

4

Definição do número de transportadores a serem contratados em cada país e operação

Os que ignoram as condições geográficas - montanhas e florestas - desfiladeiros perigosos, pântanos e lamaçais - não podem conduzir a marcha de um exército.

Sun Tzu

Como exposto anteriormente, a empresa acreditava que, para melhorar a sua gestão sobre o transporte rodoviário, era importante fazer uma redução do número de transportadores. Essa decisão era baseada em experiência com a gestão de contratos antigos da empresa; porém, estava de acordo com a literatura disponível sobre gestão de contratos e fornecedores, como poderá ser observado mais adiante.

Neto (1995) analisa o processo de terceirização do fornecimento de peças e processos de montagem na indústria automotora brasileira e mundial nas décadas de 80 e 90. Nesse estudo, o autor conta que as mudanças globais pelas quais estava passando o mundo na década de 90 forçaram as empresas manufactureiras, em especial as de veículos, a buscar soluções que as mantivessem em posição de competir. Muitas destas soluções se basearam na terceirização e *outsourcing*. Isto permitiu a concentração destas empresas em suas atividades *Core Business*⁶, que têm maior valor para a empresa, deixando para as subcontratadas as tarefas de menos importância econômica ou estratégica.

Isso foi necessário porque as empresas deste mercado fizeram uma grande verticalização dos processos na década de 60 e 70, trazendo para si várias atividades menores, assim, ficando menos expostas a greves e descontinuidade no fluxo de suprimentos de suas unidades industriais. Dessa maneira, uniram em suas fábricas diversas pequenas unidades de produção de distintos elementos.

No fim dos anos 80, com a entrada da competição japonesa, que era razoavelmente mais enxuta, com uma melhor relação entre fornecedores e montadoras e, conseqüentemente, com um preço mais baixo, as montadoras

⁶ Livre tradução para Atividades Centrais da Empresa

européias e americanas viram-se em uma situação em que era imperativo concentrar-se nas áreas mais importantes e buscar a redução de custo onde não era tão importante.

Assim, as unidades de negócio passaram a ter menos processos, com estrutura administrativa mais enxuta e delegando a outras empresas as atividades que consideravam complementares ou acessórias. De início, foram terceirizados os serviços considerados “gerais”, ou que exigiam menos grau de profissionalização e de especialização. As primeiras atividades a serem feitas por empresas terceirizada foram as de alimentação, segurança, limpeza e transporte de pessoal. Esses são tipicamente os serviços subcontratados.

Depois foi a vez da terceirização, onde foram destinados a outros fornecedores os serviços internos, ou externos, relacionados à produção. Aí se incluem a compra de peças já prontas por empresas de autopeças, até a execução de serviços em linhas de montagem por funcionários que não mais pertenciam às montadoras.

Outra alternativa foi a horizontalização, quando foram criadas várias unidades com distinto gerenciamento e que têm grande sinergia entre si, fornecendo a outros elos da cadeia o que eles necessitam. Assim, eram administradas de forma completamente separada as unidades, e o lucro, que ficaria com terceiros, ficava com a própria empresa, porém em unidades menores e também enxutas.

Dois grandes entraves se apresentavam à tendência de terceirização. Um dos entraves era a direta competição aos fornecedores capacitados e com padrão de tecnologia necessário, que, muitas vezes, levava potenciais fornecedores a se retirarem do mercado. O outro obstáculo era a resistência dos Sindicatos, que enxergavam este processo como uma forma de diminuir o quadro de pessoal, que, de fato, ocorreu, trazendo uma redução de 24 a 30% nas empresas avaliadas.

Bronzo (2004) faz uma análise das taxionomias existentes quanto à relação entre fornecedores em redes de suprimento e seus clientes. É um artigo que está fundamentado na análise da teoria e outros trabalhos publicados.

