

2

Análise situacional da empresa no início da atividade estudada

Antes de começar a explicar o processo de redução do número de transportadores, é importante analisar que situação levou a empresa a ter um conjunto tão vasto de fornecedores, e o impacto disso no seu negócio. Será essa revisão que nos permitirá compreender a motivação e os fatores que permitiram este trabalho.

De acordo com Braga (2006), quando o departamento de compras, também chamado de estrutura de aquisição de bens e serviços, tem pouca importância na estrutura empresarial, usualmente, ele, em sua fase menos desenvolvida, presta-se somente a formalizar os contratos que são feitos pelas áreas com maior importância na cadeia de valores da organização, em geral o setor de vendas. Era exatamente isso que se passava com a área responsável por fazer a contratação de transporte. Nessa etapa, os departamentos de venda decidiam quem seria o transportador de uma determinada rota e assim era feito.

Essa subjugação de poderes em uma empresa de tal envergadura era possível por uma estrutura extremamente horizontal da operação, na qual o presidente da empresa, em cada um dos países na América Central, estava a cargo dos resultados de venda e geração de caixa, como também da atenção ao cliente e resultados operacionais, aí incluída a segurança. Como esta estrutura, na qual cada país é responsável por seus resultados, era muito pequena dentro de seu próprio território, os desejos dos gerentes de venda eram atendidos em sua totalidade. Assim, se o resultado de um dos gerentes de venda pudesse ser melhorado ao conseguir um cliente, que também queria ser transportador, isso era atendido.

Ao mesmo tempo em que a empresa estava direcionada a atender as demandas – e por que não dizer, as vontades da área comercial, a estrutura econômica dos países Centro-Americanos –, criava regras parecidas com as do Brasil, nos anos 70 e 80, para a comercialização de petróleo. Nessa estrutura, o governo definia qual seria o valor máximo de venda do combustível das distribuidoras para os clientes, qual seria o valor do frete para a entrega deste produto, qual seria a margem do varejista e, por fim, o preço de venda ao consumidor. É importante frisar que, em alguns países, como Honduras e

Nicarágua, ainda é possível encontrar esse tipo de regulamentação, o que causa, nos momentos de alto custo do barril de petróleo, um desabastecimento do mercado, por falta de interesse dos agentes envolvidos no processo, e, em outras épocas, um valor significativamente mais alto do que os encontrados em países fronteiriços.

Como a definição dos custos e tarifas de remuneração, dos elos da cadeia logística do combustível é definida por poucas pessoas dentro do governo, essa decisão é facilmente influenciada pelos setores interessados por maximizar cada um destes elementos. O frete não escapa desse modelo decisório, e, em países de baixo nível de industrialização, os empresários locais de transporte são figuras de relevante poder e influência na sociedade.

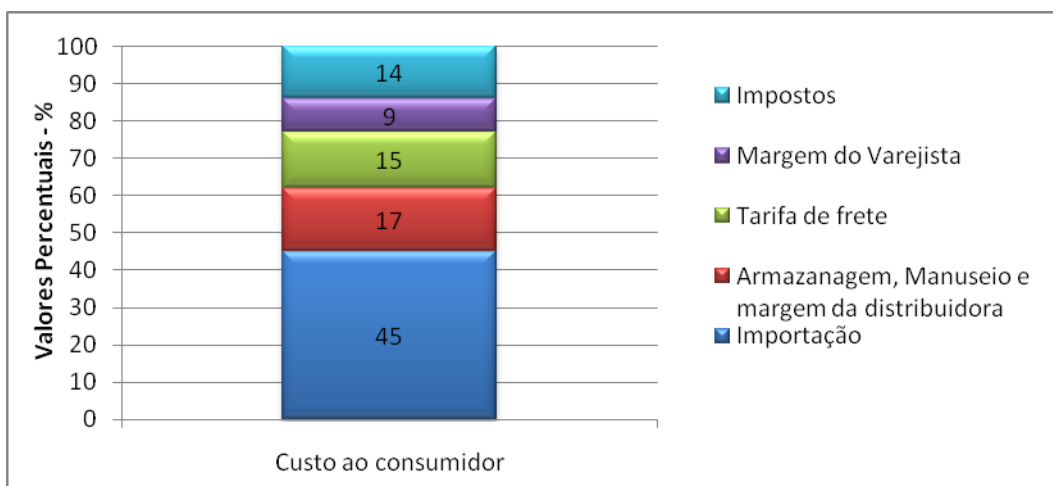


Figura 1 – Formação do custo do combustível em mercados regulados.

