

Referências bibliográficas

ABIQUIM: Associação Brasileira da Indústria Química. São Paulo, SP-Disponível em <http://www.abiquim.org.br/sassmaq/>, maio, 2009.

ABRAHÃO, FABIO; SOARES, NEWTON. **Estratégia de terceirização de serviços de transporte - Parte 1**. Rio de Janeiro, RJ, CEL-COPPEAD, 2008, disponível em <http://www.centrodelogistica.org/new/fs-bibliografia.htm>, fevereiro, 2008.

ABRAHÃO, FABIO; SOARES, NEWTON. **Estratégia de terceirização de serviços de transporte - Parte 2**. Rio de Janeiro, RJ, CEL-COPPEAD, 2008, disponível em <http://www.centrodelogistica.org/new/fs-bibliografia.htm>, fevereiro, 2008.

BP P.L.C. Empresa Inglesa do ramo de energia e petróleo. Londres, Inglaterra, 2009. Disponível em www.bp.com.

BRAGA, ATAÍDE. **Evolução estratégica do processo de compras ou suprimentos de bens e serviços nas empresas**. Rio de Janeiro, RJ, CEL-COPPEAD, 2006, disponível em <http://www.centrodelogistica.org/new/fs-bibliografia.htm>, fevereiro, 2008.

BRONZO, MARCELO. **Relacionamento Colaborativos em redes de Suprimentos**. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 44, Edição Especial p. 61-73, Nov – Dez de 2004.

CHEVRON CORPORATION. Empresa Norte-Americana do ramo de energia e petróleo. San Ramon, Califórnia, EUA, 2009. Disponível em www.chevron.com.

COSTA, GOMES H.; SOARES, ADRIANA C.; OLIVEIRA, PATRÍCIA F.. **Avaliação De Transportadoras de Materiais Perigosos Utilizando o Método Electre Tri**. Jornal Gestão & Produção, v. 11, n. 2, p. 221-229, mai.-ago. 2004.

EXXON MOBIL CORPORATION. Empresa Norte-Americana do ramo de energia e petróleo. Buffalo, Nova York, EUA, 2009. Disponível em www.exxonmobil.com.

FORBES.COM. Revista norte-americana de negócios, em sua pesquisa anual das 2.000 maiores empresas de capital aberta do mundo. Estados Unidos, 2009. Disponível em www.forbes.com.

GLOBAL ROAD SAFETY PARTNERSHIP. Entidade sem fins lucrativos que tem como objetivo disseminar conhecimentos sobre redução de acidentes no trânsito. Genebra, Suíça, 2009. Disponível em www.grsroadsafety.org.

KOTABE, MASSAKI; AULAKH, PREET S.. An Optimal Level of Technology Reliance on Foreign Partners in a Global Sourcing Partnership: Components procurement, technology management and market performance. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 36, n. 4, p. 20-33, Out, Nov, Dez de 1996.

KRAKOVICS, FABIO. **Um Modelo de Avaliação de Desempenho para Gestão Logística Quarteirizada (4PL) no Segmento de Resinas Termoplásticas**. Rio de Janeiro, 2004. 116p. Dissertação de Mestrado (Opção profissional) - Departamento de Engenharia Industrial, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

LACERDA, LEONARDO. **Estratégia de Contratação de Prestadores de Serviço Logístico**. Rio de Janeiro, RJ, CEL-COPPEAD, 2004, disponível em <http://www.centrodelogistica.org/new/fs-bibliografia.htm>, fevereiro, 2008.

LEAL, JOSÉ EUGENIO. **Método AHP: Análise do Método Simplificado de Cálculo**. Memorando Técnico do DEI, Departamento de Engenharia Industrial, PUC-RJ, 2008.

LIMA, RACHEL F. C.. **Práticas da gestão do transporte rodoviário de cargas nas empresas - Parte1**. Rio de Janeiro, RJ, CEL-COPPEAD, 2007, disponível em <http://www.centrodelogistica.org/new/fs-bibliografia.htm>, fevereiro, 2008.

LUZ, SHEILA O. C.; SELLITTO, MIGUEL A.; GOMES, LUCIANA P.. **Medição de Desempenho Ambiental Baseada em Método Multicriterial de Apoio à**

decisão: Estudo de Caso na Indústria Automotiva. Revista Gestão e Produção, São Paulo, v. 13, n. 3, p. 557-570, Set-Dez de 2006

NETO, JOÃO AMATO. **Reestruturação Industrial Terceirização e Redes de Sub Contratação.** Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 33-42, Mar - Abr de 1995.

RAZUK, R.O. O Uso de Leilões Reversos Eletrônicos nos Processos de Compras de Empresas Brasileiras. Dissertação de Mestrado. Rio de Janeiro, RJ, COOPEAD, 2004.

SALOMON, VALERIO A. P. **Auxílio à decisão para a adoção de políticas de compras.** Revista Produto & Produção, vol. 6, n. 1, p.01-08, fev. 2004.

SALVINI, DANIELA L. **A estrutura de uma empresa de transporte de carga e sua atuação em logística.** Dissertação de Mestrado. Rio de Janeiro, RJ, PUC-RJ, 2000.

SHELL INTERNATIONAL B.V. Empresa Anglo-Holandesa do ramo de energia e petróleo. Haia, Holanda, 2009. Disponível em www.shell.com.

TOTAL S.A.. Empresa Francesa do ramo de energia e petróleo. Courbevoie, França, 2009. Disponível em www.total.com.

TZU, SUN. **A Arte da Guerra.** Editora Martin Claret, São Paulo, SP, 2002.

WOLFF, CRISTINA SANTOS. **O Método AHP - Revisão Conceitual e Proposta de Simplificação.** Dissertação de Mestrado. PUC-RJ, 2008.