Baseado na premissa de que quanto maior for a informação entre os elos da cadeia logística, em especial entre fornecedor e cliente, menores precisarão ser os recursos criados para garantir a segurança no processo, como estoques de segurança e produção excedentes. No decorrer do artigo, o autor separa a relação operacional em três grupos bem diferentes, baseado nos estudos de Dyer (1997) e Dyer, Chou e Chu (1998) *apud* Bronzo (2004):

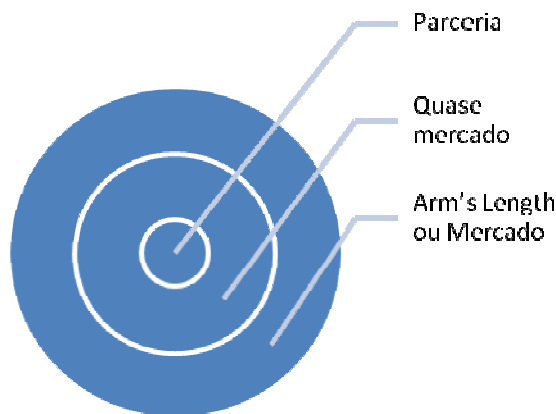


Figura 6 – Níveis de relacionamento.

a) *Arm's length*⁷ (ou Regime de Mercado) – no qual não existe incentivo econômico além de preço e questões contratuais para existência da relação. Esse era o tipo relação predominante nos EUA e Europa no século XX, até o aparecimento da produção enxuta, utilizada pelas empresas japonesas. Com este tipo de relacionamento, o comprador, ou contratante, tenta ter a menor dependência possível de qualquer fornecedor. Atuando em um modelo no qual o produto comprado é razoavelmente padronizado, ou que pode ser feito sob definição do comprador, sem maiores dificuldades. Também são de baixo valor agregado ou baixo conteúdo tecnológico.

b) Regime de Parceria – é o extremo oposto do regime de mercado. Neste processo, o fornecedor está 100% alinhado com as necessidades do comprador. Participa ativamente do processo de criação dos produtos finais e tem acesso a informações de toda a cadeia logística. Esse tipo de relacionamento pode viabilizar o Just-in-Time e acomodar as volatilidades do mercado. As principais diferenças para o regime de mercado estão: na redução do número de fornecedores; no fluxo robusto de informações estratégicas; no incentivo para investimento em ativos específicos; no alto nível de serviço logístico, velocidade no desenvolvimento de novos produtos e soluções; e nas relações de cooperação e confiança sustentadas por estruturas e mecanismos de governança que impedem práticas oportunistas.

⁷ Livre tradução do inglês para Até onde o braço alcançar.

c) Regime de Quase-Mercado – está entre as duas modalidades descritas anteriormente. Não obrigatoriamente está ligada a funções-chaves ou estratégicas da empresa, porém apresenta um perfil de mais longo prazo. É utilizado quando o custo do gerenciamento de um grande número de contratos, ou a perda de escala na pulverização dos pedidos justifica um número menor de contratados. Porém, ao mesmo tempo, não demanda ativos específicos ou não está relacionado com o suprimento de matéria-prima. Um ponto relevante deste modelo é que ele permite a utilização de dois ou três fornecedores previamente selecionados para fornecerem o mesmo produto ou serviço, mantendo, assim, um razoável nível de competitividade.

Um importante elemento na relação entre as empresas que buscam incrementar seu relacionamento é o *key account manager*⁸, ou KAM. Ele é a figura, ou elemento, que traz para dentro do fornecedor as necessidades do cliente, enquanto ele ainda não tem uma forte relação com o fornecedor, e depois mantém o nível do relacionamento das partes. Existem cinco fases fundamentais na gestão de contas-chaves:



Figura 7 – Relação de parceria e o papel do Key Account Manager

a) Pré-KAM – é a fase inicial de aproximação das empresas. Pode demorar anos e ser muito custosa para a futura contratada, que passará por auditorias e fases de adaptações impostas pela contratante.

b) KAM inicial - aqui já existem relações de compra e venda, porém, com pouca relação entre cliente e fornecedor. A dependência das partes é praticamente inexistente.

c) KAM intermediário – neste já existe um gerenciamento da conta-chave aparecendo e o fornecedor passa a ser considerado como principal ou preferencial. A relação já não é mais tão simples.

d) KAM parceria - denomina a relação de grande dependência e visão mútua de relação estratégica. Os esforços de ambas as partes são para formar um elo mais forte, reduzir custos e melhorar a qualidade do serviço.

