

3. Estudo de caso na empresa de combustíveis XYZ

3.1. A Empresa de Combustíveis XYZ

A área de Distribuição tem papel fundamental na entrega de resultados para a Empresa XYZ. Este área tem como missão ser uma unidade de serviços logísticos integrada, que agregue valor aos mercados da Empresa XYZ através do atendimento dos níveis de serviço acordados, com custos competitivos, maximizando o valor dos ativos e com elevados padrões éticos e de segurança. Sua visão é assegurar o total controle da cadeia de suprimentos, garantindo acesso competitivo a produtos, atuando com excelência operacional e integrada aos canais de distribuição.

A Empresa XYZ conta com 21 transportadoras contratadas, que utilizam 857 veículos e 1,3 mil motoristas para realizar as cerca de 570 mil entregas de combustível por ano. A área conta ainda com dois transportadores fluviais, que, somando, operam uma frota de 16 balsas e 12 empurradores, com aproximadamente 72 marítimos no total. Hoje são ao todo 45 bases de abastecimento (que armazenam todos os combustíveis distribuídos pela Empresa XYZ), de Norte a Sul do País, que movimentam cerca de 14,5 milhões de metros cúbicos de produto por ano.

3.2. Histórico

Há anos atrás iniciava-se o negócio da Empresa XYZ, através do fornecimento de produtos do mar para lojas de decorações, resultando em um próspero negócio de importação e exportação. Naquela época, o petróleo era usado amplamente na iluminação e como lubrificante.

Em 1886, houve aumento da demanda por combustível para transportes com o advento do motor de combustão interna. Aproveitando sua especialização em transportes marítimos, os comerciantes que conduziam o negócio contrataram uma frota de navios movidos a vapor para transportar petróleo bruto. Eles revolu-

cionaram o transporte de petróleo com a viagem inaugural de seu primeiro petroleiro.

No fim da década de 1920, a Empresa XYZ era a empresa petrolífera líder no mundo, produzindo 11% do petróleo cru mundial e detendo 10% de sua tonelagem de petroleiros.

Depois da Segunda Guerra Mundial, houve aumento do uso de automóveis, e a Empresa XYZ expandiu-se, chegando à África e à América do Sul. Em 1947, a XYZ perfurou seu primeiro poço de petróleo comercialmente viável no Golfo do México. Em 1955, já possuía 300 poços; três anos depois iniciou a produção na Nigéria.

Em 1969, com a tomada do poder na Líbia por Muammar Gaddafi, houve redução da produção de petróleo e elevação dos preços. Em 1973, a guerra do Yom Kippur, trouxe o auge da crise do petróleo. Em poucas semanas, os países da Organização dos Países Exportadores de Petróleo (OPEP) quadruplicaram o preço do petróleo e impuseram um boicote por dois meses.

A década de 1970 foi marcante para a Empresa XYZ através do desenvolvimento dos campos petrolíferos no mar do Norte e na América do Sul. A partir de meados da década de 1990, a exposição do setor petrolífero intensificou-se à medida que ganhavam destaque as questões ambientais. Com a chegada do novo milênio, a Empresa XYZ expandiu-se para China e Rússia. A Empresa XYZ permanece como uma das principais empresas mundiais de petróleo e gás.

3.3.

Características do Setor de Distribuição de Combustíveis no Brasil

O Setor de distribuição de combustíveis no Brasil compreende a cadeia produtiva de derivados de petróleo e a cadeia do álcool. Ao contrário dos setores de exploração, produção e refino, a distribuição nunca esteve sujeita ao monopólio estatal. A figura 3 demonstra o sistema logístico de distribuição de combustíveis no Brasil.



Figura 3 – Planejamento Integrado do Sistema Logístico de Distribuição de Combustíveis.

Fonte: COPPEAD (2005)

Até o final da década de 90, mais precisamente em 1997, dependiam de regulamentação do Departamento Nacional de Combustíveis (DNC). Com o objetivo de transformar e de dar competitividade ao setor (que era estritamente regulado pelo governo), a regulamentação começou a ser flexibilizada a partir de 1992. Em 1997, o governo autorizou os postos de combustíveis a manter-se vinculados a uma Distribuidora ou atuar de forma independente como Bandeira Branca (sem estar vinculado à distribuidora). Deste modo, permitiu-se a entrada de pequenas redes de postos, abrindo espaço para a criação de pequenas distribuidoras e ampliando a concorrência.