9

Apêndices

9.1

Apêndice 1 – Questionário da avaliação Análise de saúde financeira e capacidade de investimentos.

Infraestrutura		
Área Analisada	Critério	Pontuação
Tempo de atividade da empresa	Não respondeu à pergunta	0
	De 0 a 3 anos	1
	De 4 a 7 anos	2
	De 8 a 11 anos	3
	De 12 a 15 anos	4
	16 ou mais anos	5
Faz parte de um grupo empresarial	Não respondeu à pergunta	0
	Não faz parte de nenhum grupo	1
	Faz parte de um grupo corporativo	2
Número de Empregados	Não respondeu à pergunta	0
	Entre 0 e 5	1
	Entre 6 e 10	2
	Entre 11 e 20	3
	Entre 21 e 50	4
	51 ou mais	5
Antecedentes Legais	Não respondeu à pergunta	0
	Antecedentes legais significativos	1
	Antecedentes legais pouco significativos	2
	Sem antecedentes legais	3
Detém apólice de seguros	Não respondeu à pergunta / Não tem	0

	Sim	5
Têm um processo de qualidade / (ISO)	Não respondeu a pergunta / Não tem	1
	Em processo de certificação	3
	Sim	5
Infraestrutura	Não respondeu à pergunta / Alugada	0
	Própria	5
Veículos	Não respondeu à pergunta	0
	Alugados	1
	Leasing	2,5
	Próprios	3

Estado Financeiro		
Área Analisada	Critério	Pontuação
Vendas e lucro	Não respondeu à pergunta	0
	Diminuiu faturamento / reporta prejuízo	0
	Aumentou faturamento / reporta prejuízo	5
	Diminuiu faturamento / reporta lucro	10
	Aumentou faturamento / reporta lucro	15
Lucro Operacional	Não respondeu à pergunta / Negativo	0
	Positivo	5
Capital de Giro	Não respondeu à pergunta / Negativo	0
	Positivo	5
Nível de endividamento	Não respondeu à pergunta / Maior que 70%	0
	Entre 40% e 70%	2,5
	Menor que 40%	5
Razão Ativo / Passivo	Não respondeu à pergunta / Entre 0 e 1	0
	Entre 1 e 2	2,5
	Maior que 2	5

Referências

Área Analisada	Critério	Pontuação
Referências bancárias	Não respondeu à pergunta / Impossível de verificar	0
	Uma confirmação positiva	3
	Duas ou mais confirmações positivas	6
Central de risco creditícia	Qualificação C ou pior/ Impossível de verificar	0
	Qualificação B	2
	Qualificação A	4
Referências tomadas junto a fornecedores (1)	Não respondeu à pergunta / Não tem crédito ou não cumpriu com pagamentos	0
	Tem crédito, porém tem frequentes atrasos	1
	Tem crédito, porém tem raros atrasos	2,5
	Tem crédito e cumpre com os prazos	5
Referências tomadas junto a fornecedores (2)	Não respondeu à pergunta / Não tem crédito ou não cumpriu com pagamentos	0
	Tem crédito, porém tem frequentes atrasos	1
	Tem crédito, porém tem raros atrasos	2,5
	Tem crédito e cumpre com os prazos	5
Referência sobre prazos com clientes (1)	Não respondeu à pergunta / Não cumpre prazos	0
	Constantes atrasos	0,5
	Poucos atrasos	1,5
	Cumprir prazos	3
Referência sobre prazos com clientes (2)	Não respondeu à pergunta / Não cumpre prazos	0
	Constantes atrasos	0,5
	Poucos atrasos	1,5
	Cumprir prazos	3
Referência sobre qualidade com clientes (1)	Não respondeu à pergunta / Alto índice de não-conformidade	0
	Constantes não-conformidades	0,5
	Poucas não-conformidades	1,5

	Sem não-conformidades	3
Referência sobre qualidade com clientes (1)	Não respondeu à pergunta / Alto índice de não-conformidade	0
	Constantes não-conformidades	0,5
	Poucas não-conformidades	1,5
	Sem não-conformidades	3

9.2

Apêndice 2 – Questionário de Análise de segurança e operacional

1 Gestão de Motoristas

a	Recrutamento e seleção	Pontos
	Abaixo do critério 1	0
	Há lacunas no recrutamento e nos processos de triagem que estão sendo seguidos, ou os processos são pouco confiáveis e não são devidamente aplicados. Evidência de falta de adesão à parte dos requisitos obrigatórios da Alfa: (requisitos educacionais, médicos, de habilitação, idade, experiência e registro de condução).	1
	O recrutamento é confiável e os processos de triagem que estão sendo seguidos são aplicados em conformidade com os requisitos obrigatórios da Alfa (requisitos educacionais, médicos, de habilitação, idade e registro de condução). Realizados na própria empresa.	2
	O recrutamento é confiável e os processos de triagem que estão sendo seguidos são aplicados em conformidade com os requisitos obrigatórios da Alfa (requisitos educacionais, médicos, de habilitação, idade e registro de condução). O recrutamento e os processos de triagem foram ampliados pela utilização seletiva de agências de RH especializadas, a fim de melhorar a eficiência e a qualidade dos motoristas recrutados.	3
	Os mesmos quesitos do ponto 3, mais: utilizam próprios quesitos que dizem sobre as características e atributos de um “bom” motorista para maximizar o sucesso da seleção. A empresa tem a boa reputação na indústria por atrair bons motoristas.	4
b	Treinamento – inicial	Pontos
	Abaixo do critério 1	0
	O programa inicial de treinamento de motorista não abrange todos os requisitos mínimos (a política da empresa, os procedimentos de carregamento e descarregamento, treinamento de direção defensiva por recurso aprovado, conhecimento do produto, procedimentos de resposta emergencial, primeiros socorros,	1

