

1

Introdução

1.1

Definição do Problema

Este trabalho aborda um processo levado a cabo na empresa Alfa, de 2006 a 2009. Esta empresa está presente em seis países da América Central: Guatemala, El Salvador, Honduras, Nicarágua, Costa Rica e Panamá. Todos estes países são administrados em conjunto, formando somente uma unidade de negócios. Esta regionalização da administração é empregada tanto na área comercial quanto na área operacional. A esta administração regional, soma-se a República Dominicana, último país do Caribe onde a empresa mantém atividade própria.

A Alfa é uma empresa petroleira com atividade e filiais em todos os continentes, com diversas operações, que vão desde a exploração e produção de poços de petróleo, até a venda de combustíveis em postos de serviço. Na América Central a empresa faz somente operações de importação e compra local de combustíveis, importação, produção e embalagem de lubrificantes, armazenagem e distribuição de combustíveis e lubrificantes e venda a clientes finais e intermediários destes dois tipos de produtos.

A estrutura de administração operacional da empresa na América Central gerencia dois elos bastante distintos da cadeia logística. O primeiro é controlado pela área de suprimentos, responsável pelos pedidos às refinarias localizadas em países estrangeiros, contratação de transporte marítimo e gestão do estoque das bases. Os pedidos de ressuprimento deste primeiro elo se dão pela previsão de demanda de venda feita pelas áreas comerciais e pelo nível de estoque das bases.

O segundo elo, sobre o qual está o foco do presente trabalho, concentra a gestão das bases, a negociação comercial de operação em bases terceirizadas, ou onde a empresa detém participação, a contratação das transportadoras terceirizadas, a gestão do transporte próprio, a programação dos pedidos colocados diariamente pela área de vendas e a gestão de segurança desta operação. Este departamento da empresa também será chamado, nesse estudo, muitas vezes, de “área de distribuição” da Alfa.

As etapas logísticas concentradas sob a administração da área de distribuição são: recebimento de mercadoria; armazenagem; inventário de estoque; planejamento da quantidade de frota rodoviária; programação de entrega; carregamento de caminhões; expedição de mercadoria; transporte rodoviário; e descarga da mercadoria no cliente.

Note-se que alguns clientes têm a gestão de seu estoque feita pela companhia Alfa, o que traz maior flexibilidade e possibilidade de planejamento de entrega. Outros clientes têm transporte próprio, chamados de *FOB – Free on Board* –, modalidade na qual o produto é comprado diretamente no ponto de carregamento, porém, com impostos.

1.1.1

Definição do processo que será analisado nesse estudo

As cinco maiores petroleiras, listadas no *ranking* das duas mil maiores empresas do mundo da revista americana *Forbes*, de 2009, demonstram, em suas comunicações corporativas, disponíveis em suas páginas de internet, uma grande preocupação com a segurança no transporte rodoviário.

A companhia Anglo-Holandesa *Royal Dutch Shell*, segunda maior empresa do mundo, segundo a *Forbes*, juntamente com a inglesa BP (*British Petrol*) e a francesa *Total*, quinta e décima primeira no mesmo *ranking*, respectivamente, além de publicarem em suas páginas eletrônicas relatórios ou preocupações com a segurança no transporte rodoviário, também fazem parte de uma organização sem fins lucrativos, chamada “*Global Road Safety Partnership*”. Esta organização, de acordo também com sua página de internet, tem como objetivo levar conhecimentos de empresas privadas, intuições renomadas, a governos de áreas com grande número de acidentes rodoviários, em especial aos governos municipais de países em desenvolvimento, para reduzir tais acidentes.

As outras duas grandes empresas, entre as cinco maiores petroleiras, as Americanas *ExxonMobil* e *Chevron-Texaco*, quarta e nona, respectivamente, no mesmo *ranking* citado acima, também demonstram grande preocupação com o tema.

Ao iniciar o ano de 2006, a empresa estudada detinha, nos sete países onde trabalhava, um conjunto de 100 transportadores contratados e sete operações de transporte primarizado, também chamadas de frotas próprias.

Com semelhante número de contratados, os gestores da empresa não acreditavam que pudessem fazer uma administração eficiente no processo de entregas. Esta ideia também é compartilhada por outras empresas listadas anteriormente.