A Figura 1 apresenta a formação do custo do combustível em mercados regulados, em que o governo determina por lei, ou decreto, um ou mais valores dos custos que compõem o preço final ao cliente. Como pode ser visto no exemplo, em alguns casos, o frete pode chegar a 15% do preço total do produto na bomba, o que supera a margem do varejista.

Dependendo da rentabilidade, ou margem de lucro que auferir a operação de transporte, os diversos agentes do processo terão estratégias distintas. Os casos mais comumente encontrados na indústria são:

Petroleiras – quanto maior for a margem de lucro em cada etapa do processo, mais interessante é mantê-la verticalizada. Assim, em diferentes cenários da economia, podem-se encontrar casos onde a organização detém desde a exploração do campo de petróleo até a venda na estação de serviço, passando pelo refino, armazenagem e transporte.

Empresas Transportadoras (sem vínculo com outro elo da cadeia logística) – nos casos onde a margem de lucro é regulada pelo mercado, a disputa por um contrato, ou participação de mercado, é também regulada pela oferta e demanda. Porém, nos casos onde o frete oferece grande rentabilidade, a disputa por um novo contrato, ou aumento em uma operação já existente, pode passar por solicitações de seu sindicato ou organização de classe ao governo, ou até mesmo por uma disputa judicial.

Varejistas – um alto valor do frete induz a que os revendedores queiram também fazer parte desse elo da cadeia de suprimentos. Porém, em alguns países, era necessário que, para ter direito a esta tarifa, o transporte fosse executado por uma empresa com razão social diferente do comprador do produto. Para isso, muitos criaram uma subsidiária de sua empresa original, ou criavam empresas a nome de seus familiares. Assim, podia haver um incremento de seu lucro, pela adição dessa atividade.

Muitos governos que controlavam os preços do combustível, pressionados pela entidade de classe dos transportadores, ou pelos revendedores, não permitiam que as distribuidoras tivessem grande participação em atividades como o transporte ou a revenda, nas quais os empresários locais, sem grande dificuldade, pudessem participar. Assim, não é difícil observar alguns países nos quais existe até legislação sobre o percentual de combustível vendido que as petroleiras têm permissão de transportar com as suas frotas próprias.

Em casos como esses muitos gerentes de vendas encontraram nessa regulação uma maneira de aumentar, com o frete, a margem de contribuição de seus clientes e deixá-los mais satisfeitos, com mais facilidade de adquirir produto, ou com mais interesse na manutenção de suas relações comerciais. Cria-se, assim, uma estrutura de transporte em que o controle da operação é típico de uma compra FOB¹, na qual o cliente é responsável pela entrega do produto, porém sua fatura de transporte é paga pelo vendedor do produto.

Esse tipo de relação comercial gerou um modelo, conhecido na região como autotransportador. Modelo em que a área operacional tinha pouco, ou nenhum, controle sobre o canal de entrega e estava subjugada às decisões da área comercial.

¹ FOB acrônimo em Inglês para Free On Board, ou sem seguro, impostos e frete. Termo utilizado no mercado para designar uma carga que tem seu transporte custeado pelo comprador.

Ao mesmo tempo em que isso acontecia, outros clientes tinham pouco interesse em deixar de ser concentrar em suas áreas de negócio. Eles preferiam comprar o produto entregue em seu estabelecimento. Como para os responsáveis pela contratação do frete não havia possibilidade de negociar as tarifas, já fixadas pelo governo, era bastante cômodo ter muitos fornecedores. Desta forma, não haveria grande dependência econômica de nenhum deles e poderiam ser facilmente retirados do processo, em caso de necessidade.

