

3

Definição dos critérios para análise dos transportadores

A empresa estudada, como suas congêneres, desenvolveu regras e normas próprias de gerenciar a qualidade e a segurança das operações de suas contratadas. Do mesmo modo que a brasileira Petrobrás utiliza a certificação no processo SASSMAQ, que foi desenvolvido pela Associação Brasileira da Indústria Química, outras petroleiras desenvolveram seus próprios métodos para avaliar seus fornecedores.

A empresa estudada criou seu método baseada em sua experiência, investigação de acidentes, contratos passados e casos de sucesso. Este método está dividido em dois grandes grupos: uma análise feita por funcionários da própria companhia, com grande foco na segurança da operação, mas que também analisa os processos de atendimento ao cliente e gestão financeira; e outra análise feita por empresas contratadas, que avalia questões exclusivamente financeiras, como capacidade de investimentos, saúde financeira⁵, pagamentos de impostos e capacidade de investimen

3.1

O processo

A empresa analisada tem um vasto conjunto de normas e diretrizes que os contratados de transporte devem cumprir, os quais estão em forma de procedimentos. O conjunto destes procedimentos forma o que a empresa chama de Manual de Transporte, que, por sua vez, faz parte de seu contrato com os transportadores. Assim, cada pequena informação, como a idade mínima que um motorista deve ter ao momento de ser contratado, ou quantos milímetros deve ter o sulco de um pneu de caminhão, estão contemplados em seu contrato.

Para analisar o cumprimento desse contrato, a empresa executa auditorias em seus fornecedores. Ela tem um extenso modelo de avaliação elaborado para padronizar essa atividade no mundo todo. A mesma ferramenta utilizada para verificar o atendimento às normas também é utilizado para avaliar

⁵ “Saúde Financeira” é o termo que será utilizado para caracterizar o estado de endividamento, geração de caixa, lucro e rentabilidade das empresas analisadas.

novos transportadores. Assim, a empresa pode comparar empresas que já trabalham, ou não, para ela de uma maneira bastante estruturada.

De acordo com Lima (2007), diferentes critérios podem ser utilizados para diferentes segmentos. O setor que dá mais importância à segurança da carga e ao seguimento de normativas ambientais é o setor de químicos e de petroquímicos. Assim, não é difícil imaginar que o modelo de avaliação utilizado pela empresa seja fortemente baseado em segurança e, principalmente, nas barreiras desenvolvidas por sua organização para evitar a repetição de causas de acidentes que já ocorreram.

Lima (2007) aponta alguns critérios de avaliação de transportadores que são similares aos utilizados na avaliação:

- a) estabilidade financeira;
- b) histórico de acidentes e roubos;
- c) procedimentos adotados na gestão de risco e no atendimento à emergência;
- d) programas de qualificação do pessoal e melhoria contínua.

Salvini (2000) descreve a estrutura administrativa de uma empresa de transporte de médio porte. Seu trabalho aborda os processos, estrutura e indicadores de desempenho que serão utilizados na empresa alvo de seus estudos. Como o Manual de Transporte da Alfa, desse estudo, é basicamente um modelo de gestão, nota-se que muitos dos processos utilizados pela empresa são iguais aos vistos por esta autora.

Da mesma forma que Salvini (2000) define a missão e visão da empresa estudada, a empresa Alfa avalia se seus contratados também definiram sua missão e visão e expõem isso a seus funcionários. Outros quesitos que são comuns: organização; responsabilidade e autoridade; recursos; códigos e normas de segurança; aquisição; rastreabilidade dos veículos; gestão da frota (carga, descarga, viagem, etc.); manutenção; tratamento de não-conformidades, incluindo acidentes; treinamento; recrutamento e seleção de funcionários; controle de validade de carteiras de motorista e cursos de segurança no trânsito; uso de estatísticas.

3.2

Ferramentas de avaliação

Dois modelos diferentes de análise são utilizados. O primeiro, a ser aplicado a uma empresa que ainda não é contratada, é uma verificação da sua

saúde financeira e capacidade de investimento. Esse processo somente é utilizado no caso de um amplo processo de revisão dos transportadores de uma operação, como é o alvo deste estudo. Tal verificação é conduzida por uma empresa terceirizada e pode ser feita a distancia com o envio de informações por correio ou internet.

A segunda análise é feita usualmente por funcionários especializados da Alfa, porém pode ser feita por empresas de consultoria do ramo, e obrigatoriamente toma lugar nas instalações do transportador.

3.2.1

Análise de saúde financeira e capacidade de investimentos

Esse processo é iniciado na forma de uma Requisição de Informação (Request For Information), na qual o potencial transportador preenche um formulário com informações sobre sua empresa e envia documentos que corroborem as informações prestadas. Com base em suas respostas, em seus relatórios contábeis e na pesquisa junto a fornecedores, clientes e bancos com quem existe relação comercial, o analista preenche o seu formulário de risco com base nas possíveis respostas, que podem ser encontradas no Apêndice 1.