Como fizeram, no passado, outras duas grandes empresas do setor, com operação na América Central, a Alfa tomou a decisão de reduzir o número de transportadoras contratadas. Este processo começou no ano de 2006 e foi levado a cabo nos anos de 2007, 2008 e finalizado em 2009. Ao fim deste processo de diminuição de prestadores de serviço de transporte, restaram somente oito empresas contratadas e quatro operações de frotas próprias. Como será demonstrado adiante, este trabalho de redução de transportadores teve diversas atividades menores, que culminaram com esta grande redução no número de fornecedores contratados. Com o objetivo de facilitar a compreensão do leitor, tais atividades e processos foram agrupados em quatro grandes blocos, os quais representam também capítulos deste estudo:

- a) Definição dos critérios de análise dos transportadores;
- b) Análise dos fornecedores contratados no início do processo e potenciais fornecedores;
- c) Definição do número de transportadores a serem contratados em cada país e operação;
- d) Aplicação do método de escolha dos transportadores.

1.2

Objetivo Geral

O objetivo desse estudo é analisar as etapas do processo de redução de transportadores, com foco especial nas técnicas de análise e seleção dos mesmos. Também será revisada a maneira como foi definida a estratégia de seleção dos possíveis provedores. Ao final, será feita a aplicação do método de Leal (2008) para simplificação do método AHP e comparação com os resultados obtidos pela Alfa.

1.3

Objetivos Específicos

Buscar embasamento teórico dos processos apresentados; comparar os métodos utilizados na prática pela empresa com a bibliografia encontrada; apontar diferenças significativas entre a teoria e a experiência da empresa; analisar a aplicação do Método AHP, simplificado por Leal (2008), como ferramenta multicritério de apoio à decisão para contratação de transportadores *versus* o modelo aplicado pela empresa.

1.4

Metodologia de trabalho

A metodologia adotada na dissertação baseia-se na definição do caso a ser estudado e dos objetivos, para realizar uma revisão bibliográfica de cada etapa do processo.

Foram fontes de informação para este trabalho: dados fornecidos pela empresa, entrevistas com seus executivos e também uma pesquisa, na qual gerentes da empresa responderam um questionário. Todos os números, cifras, processos da Alfa e informações sobre o seu mercado têm, como única fonte de informação, a própria empresa.

Todas as informações que são referenciadas a uma empresa específica, nas quais é apontado seu nome, têm como fonte de referência seu próprio sítio da internet, ou a conceituada revista americana *Forbes*. Os dados da Alfa que não são públicos e que podem ser, em algum momento, considerados como potencialmente sigilosos foram modificados de maneira a manter sua proporcionalidade, porém, sem revelar os números exatos. Como a única fonte de informação quanto ao mercado foi a empresa, seria redundante apontar em cada tabela ou dado que a fonte é a Alfa. Assim, subentende-se que a fonte para toda informação é a própria empresa.

Cada capítulo traz a revisão bibliográfica pertinente e descreve as práticas da Alfa quanto ao tema analisado. Também será apresentada uma pequena análise quanto à correlação, ou não, da prática e da teoria.

1.5

Estrutura do Trabalho

O primeiro capítulo sumariza a situação em que se encontrava a empresa ao início do processo e as práticas que estavam sendo adotadas pelas empresas do setor. Em seguida, define o objetivo do estudo e apresenta a metodologia.

O segundo capítulo descreve por que a empresa tinha tantos transportadores e como chegou a esta situação. Adiante, aponta os elementos que foram motivadores para a redução de fornecedores e as etapas pelas quais o departamento operacional, ou de distribuição, da empresa e o departamento de compras passaram para que fosse possível alcançar a redução de transportadores. Por fim, são apresentadas as etapas que constituíram o caso estudado.

O terceiro capítulo analisa as ferramentas que foram utilizadas para avaliar os transportadores, como são feitas estas análises e como são medidos os seus resultados.

O quarto capítulo revisa as estratégias de terceirização dos operadores logísticos e os modelos de relacionamento entre fornecedores e contratantes. Esta análise prove informação para ser comparada à estratégia de contratação da Alfa. Também nesta parte do trabalho é apresentada a quantidade e divisão dos transportadores dentro da região centro-americana.

O quinto capítulo deste estudo analisa o processo de recebimento de ofertas de preço para prestação de serviço de transporte, em detalhe. Nessa parte será visto como cada candidato a fornecedor gera e envia suas cotações. A segunda, e talvez mais importante, parte deste capítulo, e de todo o estudo, é a análise do método multicritério de apoio, usado pela empresa; a revisão bibliográfica de dois métodos, com estudos aplicados à escolha de transportadores, e a comparação entre os resultados dos dois métodos.

O sexto e último capítulo aponta as conclusões e sugestões deste estudo.