2.1

Os motivadores da decisão de reduzir o número de transportadores

De acordo com Luz *et al* (2006), desde a década de 60, a humanidade vem se preocupando um pouco mais com a degradação ambiental e com o meio ambiente. As pressões legais e sociais têm crescido junto com tais preocupações. Luz *et al* (2006) *Apud* Donaire (2003) aponta três formas comuns de como as indústrias respondem a estas pressões:

- a) controles de fim de tubo, em que são tratados os efluentes ou resultados da manufatura ou de seu processo industrial, mas não interferem no processo produtivo;
- b) controles de processo, em que existe o reaproveitamento de resíduos, racionalização de recursos energéticos e outros métodos.
- c) incorporação do desempenho ambiental na missão da empresa, tratando o resultado ambiental como qualquer outro negócio estratégico da empresa. Sendo esta a abordagem com melhor resultado em longo prazo.

A primeira resposta a estas pressões sociais sobre as empresas com atividades potencialmente poluidoras, foi por meio de instrumentos que reduzissem o impacto ambiental e social de suas atividades. Empresas de manufatura química passaram a informar a maneira correta de manusear seus produtos; empresas que geravam resíduos tóxicos para a atmosfera passaram a dispor de filtros nas saídas das chaminés de suas fábricas; e empresas de distribuição de combustível passaram a criar mecanismos de remediar contaminações ambientais causadas por acidentes e começaram a diminuir as consequências indesejáveis que sua operação causava.

Fazendo um paralelo ao estudo de Luz *et al* (2006), essas foram as medidas tomadas pelas empresas distribuidoras de combustível na fase 1. Contudo, isso não atendia às necessidades de um mundo cada vez mais informado e preocupado pelas mudanças ambientais.

O segundo passo foi começar a tratar das grandes causas de acidentes, que o mundo estava descobrindo e incorporando já à legislação dos países mais desenvolvidos. Esse foi o momento de criar treinamentos de direção defensiva, criar procedimentos básicos de gestão no transporte e padronizar o tipo de veículos que utilizavam. Mas o que era socialmente aceitável nos anos 70 e 80 já não era na década de 90, quando as organizações não-governamentais já tinham poder e era possível ver pela televisão ativistas do “*Greenpeace*” e do “*World Wide Foundation*” com seus minúsculos botes infláveis se posicionando à frente de navios baleeiros, ou abaixo de cargas com lixo atômico que seriam despejadas no mar.

Para garantir a sobrevivência de seus negócios, era importante mudar a maneira de conduzi-los. A chegada ao topo das organizações de uma geração que, quando era criança ou estava na universidade, viu-se afetada pelo acidente atômico de Chernobyl e viu seus conhecidos desenvolverem câncer de pele, pela redução da camada de ozônio, acelerou esse processo.

O terceiro e natural passo, que equivale à terceira fase do estudo de Luz *et al* (2006), era rever a maneira de gerenciar o transporte. Identificar o que levava os motoristas de caminhão a causar acidentes e corrigir esses efeitos. Assim, muitos dos vilões dos anos 80, as empresas multinacionais, passaram a ser líderes de uma revolução, quando passaram a ser agentes de mudança em muitos países.

Essa foi a opção de muitas empresas multinacionais de transporte de carga perigosa e foi também o que escolheu fazer a Alfa. Dessa forma, esta empresa resolveu incluir em seus índices de medição de desempenho os resultados relativos ao impacto ao meio ambiente, saúde e segurança. A partir dessa decisão, a área de SSMA (Saúde, Segurança e Meio Ambiente) passou a ser considerada também como uma área de negócio, como vendas ou distribuição.

Porém, se por um lado é mais fácil negociar com várias empresas pequenas, e com pouco poder de negociação, para que elas fizessem o que era solicitado, era também bastante difícil conseguir deles uma capacidade de gerenciar de forma eficiente os riscos inerentes a uma atividade tão perigosa quanto o transporte de hidrocarbonetos. Se essas grandes empresas quisessem fazer o que se haviam proposto, deveriam reduzir a quantidade de contratos.