	combate a incêndio e avaliação rodoviária por um treinador de motorista competente). Medidas estão sendo tomadas a fim de preencher essas lacunas.	
	Há um abrangente programa inicial de treinamento de motorista sendo seguido que estabelece como mínimo: a política da empresa, os procedimentos de carregamento e descarregamento, o treinamento de direção defensiva por recurso aprovado, o conhecimento do produto, os procedimentos de resposta emergencial, primeiros socorros, combate a incêndio e avaliação rodoviária por um treinador de motorista competente.	2
	Há um abrangente programa inicial de treinamento de motorista sendo seguido que estabelece como mínimo: a política da empresa, os procedimentos de carregamento e descarregamento, treinamento de direção defensiva por recurso aprovado, conhecimento do produto, procedimentos de resposta emergencial, primeiros socorros, combate a incêndio e avaliação rodoviária por um treinador de motorista competente. Após os motoristas demonstrarem suas habilidades, um rigoroso processo de aprovação ocorre antes dos mesmos serem autorizados a conduzir sozinhos.	3
	Os mesmos quesitos do ponto 3, mais: o treinamento ultrapassa com folga os requisitos mínimos da Alfa. O treinamento aborda as áreas de alto risco específicas identificadas e é sempre atualizado de acordo com as melhores práticas dentro e fora do país.	4
c	Treinamento - de reciclagem	Pontos
	Abaixo do critério 1	0
	O treinamento de motorista é visto como uma atividade única, que não se repete, e que inclui programa de direção defensiva. Não há programa estruturado de treinamento de motorista em execução.	1
	O treinamento de motorista vai além do treinamento inicial de indução. Os motoristas recebem, ao menos uma vez por ano, instrução dentro do veículo, com registros documentais e provas de medidas tomadas, a fim de apontar deficiências. Evidência de aconselhamentos diários contínuos (reuniões de curta duração) com motoristas para reforçar os princípios mais relevantes de treinamento de motorista e aprender com incidentes e acidentes	2

	(reais). Atualizações são consideradas requisito obrigatório.	
	O treinamento de motorista vai além do treinamento inicial de indução. Os motoristas recebem, ao menos uma vez por ano, instrução dentro do veículo com registros documentais e provas de medidas tomadas, a fim de apontar deficiências. Evidência de aconselhamentos diários contínuos (reuniões de curta duração) com motoristas para reforçar os princípios mais relevantes de treinamento de motoristas e aprender com incidentes e acidentes (potenciais e reais). As atualizações são consideradas requisito obrigatório. O programa de treinamento de motoristas é visto como um processo contínuo, no qual os conceitos abordados como parte do programa de indução são construídos ano a ano com módulos extras sendo acrescentados para apontar necessidades específicas.	3
	Os mesmos quesitos do ponto 3, mais: há uma análise contínua da eficácia do programa de treinamento e medidas pró-ativas são tomadas para melhorar o programa.	4
d	Rotatividade de motoristas	Pontos
	Abaixo do critério 1	0
	Alta rotatividade de motorista (acima de 15% ao ano), utilização esporádica das entrevistas de saída com poucas medidas para apontar seus motivos.	1
	A rotação de motorista é inferior a 15% ao ano, e entrevistas de saída são conduzidas com todos os motoristas que deixam a companhia. Algumas medidas são tomadas para apontar motivos comuns para a saída da companhia.	2
	Há reduzida rotatividade de motorista (inferior a 10% ao ano). Há claras evidências de aprendizado através das razões para medidas de recolocação, para reduzir a rotação.	3
	Reduzida ou nenhuma rotatividade de motorista (menos de 5% ao ano). A empresa é conhecida por manter bons motoristas.	4
e	Gestão de desempenho	Pontos
	Abaixo do critério 1	0

	Incidência de correção de comportamento indesejável de motoristas é baixa, com pouco registro. Há algumas questões, relacionadas à remuneração dos motoristas, que os levam a resultados de SSMA indesejáveis.	1
	Há um sistema de gestão de desempenho de motoristas (ex.: campeonato de melhor motorista) que estabelece como mínimo: um código disciplinar de motorista, teste de álcool e drogas, utilização de dados de computador de bordo ou equivalente a monitor de desempenho. Há um arquivo para cada motorista. O programa de salário de motorista não favorece comportamentos indesejáveis (ex.: alta velocidade).	2
	Há um sistema de gestão de desempenho de motoristas claro e coerente que está sendo seguido por um longo período (mais de seis meses), no qual comportamentos indesejáveis são monitorados diariamente e corrigidos imediatamente.	3
	Há um sistema de gestão de desempenho de motoristas claro, transparente e consistente, que vem sendo seguido por mais de um ano e que é compreendido e aceito por toda equipe. A necessidade de ações disciplinares com motoristas é baixa.	4

2 Gestão de Trajeto

a	Planejamento da Viagem	Pontos
	Abaixo do critério 1	0
	Há poucas evidências de que os trajetos entre os pontos de carga e os principais destinos utilizem um eficiente sistema de gestão de trajeto para evitar rodovias inadequadas e áreas com congestionamentos intensos.	1
	Os trajetos entre os pontos de carga e os principais destinos utilizam um eficiente sistema de gestão de trajeto para evitar rodovias inadequadas e áreas com congestionamentos intensos.	2
	Os trajetos entre os pontos de carga e os principais destinos utilizam um eficiente sistema de gestão de trajeto para evitar rodovias inadequadas e áreas com congestionamentos intensos. Este material é atualizado de tempo em tempo.	3
	Os trajetos entre os pontos de carga e os principais destinos utilizam um eficiente sistema de planejamento para evitar rodovias inadequadas e áreas com congestionamentos intensos. Este é um	4