⁸ Livre tradução para: Gerente de conta-chave.

e) KAM sinérgico – é a última fase. É a completa integração de ambas as empresas, não restando nem mesmo a demarcação entre as estruturas organizacionais das mesmas. A sinergia acontece em todos os níveis, funções e processos.

Kotabe e Aulakh (1996) apresentam grandes e importantes informações sobre a passagem de informação a um fornecedor. Neste estudo, os autores avaliam os prós e os contras de desenvolver tecnologia com recursos próprios da empresa; desenvolver em conjunto com fornecedores; e comprar tecnologia no mercado aberto.

Geralmente, as grandes empresas compram produtos e serviços em duas formas distintas: 1) de fontes internas e de empresas afiliadas; 2) de fornecedores externos em uma relação contratual.

Comprar de uma fonte interna tem, em geral, três consequências ruins: forçam tanto o quesito qualidade em supridores de matéria prima externa que acabam se tornando dependentes deles; criam competição com os fornecedores pela matéria prima; e forçam os fornecedores a tomarem medidas de curto prazo, que serão prejudiciais em longo prazo.

Porém, por outro lado, se a empresa mantém o conhecimento entre ela e suas afiliadas, não tornam o seu conhecimento um bem de mercado. O que é o completo oposto do que se pretende com segurança, pois o intercambio de informações é benéfico para o mercado e para os participantes do processo. Isso contrabalança o custo de pesquisa e desenvolvimento, que deve ser arcado, única e exclusivamente, pela empresa contratante.

Como a pesquisa em segurança se dá muito pelos aprendizados com acidentes, ter um fornecedor que compartilhe informações entre o mercado é benéfico e econômico a todos.

Durante o decorrer do artigo, o autor faz duas observações importantes: “Controle não é sinônimo de propriedade, mas de habilidade para influenciar sobre a tomada de decisão.” Isso reforça o fato de que, para ter o que as empresas de petróleo querem, não é necessário serem donas de sua própria frota, mas sim de saber em que bases estabelecer a relação e o que usar para conseguir o que se quer.

“Em uma relação de fornecimento, duas ou mais empresas contribuem com seu respectivo conhecimento, de tal forma que não seria possível se não fizessem juntas.” aponta Kotabe e Aulakh (1996). O que mostra que o desenvolvimento do conhecimento é melhor quando feito entre cliente e fornecedor do que se somente feito pelo cliente.

Como apontado anteriormente, a terceirização da atividade de transporte era adequada para a empresa estudada, pois deixava para as empresas especialistas em transporte a atividade de levar a carga de seus centros de distribuição até seus clientes e se concentrava em suas atividades chave para a área operacional, como importação de produto, gestão de seus terminais e planejamento logístico.

Um exemplo muito interessante, que comprova o valor agregado da terceirização, foi o trabalho que essa empresa fez na Nicarágua. Nesse país, a empresa, por algum tempo, teve 50% do volume vendido na modalidade CIF entregue pela frota própria. Isso fazia com que a Alfa tivesse cinco motoristas, um supervisor de frota e um auxiliar de supervisor. Ou seja, uma razão muito alta de funcionários administrativos para cada motorista. Além disso, mantinha um contrato com uma empresa terceirizada em manutenção de veículos e, para cada motorista que tinha que contratar, utilizava a mesma estrutura de RH que havia sido desenhada para contratar executivos, que era bastante cara para esse tipo de atividade.

Como qualquer empresa de porte mundial, seus processos são pouco flexíveis e, sempre que ela ia comprar um caminhão, tinha que comprar um veículo novo, pois gerenciar a análise e compra de veículos usados é uma tarefa que pode trazer péssimos resultados, como corrupção entre vendedor e comprador, análise inadequada do equipamento comprado, etc. Assim, não se podia aproveitar o benefício de estar próximo à fronteira com os Estados Unidos e importar caminhões usados de cinco ou seis anos que são vendidos a 20 ou 30% do valor de novos e podem trabalhar por mais quatro ou cinco anos, com um custo de capital empregado substancialmente inferior ao de caminhões zero km.