Em outros países, como o Brasil, e países em desenvolvimento do sudeste asiático, esse processo de redução de transportadores já havia

acontecido nos anos 90. Fazer o mesmo na América Central era somente uma questão de tempo.

Outro fator que tornou possível criar um ambiente propício para fazer uma racionalização de transportadores foi a especialização de diversas áreas de suporte da empresa. No momento em que as pessoas de distribuição, compras, suprimentos e finanças passaram a ser chefiadas por outras pessoas de sua mesma área, mas agora em uma organização globalizada, o foco mudou.

Enquanto as áreas de vendas eram medidas por volume vendido, participação de mercado e faturamento, a área de distribuição passou a ser medida por basicamente três indicadores: custo, cumprimento das ordens de entrega e segurança.

2.2

A revisão estratégica do papel da área de aquisições e contratações

Braga (2006) nos dá um claro panorama da evolução típica da área de compras em uma empresa. Em um primeiro momento, essa área é um vassalo dos departamentos considerados como estratégicos. Sua atividade é somente inserir ordens de compra ou formalizar contratos já previamente definidos entre os usuários dos bens e serviços e seus fornecedores. Como demonstrado anteriormente, era essa a posição da função de aquisições e contratações da empresa, que tratava dos contratos de transporte. Em verdade, essa atividade era tão depreciada pela organização nesse período, que era executada como parte da gestão de transporte e, como não tinha importância estratégica, não era levada a cabo por gente especializada em compras, mas sim em gestão de transporte.

Em um segundo momento, o desenvolvimento típico leva as empresas a darem a este departamento uma importância um pouco maior. O foco passa a ser a redução de custos, e são levadas a cabo negociações para redução de tarifas e estruturação das atividades de cotação e tomada de preços. A área passa a ser vista como tendo uma importância tática.

Nesses dois estágios preliminares, a preocupação está voltada para atividades do dia a dia, de cunho operacional e de curto prazo. Porém, já demonstram atividades razoavelmente avançadas, como análise de mercadorias e serviços, pesquisa de mercado, acompanhamento de pedidos, previsão de necessidades futuras e verificação do processo de desempenho desses fornecedores.

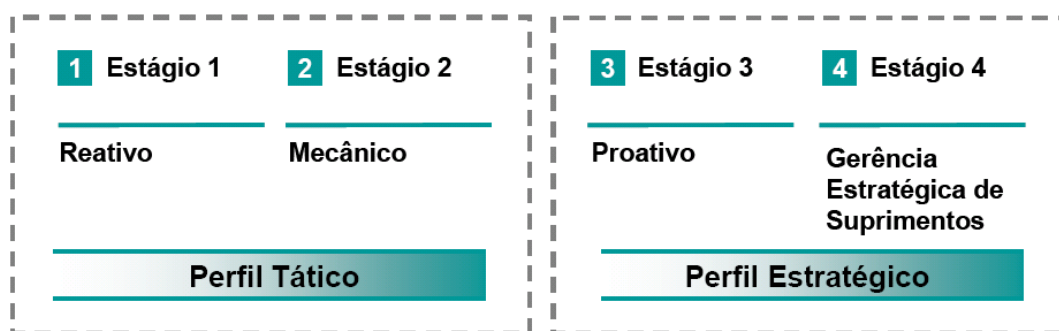


Figura 2 – Etapas do desenvolvimento da Função Compras ou Suprimentos

Um terceiro momento é vivido quando o processo de contratação é levado em conta como uma função estratégica e passa a suportar a estratégia competitiva da empresa. Para a escolha de um fornecedor são formados grupos multifuncionais, com integrantes de diversos setores da organização, que incluem obrigatoriamente membros do cliente interno e de compras. Nesse ponto, os fornecedores são tratados como matéria escassa e, portanto, cuidadosamente selecionados.

No quarto e último momento, a integração é total. Ela passa a constituir parte de um esforço conjunto com as outras funções correlatas para auxiliar a estruturar o plano estratégico do setor que está adquirindo o bem ou serviço.