	sistema ativo e reflete as condições mutáveis ao longo dos dias da semana e das 24 horas do relógio. Todas as viagens que envolvem direção contínua, por mais de 3 horas, tiveram seu risco avaliado individualmente e demonstrado.	
b	Gestão do risco no trajeto	Pontos
	Abaixo do critério 1	0
	O mapeamento do risco do trajeto e a identificação de áreas de alto risco de acidentes estão em andamento, porém, não completos. O processo de passar esta informação para os motoristas não está bem definido ou não é seguido. Não há um sistema que permita o relatório de riscos temporários.	1
	O mapeamento do risco do trajeto e a identificação de áreas de alto risco de acidentes foram completados com as informações e passados para os motoristas. Há um sistema básico que habilita o relatório de riscos temporários com as informações disponibilizadas para todos os motoristas.	2
	O mapeamento do risco do trajeto e a identificação de áreas de alto risco de acidentes foram completados com as informações e passados para os motoristas. Este sistema é atualizado para refletir as mudanças permanentes. Há um sistema forte que habilita o relatório de riscos temporários com as informações disponibilizadas para todos os motoristas.	3
	É feito uso de estatísticas e informações governamentais sobre o transporte rodoviário para conscientizar os motoristas em relação às áreas de alto risco de acidente. Os motoristas estão completamente comprometidos com o processo de mapeamento dos riscos do trajeto e em informar seus colegas de profissão a respeito deles. Os locais de alto risco de acidentes são discutidos em fóruns nacionais de segurança rodoviária.	4
c	Expediente dos motoristas	Pontos
	Abaixo do critério 1	0
	Fraco controle sobre o expediente de trabalho dos motoristas. Não foi possível demonstrar a adesão aos requisitos legislativos e da Alfa.	1

	Os controles dos motoristas estão sendo seguidos e monitoram, de forma eficiente, as horas que os motoristas trabalham, de acordo com requisitos legislativos e da Alfa (o que for mais rigoroso). Onde as infrações são evidentes, há uma análise básica e algumas medidas são tomadas para evitar a recorrência.	2
	Os controles dos motoristas estão sendo seguidos e monitoram, de forma eficiente, as horas que os motoristas trabalham, de acordo com requisitos legislativos e da Alfa (o que for mais rigoroso). Há uma gestão em tempo real das horas trabalhadas pelos motoristas para reduzir as infrações e antecipar questões importantes. Onde as infrações são evidentes, há medidas sendo tomadas contra elas e a incidência de infrações está diminuindo.	3
	Os controles dos motoristas estão sendo seguidos e monitoram, de forma eficiente, as horas que os motoristas trabalham, de acordo com requisitos legislativos e da Alfa (o que for mais rigoroso). Há uma gestão em tempo real das horas trabalhadas pelos motoristas para reduzir as infrações e antecipar questões importantes. São tomadas medidas para evitar a recorrência. Os motoristas possuem um nível alto de consciência em relação à fadiga e utilizam estes princípios para garantir que estão aptos para o trabalho em qualquer momento.	4
d	Monitoramento do Computador de Bordo / Tacógrafo	Pontos
	Nenhum veículo possui computador de bordo ou tacógrafo eletromecânico.	0
	Alguns veículos não possuem um computador de bordo ou tacógrafo eletromecânico, e não há uma folha de ponto de motorista manual para compensar.	1
	Há um sistema de computador no veículo, computador de bordo ou tacógrafo eletromecânico equivalente sendo utilizado, que permite a verificação da velocidade e a adesão às normas e regulamentações de jornada de trabalho.	2
	Há um sistema de computador de bordo sendo utilizado que permite a verificação da velocidade, a adesão às normas e regulamentações de jornada de trabalho e o monitoramento do desempenho da direção (consumo de combustível, freadas bruscas, rotações do motor excessivas).	3

	Há um sistema de computador de bordo sendo utilizado que permite a verificação da velocidade em conformidade com a máxima legal para a rota, adesão às normas e regulamentações de jornada de trabalho e o monitoramento do desempenho da condução (consumo de combustível, freadas bruscas, rotações do motor excessivas). Os motoristas enxergam os benefícios do computador de bordo.	4
e	Computador de Bordo e monitoramento do desempenho	Pontos
	Abaixo do critério 1	0
	Os dados do computador de bordo são revisados esporadicamente, com poucos registros por motorista.	1
	Os dados do computador de bordo, ou sistema de gestão de trajeto equivalente, são revisados regularmente (no mínimo semanalmente), com registros criados para cada motorista.	2
	Os dados do computador de bordo são revisados diariamente e dispostos em um computador de mesa, para que o desempenho individual de cada motorista possa ser monitorado.	3
	Os dados do computador de bordo são revisados diariamente e dispostos em um computador de mesa, para que o desempenho individual de cada motorista possa ser monitorado. O sistema é automatizado para reduzir o esforço manual e permitir que os recursos se concentrem nas ações em vez de se concentrarem nas análises. Os supervisores utilizam os dados de forma construtiva para melhorar o comportamento dos motoristas na rodovia.	4