Esta avaliação está subdividida em vários níveis. O primeiro é o objetivo geral de conseguir uma avaliação financeira. O segundo está subdividido em: infraestrutura; estado financeiro; e, por último, análise financeira (ou verificação de referências). O nível inferior, o terceiro, é composto pelos itens, ou perguntas, nos quais a empresa será avaliada. A Figura 4 exemplifica a hierarquia da análise.

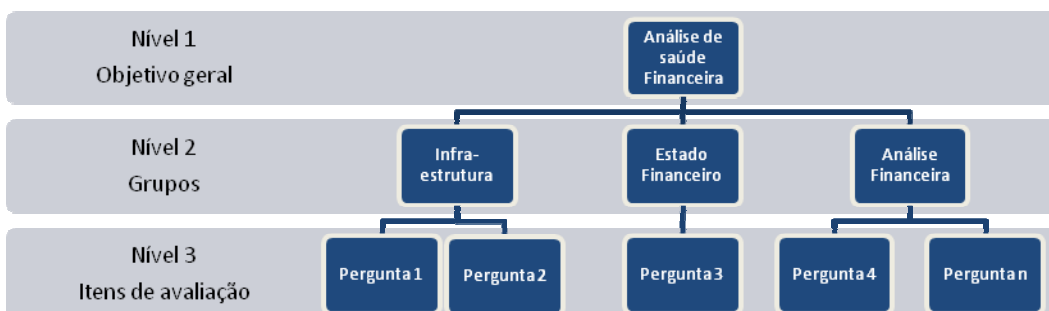


Figura 4 – Hierarquia da análise financeira e de segurança.

A pontuação máxima que pode obter uma empresa é de 100 pontos, e a mínima é zero. Para chegar a esse resultado é necessário executar somente

uma soma dos valores atribuídos a cada área analisada. Com base nessa pontuação é calculado o seu risco financeiro:

a) 100 a 70 pontos – baixo risco financeiro. Acredita-se que é possível estabelecer uma relação comercial com o fornecedor, a maior parte dos itens analisados apresenta um bom resultado;

b) 69 a 50 pontos – médio risco. Acredita-se que é possível estabelecer uma relação comercial com o fornecedor; porém, é importante ter atenção a alguns critérios que apresentaram baixa pontuação;

c) 49 a 40 pontos – alto risco. É necessário ter precaução ao momento de estabelecer laços comerciais com o fornecedor;

d) 39 a 0 pontos – risco excessivo. Não é recomendada a aliança comercial com o transportador.

3.2.2

Análise de segurança e operacional

Anteriormente foi apontado que uma análise com foco no cumprimento de seu contrato com a Alfa é feito de forma periódica em cada um dos transportadores. Ao final de cada avaliação é emitida uma nota que serve para informar, de maneira gerencial, o grau de risco ou de falta de aderência ao procedimento que tem cada transportador. De cada falha, ou não-atendimento de um quesito avaliado, sai uma ação corretiva. O fechamento dessa não-conformidade no tempo estipulado, dependendo do risco auferido, pode determinar sanções comerciais que chegam ao término do contrato. A mesma ferramenta serve para analisar novos transportadores, pois assim não é necessário fazer uma segunda avaliação operacional nos transportadores que já operam com a empresa, no caso de uma licitação.

A área de distribuição da Alfa na América Latina foi pioneira em utilizar uma empresa terceirizada para fazer esta análise. Tal empresa, que é uma das maiores empresas do mundo em avaliação de saúde, segurança e meio ambiente, e têm filiais em quase todos os países do continente, executou a maior parte das avaliações do ano de 2007 e 2008 que foram levadas a cabo no Brasil e na América Central. Um fórum conduzido por gerentes da empresa no sudeste asiático considerou a utilização de uma empresa desse porte como uma boa prática nos casos de uma avaliação maciça de empresas, como era necessária na América Central.

Entre os critérios de avaliação está também a gestão de saúde, segurança e meio ambiente, ou SSMA. Este modelo de gestão tem como finalidade evitar os custos incorridos de enfermidades ocupacionais e acidentes por meio de análises de risco das atividades a serem executadas, investigação e análise de acidentes, definição de procedimentos e instruções de trabalho e, por último, a auditoria destes processos.

Esta ferramenta é dividida em sete grandes áreas. Cada uma destas áreas tem quatro ou cinco subcritérios. Eles podem ser avaliados com notas que vão de zero a quatro. Onde:

- a) zero indica falta absoluta de gerenciamento;
- b) 1 indica que a empresa tenta gerenciar o item de acordo com os padrões do contratante, porém apresenta muitas falhas no seu modo de gerenciar;
- c) 2 é atribuído quando a contratada atende ao que foi solicitado em seu contrato;
- d) 3 indica que, além do solicitado no contrato, o transportador adiciona valor ao processo;
- e) 4 é atribuído quando é encontrada uma maneira de gerenciar que é considerada “boa prática”, ou uma que consegue obter um resultado acima do normal.