A empresa Alfa, por ser parte de uma organização mundialmente maior, viu sua área de aquisições e contratações passar do primeiro para o último estágio em muito pouco tempo. Ao mesmo tempo em que as outras áreas funcionais passaram a ser lideradas por pessoas de sua mesma especialidade, uma situação similar ocorreu com a área de compras.

Quando o departamento de distribuição estruturou sua equipe gerencial e definiu um time chamado “Equipe de Liderança de Distribuição”² – na qual tinham assento o responsável pela área na região, o gerente de transporte, o gerente de projetos de otimização de transporte –, a área de compras, com outras que serão demonstradas mais a frente, também ganhou sua cadeira. Nesse momento, mesmo não sendo um elemento subordinado de distribuição, o responsável pelas aquisições e contratações de transporte passou a participar de todas as decisões da área, que poderiam ser relacionadas tanto ao pagamento de fretes, quando a recursos humanos ou ampliação do terminal de carga.

² Livre tradução para Distribution Leadership Team.

A globalização dessa função trouxe também todo conhecimento técnico que a empresa tinha no mundo. Especialistas mundiais, funcionários da empresa passaram a servir de consultores e brindar a equipe local com conhecimentos e boas práticas que já haviam sido utilizadas como sucesso em outras partes do mundo, e passaram a advertir-los também dos erros já cometidos antes. Essa transferência de conhecimento, como será visto adiante, foi presente em muitos momentos do processo.

2.3

A definição das etapas do processo de redução de transportadores

Lacerda (2004) diz que o processo normal para a contratação de prestadores de serviço logístico passa por algumas etapas padronizadas. Tais etapas começam por: 1) decisão de terceirizar a atividade; 2) definir a estratégia de terceirização; 3) seleção dos provedores, que se subdivide em: 3.1) identificação de fornecedores, 3.2) requisição de Informação³, 3.3) visitas e entrevistas, 3.4) requisição de proposta⁴; 4) negociação e contratação; 5) implementação; 6) gestão do relacionamento.

Contudo, como observado por Abrahão e Soares (2008), muitos gestores de transporte determinam qual será o modelo de contrato de operadores logísticos depois de saber qual é a oferta do mercado para estes serviços, e não definem primeiro qual estrutura de serviço irá querer para depois fazer o processo de tomada de informações do mercado.

Abrahão e Soares (2008) apontam que muitas empresas adaptam seu modelo logístico, como quantos transportadores devem operar em uma determinada área geográfica, ou que atividades serão segmentadas a prestadores de serviço logístico, com base nas informações obtidas no processo seletivo e de contratação, quando não deveria ser assim. A Alfa tomou a decisão de executar seu processo na ordem não recomendada por estes autores. Pois, quando iniciou seu processo, a grande maioria de seus transportadores apresentava baixos resultados e ela não tinha informações confiáveis de qual era a capacidade dos provedores que batiam à sua porta oferecendo serviços. Assim, nesse momento, definir qualquer estratégia seria tentar desenhar alguma coisa que teria grandes chances de não funcionar na realidade. Portanto, era necessário primeiro avaliar os transportadores que já trabalhavam com a

³ Livre tradução para Request for Information - RFI

⁴ Livre tradução para Request for Proposal - RFP

empresa Alfa e os prováveis fornecedores, depois, definir a estratégia de contratação. Para isso, necessitava ser estipulado um mesmo conjunto de regras para avaliar esses transportadores.

O passo seguinte seria já com um número suficiente de dados que pudesse suportar a atividade, a estruturação de uma estratégia de contratação adequada. Por último viria a seleção dos transportadores.

Lacerda (2004) aponta uma ordem para o processo de contratação de prestadores de serviço logístico parecida com a de Abraão e Soares (2008), com as seis etapas do fluxo acontecendo como descrito no lado esquerdo da Figura 3. Ao lado direito, observa-se o método aplicado pela Alfa, no qual os processos de identificação de possíveis fornecedores; requisição para informação; e visitas e entrevistas vêm antes da definição da estratégia de terceirização.



Figura 3 – Processo típico de Terceirização de Atividades Logísticas (esquerda) versus Processo utilizado pela empresa analisada (direita).