3 Gestão de Veículo

a	Requisitos veiculares mínimos	Pontos
	Abaixo do critério 1	0
	Todos os veículos estão em conformidade com os requisitos legislativos locais, porém, não com os requisitados pela Alfa. A contratada tem um plano documentado para preencher esta lacuna, mas este ainda não foi aprovado pela Alfa.	1
	Todos os veículos estão em conformidade com os requisitos legislativos locais, porém, não com os requisitados da Alfa, mas têm um plano documentado e aprovado pelo gerente da unidade	2

	de negócio, ou equivalente, para cumprir os requisitos.	
	Todos os veículos estão em conformidade com os requisitos da Alfa e os requisitos legislativos locais.	3
	Todos os veículos estão em conformidade com os requisitos da Alfa e os requisitos legislativos locais. Foram implementadas medidas de segurança adicionais e a contratada está ciente dos últimos progressos na área de equipamentos.	4
b	Manutenção	Pontos
	Abaixo do critério 1.	0
	Não há muitas evidências de que um programa de manutenção preventiva esteja sendo seguido. Não há nenhum monitoramento dos defeitos dos veículos.	1
	Existe um programa de manutenção preventiva sendo seguido. Os defeitos dos veículos são monitorados.	2
	Existe um programa de manutenção preventiva sendo seguido. Os defeitos dos veículos são monitorados e a causa principal, identificada.	3
	Existe um programa de manutenção preventiva sendo seguido. Os defeitos dos veículos são monitorados e a causa principal, identificada. Conforme necessário, podem ser feitas mudanças no programa de manutenção preventiva para otimizar o desempenho do veículo e a gestão de custo.	4
c	Registros e desempenho de veículos	Pontos
	Abaixo do critério 1.	0
	Existem alguns registros veiculares, porém, não é possível saber os gastos de manutenção por veículo.	1
	Há bons registros de veículos que apresentam os gastos com peças, trabalho, combustível, óleo e pneus, de acordo com o gasto por quilômetro.	2
	Há bons registros dos veículos que apresentam os gastos com peças, trabalho, combustível, óleo e pneus, de acordo com o gasto por quilômetro. Existe análise para identificar os motivos para o bom e o mau desempenho e medidas tomadas para melhorá-los.	3

	Há bons registros dos veículos que apresentam os gastos com peças, trabalho, combustível, óleo e pneus, de acordo com o gasto por quilômetro. Cada componente do custo está em conformidade com as melhores práticas da indústria. A Informação da Gestão de Veículo é monitorada mensalmente, no mínimo, e são tomadas ações para reduzir os custos.	4
d	Procedimentos de trabalho em oficina	Pontos
	Abaixo do critério 1.	0
	Há algumas preocupações em relação à competência da equipe de manutenção. Não há evidências de que os sistemas de “permissão para o trabalho” e ausência de vapores inflamáveis estejam sendo seguidos. Há pouco ou nenhum controle sobre o trabalho das oficinas terceirizadas.	1
	Há uma equipe de manutenção competente. Os procedimentos de “permissão para o trabalho” e ausência de vapores inflamáveis estão sendo seguidos e há algum controle sobre o trabalho de oficinas terceirizadas.	2
	Há uma equipe de manutenção competente. Existem sólidos procedimentos de “permissão para o trabalho” e ausência de vapores inflamáveis estão sendo seguidos à risca. Boa gestão das peças sobressalentes e dos controles sobre o trabalho de oficinas terceirizadas.	3
	Os mesmos quesitos do ponto 3, mais: existe um programa de auditoria em conformidade e sendo seguido para verificar se as oficinas terceirizadas possuem os controles necessários no local.	4
e	Substituição de veículo	Pontos
	Abaixo do critério 1.	0
	Entendimento básico dos gastos durante a vida útil dos veículos. Não está claro se existe um programa de substituição de veículos.	1
	Há um bom conhecimento dos gastos durante a vida útil dos veículos. Também conta com uma análise inicial mostrando o tempo ótimo para a substituição de cavalo ou semi-reboque.	2
	Há um bom conhecimento dos gastos veiculares “por toda a vida” que conta com uma análise histórica, mostrando o tempo ótimo para a substituição de cavalo ou semi-reboque. Também existe um programa de substituição de veículo sendo seguido.	3

	Há um bom conhecimento dos gastos veiculares “por toda a vida” que conta com uma análise histórica, mostrando o tempo ótimo para a substituição de cavalos e semi-reboques. Também existe um programa de substituição de veículo sendo seguido. Vários exemplos podem ser apresentados, que mostram que certas peças possuem preços de compra mais elevados, porém mais baixos em relação aos custos para toda a vida.	4
--	--	---

4 Gestão de Saúde Segurança e Meio Ambiente

a	Liderança & Segurança pró-ativa	Pontos
	Abaixo do critério 1.	0
	A equipe não está entrosada com os programas pró-ativos de SSMA. Há lacunas no programa e a equipe não entende seus benefícios (fazem porque a Alfa manda).	1
	Sólido Programa pró-ativo de SSMA sendo seguido e abrangendo reuniões diárias ou semanais de aconselhamento com os motoristas, relatório de ações/condições de insegurança e potenciais incidentes, reuniões mensais do comitê de SSMA e visibilidade da gestão sênior.	2
	A cultura SSMA, a liderança e o compromisso estão incrustados em toda a empresa. Há um abrangente programa pró-ativo de SSMA sendo seguido. As atividades são realizadas de acordo com este Plano.	3
	A cultura SSMA, a liderança e o compromisso estão incrustados em toda a empresa. Ações pró-ativas são realizadas de acordo com o planejado. A contratada tem seu próprio programa de SSMA pró-ativo em linha com o da Alfa. A demonstração dos comportamentos de SSMA desejados pode ser vista por toda a empresa.	4
b	Sistema de gestão	Pontos
	Abaixo do critério 1	0
	Há poucas evidências de um sistema de gestão de SSMA e um processo de gestão de risco. Os planos de SSMA estão incompletos e os indicadores de desempenho não foram passados às pessoas nos principais cargos de SSMA.	1