Até o ano de 1997, cinco distribuidoras atuavam no mercado, dentre elas a Empresa XYZ. Com o processo de liberalização, a estrutura do mercado sofreu profundas modificações; um ano depois as grandes distribuidoras já representavam 83% das vendas. Em 2002 essa parcela havia recuado para 70%. No mercado varejista, verificou-se o crescimento de postos sem vínculo com as distribuidoras. Com isto, a participação de postos das cinco maiores empresas caiu para 72,2% em 2003. O mercado continua sofrendo profundas mudanças. Após períodos conturbados de liminares (possibilitando a sonegação de impostos e o desequilíbrio dos volumes comercializados) - em 2004 o mercado voltou a se equilibrar com a ação fiscalizadora da Agência Nacional do Petróleo (ANP).

3.4. Fornecimento de Produtos aos Clientes

O setor de transportes é um dos mais importantes dentro da logística e isso fica ainda mais claro quando abordamos a questão dos custos. Segundo Fleury, Ávila e Wanke (1997), as operações de transportes representam, em média, 60% dos custos logísticos e podem até superar o lucro operacional da empresa.

Considerando a atual cenário de logística de transportes no Brasil, verifica-se que essa área acarreta grandes limitações à expansão das empresas no país. A falta de investimento no principal modal de transportes do país (rodoviário) gera maiores custos e gastos.

A utilização inadequada dos modais fez com que o modal rodoviário suprisse quase a totalidade das demandas existentes, porém, com uma malha rodoviária precária e uma frota ultrapassada, este meio tem gerado custos elevados.

O sistema de transportes é essencial para o deslocamento/movimentação de cargas. Sem ele, os produtos/matérias primas/bens não chegariam aos seus clientes, a produção não poderia ser realizada e o mercado consumidor final não teria acesso aos bens produzidos/extraídos. (FLEURY, WANKE e FIGUEIREDO, 2006).

O transporte rodoviário se caracteriza pela utilização das rodovias, por meio de equipamentos (geralmente caminhões – variando de capacidade e tamanho). A principal característica deste modal são as operações de distâncias médias e curtas e de produtos semi ou acabados.

Este transporte é fundamental, pois tem a capacidade de multi e intermodalidade, interligando todos os outros modais, pela grande facilidade de acesso e por ser utilizado em pequenos deslocamentos. Possui custos fixos reduzidos (devido a rodovias federais) e variáveis bem elevados (manutenção, combustível).

É o modal mais utilizado em todo território brasileiro, porém, a infraestrutura disponibilizada para esta operação ainda é muito precária e em lugares distantes dos principais centros urbanos do país. A falta de fiscalização e os constantes roubos de cargas também implicam na escolha de outros modais.

A terceirização das atividades de transporte deverá ser sempre estudada,

pois com o aumento das atividades e complexidade logística, a empresa terá um grande número de opções no mercado de serviços especializados e, com isso, poderá focar suas atividades e recursos em outras áreas internas e externas da empresa.

Atualmente, a terceirização deixa de ser apenas uma decisão e torna-se uma estratégia das empresas. Isto devido à garantia de flexibilidade operacional e ações contingenciais, buscando maximizar a utilização dos ativos de transportes e aproveitar a especialização geográfica, tecnológica e das competências do contratado. (FLEURY, WANKE e FIGUEIREDO, 2006)

Uma interessante e importante decisão da logística é a terceirização das atividades de entrega. Ou seja, é a contratação de empresas para realizar as entregas (origem – destino) do volume acordado e dentro do horário pré-estabelecido.

A contratação das transportadoras transfere toda a responsabilidade operacional para a empresa terceirizada e possibilita ao contratante concentrar-se nas atividades de monitoramento, acompanhamento e estabelecimento de níveis de serviço. Com o avanço tecnológico, a rastreabilidade (por intermédio de GPS) tornou-se um importante fornecedor de informações a tempo real, auxiliando no monitoramento de cada entrega.

Diferentemente do operador logístico, a utilização de transportadoras surge como opção para substituição de responsabilidades apenas operacionais (como administração/ manutenção da frota). A programação, planejamento e especialização no conhecimento da operação, continuam a ser responsabilidades do contratante.

Para a contratação de frotas (equipamentos) podem ser analisadas duas maneiras diferentes de pagamento: real por metro cúbico (R\$/m³) - isso significa que a empresa contratada será ressarcida de acordo com o volume transportado (entre duas localidades pré-definidas); Fixo e variável – a empresa será remunerada de acordo com um valor fixo (da frota pré-estabelecida) e um valor adicional que varia de acordo com a distância percorrida. Dependendo da principal atividade e da demanda do volume, a maneira a ser contratada se adequa melhor em uma das duas opções citadas.