Abaixo serão apresentadas as setes grandes áreas, ou pilares, e cada uma de suas quatro ou cinco subáreas. Note-se que existirão, para cada subárea, cinco parágrafos, de zero a quatro pontos, com a descrição que melhor expressa o estado atual de organização da empresa. A Figura 5 ajudará a compreender a hierarquia desta análise.

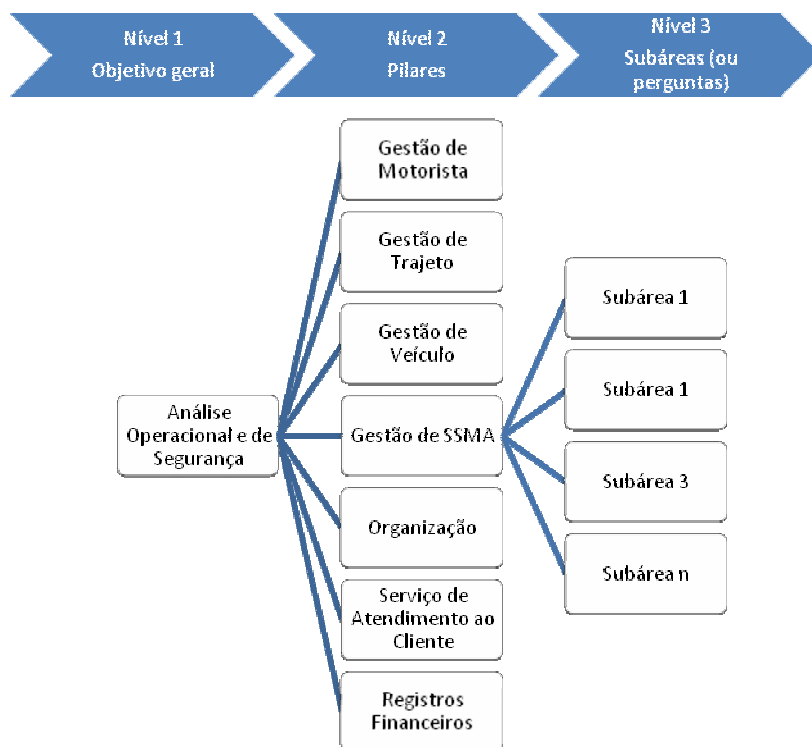


Figura 5 – Hierarquia da análise operacional e de segurança.

Na análise de potenciais fornecedores, fica a cargo do auditor fazer um paralelo com as regras a que está submetido o transportador, com seus atuais contratos, e ao atendimento das regras da Alfa. Assim, analisando se a empresa tem potencial de atender aos requisitos da contratante, ou não. Esse desvio não altera de forma substancial a análise e permite comparar empresas já contratadas pela Alfa contra os candidatos a fornecedor.

Os quatro primeiros pilares avaliam os critérios tidos como mais importantes para a contratante, por isso eles têm o dobro de valor dos três últimos. A equação abaixo mostra como é calculado o resultado (R). Note-se que cada subárea é representada pelo número da área seguido da letra da subárea. Dessa maneira, a subárea “seguros” é representada por 7_c .

$$R = \left[\left(\frac{1_a + 1_b + 1_c + 1_d + 1_e}{5} + \frac{2_a + 2_b + 2_c + 2_d + 2_e}{5} + \frac{3_a + 3_b + 3_c + 3_d + 3_e}{5} + \frac{4_a + 4_b + 4_c + 4_d + 4_e}{5} \right) \times 2 + \frac{5_a + 5_b + 5_c + 5_d + 5_e}{5} + \frac{6_a + 6_b + 6_c + 6_d}{4} + \frac{7_a + 7_b + 7_c + 7_d + 7_e}{5} \right] / 11$$

Como foi possível observar, existem áreas que se sobrepõem nas duas análises. Se somente a Análise Operacional e de Segurança fosse feita para avaliar novos transportadores, seria razoável propor que se retirasse a parte da área relacionada à financeira. Porém, como o retrabalho é pequeno, as análises em transportadores já contratados têm como objetivo auxiliar a Alfa a fazer com que seus contratados trabalhem na mesma direção. Isso não é visto como um ponto necessário de mudanças.

Uma das grandes preocupações da área gerencial da Alfa é de que exista uniformidade na avaliação. Com o intuito de tornar mais sólida essa avaliação, a empresa criou um roteiro de perguntas que auxilia o avaliador a classificar, de maneira adequada, cada subárea. Para exemplificar o processo, será retratado na Tabela 1 o conjunto de perguntas que guiam a resposta da subárea 1_{ca}, “Rotatividade de Motoristas”.

Tabela 1 – Exemplo de guia de perguntas de suporte para Avaliação de Segurança e Operacional

A saída (rotatividade – saída e contratação para substituição) dos Motoristas é monitorada?	Sim/Não
Qual é o índice (% por ano)?	Especificar %
São feitas entrevistas de saída para todos os motoristas?	Sim/Não
Existe uma análise das razões das demissões?	Sim/Não
Para altos níveis de saída, existem ações para reduzi-las?	Sim/Não