	Há um sistema de gestão de SSMA e um processo de gestão de risco sendo seguidos que são apropriados para o tamanho da contratada. São estabelecidos planos/indicadores de desempenho de SSMA anualmente e o monitoramento do progresso de acordo com o plano.	2
	Há um sistema de gestão de SSMA e um processo de gestão de risco sendo seguidos que sofrem revisões e atualizações periódicas. São estabelecidos planos/indicadores de desempenho de SSMA anualmente e o monitoramento do progresso de acordo com o plano. Existem indicadores de desempenho de SSMA determinados para posições críticas de SSMA e alinhamento por toda a empresa.	3
	Existe um sistema de gestão integrado de SSMA e um sistema de gerenciamento de perigos e efeitos sendo seguidos. Toda a empresa está em sintonia para os planos de SSMA e indicadores de desempenho.	4
c	Desempenho em SSMA	Pontos
	Abaixo do critério 1	0
	O desempenho de SSMA não é regularmente avaliado, e a equipe não tem conhecimento dos resultados. O desempenho de SSMA está abaixo do alvo das unidades de negócio. As investigações dos acidentes geralmente são superficiais com poucas evidências de ações para evitar a recorrência.	1
	O desempenho de SSMA é avaliado mensalmente, no mínimo, e os resultados são publicados para que todos vejam. O desempenho de SSMA está alinhado com o alvo da unidade de negócio com baixa incidência de incidentes registrados. Os incidentes são investigados para identificar a causa principal e tomar as medidas necessárias para evitar a recorrência.	2
	O desempenho de SSMA é avaliado mensalmente, no mínimo, e os resultados são publicados para que todos vejam. O desempenho de SSMA está muito acima do alvo da unidade de negócio com raros incidentes registrados. Todos os indicadores de desempenho tendem a uma direção favorável. Todos os incidentes são detalhadamente investigados para identificar a causa principal e evitar a recorrência.	3

	O desempenho do SSMA é o melhor do país (unidade de negócio/função) e a contratada é vista como líder de SSMA na área. Todos os incidentes são detalhadamente investigados para identificar a causa principal, além das ocultas para evitar a recorrência.	4
d	Resposta à emergência	Pontos
	Abaixo do critério 1	0
	O plano de resposta emergencial, capacitação e/ou equipamentos são inadequados. Os exercícios simulados são raros ou não-existent. As funções e responsabilidades não estão bem definidas e não há suporte suficiente.	1
	Há um plano de resposta à emergência, incluindo equipamentos, sendo seguido e abrangendo as principais situações testadas de tempo em tempo (pelo menos um grande exercício de emergência de tráfego rodoviário por ano). As funções e responsabilidades estão bem definidas e há uma equipe de suporte para as principais funções.	2
	Há um plano de resposta emergencial e capacitação e equipamento sendo seguido e abrangendo as principais situações testadas regularmente (exercícios mensais e, pelo menos, um grande exercício de emergência de tráfego rodoviário por ano). As funções e responsabilidades estão bem definidas e há uma equipe de suporte para as principais funções.	3
	Há um plano de resposta emergencial e capacitação (equipamento) sendo seguido e abrangendo as principais situações testadas regularmente (exercícios mensais e, pelo menos, um grande exercício de emergência de tráfego rodoviário por ano). As funções e responsabilidades estão bem definidas e há uma equipe de suporte para as principais funções. Após cada exercício, há ações marcadas para melhorar a aprendizagem e o plano.	4
e	Garagem da Contratada & Equipamento de Proteção Pessoal	Pontos
	Abaixo do critério 1	0
	As Instalações (garagem) da contratada cumprem a maioria dos requisitos de SSMA, mas há, ao menos, uma questão significativa que necessita de ação.	1

	As Instalações (garagem) da contratada têm procedimentos e equipamentos (acesso, cercas, luzes de segurança) de segurança adequados. Há fortes práticas ambientais sendo seguidas, relativas ao abastecimento dos veículos (uso próprio), lavagem de caminhões, caixa separadora de água e óleo e manipulação do lixo. Adesão aos requisitos de distância de segurança dos veículos para as áreas públicas.	2
	As Instalações (garagem) da contratada estão em conformidade com todos os requisitos de SSMA legislativos e da Alfa. Não há recomendações para melhorias.	3
	As Instalações (garagem) da contratada estão em conformidade com todos os requisitos de SSMA legislativos e da Alfa. Não há recomendações para melhorias. São realizadas ações pró-ativas para reduzir o impacto no ambiente.	4

5 Organização

a	Políticas	Pontos
	Abaixo do critério 1	0
	Algumas das normas da empresa não estão em vigor ou não foram comunicadas aos funcionários.	1
	As normas exigidas da empresa estão em vigor, foram comunicadas aos funcionários e estão claramente expostas em áreas frequentadas pelos funcionários.	2
	As normas e políticas da empresa estão em vigor, são reconhecidas e obedecidas pelos funcionários e estão claramente expostas em áreas frequentadas pelos mesmos. Estas normas são revisadas anualmente e modificadas conforme apropriado.	3
	As normas e políticas da empresa estão em vigor, são reconhecidas e obedecidas pelos funcionários e estão claramente expostas em áreas frequentadas pelos mesmos. Estas normas são revisadas anualmente e modificadas conforme apropriado.	4
b	Estrutura administrativa	Pontos
	Abaixo do critério 1	0
	Não há organização suficiente (em números e/ou competência) para administrar o negócio com eficiência. Prova disto é o custo menor do que o aceitável e desempenho do atendimento ao cliente e de SSMA.	1

