao manuseio documental e cumprimento de atos regulatórios nos países de origem e na chegada dos materiais em território brasileiro estão ricamente detalhados, também.

Críticas são as informações dos contatos das pessoas envolvidas nas operações, aí incluída a cadeia escalar decisória em casos de impasse na execução do SOP.

Nestes casos a disponibilidade dos envolvidos é um fator crítico de sucesso na execução das operações dada a existência de fusos horários.

É muito comum os provedores de serviços internacionais designarem um gerente líder de conta, encarregado de acompanhar os negócios do cliente, da mesma forma que a contratante nomear uma pessoa para gerir a relação contratual.

Em ambos os casos a descrição das responsabilidades de cada um está clarificada no SOP, com a finalidade de evitar que limites de autoridade sejam ultrapassados gerando possíveis decisões que venham impactar severamente os negócios.

Por óbvio é entendido que o gerente de contas não interfere na atividade executiva dos serviços internacionais, devendo acompanhá-lo e suportar o cliente endereçando suas necessidades junto ao provedor dos serviços.

É de vital importância que em existindo alterações no SOP que ilustrem ou detalhem atividades sejam documentadas, enriquecendo a documentação, da mesma forma que em caso de alteração procedimental de processos que venha alterar o escopo dos serviços, no todo, em parte, ou em algum pequeno detalhe que possa modificar o que está pactuado, em contrato, a revisão seja imediatamente negociada, consensada e registrada, inicialmente em contrato e posteriormente no SOP.

Estando as empresas devidamente alinhadas o SOP é disseminado, nas organizações de forma que os colaboradores possam conhecê-lo a fim de dar início à execução dos processos de apanha, consolidação, embarque, e a entrega da carga nos terminais de destino, no país para que possam ser desembarçadas e entregues aos compradores.

Entregues os materiais importados, seguem-se as atividades de faturamento, caso o embarque tenha sido contratado com frete a pagar no destino, a apresentação das despesas de desconsolidação documental e o processamento de eventuais reclamações que possam surgir do processo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Comprar serviços é um desafio, atuar em “procurement” outro, a soma deles dá aos executivos a experiência na entrega de valores ao negócio, além da eficiência quanto a execução dos processos logísticos domésticos ou internacionais.

* **Elcio José Sotkiviciene:** docente da ATHON Ensino Superior