	Há uma organização competente o suficiente para administrar o negócio com eficiência. Prova disto são os alvos de desempenho adequado de SSMA, controles sobre custos e desempenho coerente e uniforme no atendimento ao consumidor.	2
	Há uma organização competente e eficiente para administrar o negócio com eficácia. Prova disto são os objetivos de desempenho de SSMA excelentes, controles efetivos sobre custos e desempenho coerente e uniforme no atendimento ao cliente.	3
	Há uma organização competente e eficiente para administrar o negócio com eficácia. Prova disto é o desempenho uniforme e excelente da SSMA, liderança de custo e desempenho em atendimento ao cliente acima do esperado.	4
c	Descrição das funções	Pontos
	Abaixo do critério 1	0
	Descrições de cargos não existem para todas as funções chave. Cargos e responsabilidades não são claramente definidos para todas as funções chave, e sobreposições organizacionais causam confusão e ineficiência.	1
	Descrições de cargos existem para todas as funções, com funções e responsabilidades claramente definidas para cargos chave, sem sobreposição perceptível de responsabilidades que causem impacto ao desempenho.	2
	Descrições de cargo existem para todas as funções e responsabilidades claramente definidas para cargos chave, sem sobreposição visível de responsabilidades que causam impacto no desempenho. Isto é revisado regularmente e mudanças são feitas para maximizar a efetividade da organização. Podem-se dar exemplos para ilustrar essa situação.	3
	Descrições de cargo existem para todas as funções. Funções e responsabilidades são claramente definidas para todos os cargos. Isto é revisado regularmente e mudanças são feitas para maximizar a efetividade da organização. Resultados definidos são especificados para todas as ocupações e há um processo efetivo de avaliação dos funcionários para monitorar progressos.	4
d	Grau de descentralização na tomada de decisões	Pontos
	Abaixo do critério 1	0

	Não há delegação de poderes suficiente, levando a estrangulamentos em tomadas de decisões.	1
	Existe delegação de poderes e autoridade suficientes espalhadas pela organização para facilitar tomadas eficazes de decisões.	2
	Existe delegação de poderes e autoridade suficientes que permeiam a organização para facilitar tomadas de decisões efetivas. Isto é documentado.	3
	Há delegação de poderes e autoridade existe em níveis baixos na organização, com controles efetivos para administrar o negócio. Isto é documentado e avaliado regularmente para maximizar a efetividade da organização.	4
e	Competência	Pontos
	Abaixo do critério 1	0
	Avaliações de competência para cargos críticos de SSMA estão incompletas. Não há programa para corrigir as lacunas identificadas.	1
	Competências-chave foram definidas para cargos críticos de SSMA. Foi feita uma análise de que ocupantes não atendem aos requisitos dos cargos, e os planos de treinamento estão em vigor, para corrigir as lacunas identificadas.	2
	Competências chave foram definidas para cargos críticos de SSMA. Foi feita uma análise de que ocupantes não atendem aos requisitos dos cargos, e os planos de treinamento estão em vigor, para corrigir as lacunas identificadas. É feito uso do esquema de competência de grupo ou sistema de contratada equivalente.	3
	Competências chave foram definidas para cargos críticos de SSMA. Foi feita uma análise de que ocupantes não atendem aos requisitos dos cargos, e os planos de treinamento estão em vigor, para corrigir as lacunas identificadas. É feito uso do esquema de competência de grupo, ou sistema de contratada equivalente. Isto é considerado um programa contínuo (“vivo”).	4

6 Serviço de Atendimento ao Cliente

a	Serviço de entrega	Pontos
	Abaixo do critério 1	0
	Mensalmente, as metas de disponibilidade de frota e tempo de entrega são alcançadas na maior parte das vezes. Questões de	1

	desempenho são tratadas com a ajuda da Alfa. Existem casos de entrega em quantidade inferior ao estipulado (roubo) ou produtos contaminados.	
	Mensalmente, com relação ao tempo de entrega e disponibilidade de frota, as metas são alcançadas a 95% do nível de serviço ou a meta especificada do país, qual for maior das duas. Problemas não relacionados ao desempenho são tratados prontamente, e ações são tomadas para prevenir que isso se repita.	2
	Com relação ao tempo de entrega e disponibilidade de frota, as metas são sempre alcançadas. Problemas não relacionados a desempenho são logo investigados inteiramente sem precisar da iniciativa da Alfa, ações são tomadas para evitar que isso se repita. Não há casos de desvio de produto (roubo) ou reclamação de chegada de produto abaixo do nível adequado.	3
	Com relação ao tempo de entrega e disponibilidade de frota, as metas são sempre alcançadas. Programas empreendedores estão sendo implementados para melhorar o serviço de entrega oferecido.	4
b	Problemas relacionados à instalação dos clientes	Pontos
	Abaixo do critério 1	0
	Problemas nas instalações dos clientes são registrados e informados à Alfa de maneira irregular e informal.	1
	Problemas nas instalações dos clientes são registrados e informados à Alfa, geralmente de modo constante.	2
	Problemas nas instalações dos clientes são registrados e informados à Alfa constantemente. Em geral, os problemas levantados são significativos o suficiente para exigirem retificações.	3
	Problemas nas instalações dos clientes são registrados e informados à Alfa constantemente. Os problemas são priorizados pela contratada e comunicados à Alfa adequadamente.	4
c	Gestão de reclamações	Pontos
	Abaixo do critério 1	0
	Reclamações de clientes relacionadas ao desempenho da contratada são investigadas, mas a resposta pode ser demorada e o nível de investigação pode ser superficial.	1

	Reclamações de clientes com relação ao desempenho da contratada são investigadas e respondidas prontamente. Ações são tomadas para prevenir que isso se repita. O número de reclamações é baixo.	2
	Reclamações de clientes com relação ao desempenho da contratada são investigadas e respondidas prontamente. A alta gestão da contratada encara seriamente as reclamações. Reclamações são raras.	3
	Todas as reclamações são inteiramente investigadas pela alta gestão. Medidas imediatas estão sendo tomadas para prevenir que isso se repita.	4
d	Comunicações	Pontos
	Abaixo do critério 1	0
	O processo de comunicação para atrasos com clientes necessita de melhoras.	1
	Existe um processo de comunicação eficaz em prontidão para atrasos na entrega aos clientes, por meio do qual o responsável pela programação (ou parte indicada) é logo informado.	2
	Existe um processo de comunicação eficaz em prontidão para atrasos na entrega aos clientes, por meio do qual o responsável pela programação (ou parte indicada) é logo informado. A razão subjacente para o atraso é identificada e comunicada à Alfa.	3
	Existe um processo de comunicação eficaz para atrasos com clientes, por meio do qual o responsável por programação (ou parte indicada) é logo informado. A contratada e a Alfa trabalham em conjunto para identificar a causa principal e consentir conjuntamente em ações para prevenir que isso se repita.	4

7 Registros Financeiros

a	Cumprimento de compromissos financeiros e fluxo de caixa	Pontos
	Abaixo do critério 1	0
	Problemas no fluxo de caixa ocorrem e fornecedores e/ou funcionários são pagos com atraso.	1
	A contratada paga aos fornecedores dentro dos termos estabelecidos, e os funcionários são pagos integralmente e pontualmente, satisfazendo todas as exigências legislativas. A contratada opera um fluxo de caixa positivo.	2

	A contratada paga aos fornecedores dentro dos termos estabelecidos. Acordos comerciais com os fornecedores são formalizados. Os funcionários são pagos integralmente e pontualmente, satisfazendo todas as exigências legislativas. A contratada opera um fluxo de caixa positivo.	3
	A contratada paga aos fornecedores dentro dos termos estabelecidos. Acordos comerciais com fornecedores foram bem negociados, maximizando a posição da contratada. Os funcionários são pagos integralmente e pontualmente, satisfazendo todas as exigências legislativas. A contratada opera um fluxo de caixa positivo.	4
b	Gestão de custo	Pontos
	Abaixo do critério 1	0
	O controle sobre custos operacionais necessita de melhorias. As Informações da Administração são inadequadas para monitorar o desempenho de custos e rendimentos.	1
	Existe um controle rígido sobre os custos operacionais, com informações administrativas sólidas para permitir que a administração monitore o desempenho de rendimentos e custos.	2
	Existe um controle rígido sobre os custos operacionais, com informações administrativas sólidas para permitir que a administração monitore o desempenho de rendimentos e custos. Diversas medidas estão em andamento/sendo exploradas para redução de custos.	3
	Existe um controle rígido sobre os custos operacionais, com informações administrativas sólidas para permitir que a administração monitore o desempenho de rendimentos e custos. Várias iniciativas foram implementadas para reduzir custos.	4
c	Dependência de fornecedores	Pontos
	Abaixo do critério 1	0
	Os pagamentos da Alfa formam até 90% do faturamento da contratada.	1
	Não depende de um cliente em mais de 70% de seu faturamento.	2
	A contratada não depende de um cliente em mais de 50% do seu faturamento.	3
	A contratada possui uma diversa variedade de clientes e não	4

	depende de um cliente em mais de 30% do seu faturamento.	
d	Utilização do veículo	Pontos
	Abaixo do critério 1	0
	A utilização dos veículos não é monitorada regularmente. Mudanças na utilização dos veículos não podem ser explicadas.	1
	A utilização dos veículos é monitorada ao menos uma vez por mês, e mudanças na taxa de utilização dos veículos podem ser explicadas em termos gerais.	2
	A utilização dos veículos é monitorada, ao menos, uma vez por mês, e mudanças na taxa de utilização dos veículos são bem compreendidas. Existem planos para melhorar o uso de veículos.	3
	A utilização dos veículos é monitorada, ao menos, uma vez por mês, e quedas na utilização de veículos pode ser explicada. Ações são implementadas para melhorar o uso.	4
e	Seguro	Pontos
	Abaixo do critério 1	0
	As apólices de seguro firmadas não satisfazem acordos contratuais.	1
	Apólices de seguro estão em ordem, conforme estipulado no contrato.	2
	Apólices de seguro estão em ordem, conforme estipulado no contrato. Opções estão sendo exploradas para otimizar risco x custos.	3
	Apólices de seguro estão em ordem, conforme estipulado no contrato. Ações foram tomadas para otimizar a posição do seguro de risco x custos da contratada.	4

4.1.

9.3

Apêndice 2 – Questionário de importância entre os critérios

	9	7	5	3	1	3	5	7	9	
	Extremamente mais importante	Altamente mais importante	Mediamente mais importante	Ligeiramente mais importante	Importância igual	Ligeiramente mais importante	Mediamente mais importante	Altamente mais importante	Extremamente mais importante	
Análise Operacional e de Segurança	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Preço Ofertado
Análise Operacional e de Segurança	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Análise de saúde financeira e capacidade de investimentos
Análise Operacional e de Segurança	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Capacidade de obter financiamento
Análise Operacional e de Segurança	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Ter experiência prévia na indústria petroleira
Análise Operacional e de Segurança	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Boa relação comercial com seu contratante
Preço Ofertado	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Análise de saúde financeira e capacidade de investimentos
Preço Ofertado	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Análise de saúde financeira e capacidade de investimentos
Preço Ofertado	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Tener experiencia en la industria petrolera
Preço Ofertado	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Boa relação comercial com seu contratante
Análise de saúde financeira e capacidade de investimentos	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Análise de saúde financeira e capacidade de investimentos
Análise de saúde financeira e capacidade de investimentos	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Tener experiencia en la industria petrolera
Análise de saúde financeira e capacidade de investimentos	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Boa relação comercial com seu contratante
Capacidade de obter financiamento	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Tener experiencia en la industria petrolera
Capacidade de obter financiamento	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Boa relação comercial com seu contratante
Ter experiência prévia na indústria petroleira	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Boa relação comercial com seu contratante