Os outros 50% do volume eram entregues por uma transportadora. Essa empresa operava para outra petroleira, fazendo a totalidade de suas entregas CIF, e também era provedora de uma empresa de transporte marítimo. Juntando os três clientes, esse transportador tinha mais de 50 veículos em operação, com um custo 41% mais baixo que a empresa alvo desse estudo. Sua operação, além de mais barata, era também mais segura, dentro dos quesitos da empresa alvo desse estudo. Enquanto a frota própria obteve um resultado de 1,71 na Análise Operacional e de Segurança explicada no capítulo anterior, o transportador registrava um resultado de 2,04.

Com uma operação mais barata e mais segura, não era difícil imaginar que a Alfa quisesse passar a gestão de seu transporte para uma empresa

terceirizada. No princípio de 2009 aconteceu essa transferência. A contratada não teve que contratar nenhum funcionário além de motoristas para absolver esse volume, tal era o grau de sinergia de ambas as operações.

Mundialmente, como apontado antes, a Alfa também tinha o objetivo de transformar todas as operações próprias em terceirizadas e empurrava fortemente suas filiais da América Central para fazer o mesmo.

4.1

A estratégia

Para compreender com profundidade o processo pelo qual passou a empresa, ao definir sua estratégia de contratação, foram entrevistados os principais executivos relacionados ao processo que estão baseados na América Central.

A empresa alvo desse estudo tem um claro modelo de delegação de autoridades, no qual é apresentada uma escala de poder de compras, que vai desde o presidente mundial da empresa, que pode autorizar compras de qualquer valor, até um assistente de operação de transporte, que pode autorizar compras de até mil dólares americanos. Esse modelo prevê que, para assinar um contrato de longo prazo, nesse caso, de mais de três anos, devem ser envolvidas três pessoas: um representante da área de compras, um de finanças e um da área operacional. Os contratos com valor total de até U\$ 50 mil têm um comitê de aprovação local, onde o gerente de compras da América Central, o gerente de transporte da região e um funcionário equivalente de finanças aprovam as operações. O nível imediatamente seguinte é aprovado por um comitê com representantes com nível de diretoria, seguido pelo nível de vice-presidência do continente e, em sequência, pelos vice-presidentes mundiais de cada área.

O volume total pago aos transportadores da América Central equivalia ao nível de aprovação dos vice-presidentes mundiais. Assim, para estabelecer uma estratégia, ou aprovar um contrato de transporte, eles deveriam ser envolvidos.

A existência desses níveis de aprovação tem algumas razões bastante simples de existir. A primeira é evitar uma relação inapropriada por quem contrata e seus contratados, como, por exemplo, suborno, ou conflito de interesse. A segunda é forçar as pessoas que gerenciam a operação a fazer um trabalho de alta de qualidade, pois ninguém irá querer ver um funcionário de alto

escalão, que é superior de seus superiores, rechaçando uma proposta sua. A terceira é que assim se garante que a estratégia utilizada estará alinhada com a direção da empresa em assuntos de alto valor.

Pelas regras da empresa antes do comitê de contratação, começar o seu trabalho é necessário que exista uma vasta avaliação dos transportadores que atualmente prestam serviço para ela, além dos possíveis candidatos locais. Essa análise é feita usando as ferramentas apontadas no capítulo anterior.

A participação desse comitê começa no desenho da estratégia para cada operação. Enquanto o esboço da proposta é feito pelos gerentes locais de transporte, em conjunto com os gerentes de compras, o nível hierárquico correspondente, nesse caso os vice-presidentes mundiais, dão o toque final.

A estratégia é basicamente definir quantos transportadores terá cada operação, de que porte serão e a duração dos contratos a oferecer.

É esse grupo que define se será usado somente um transportador, tentando estabelecer uma relação de parceria como descrita por Bronzo (2004), ou se manterão outros para evitar os danos de uma possível quebra de um transportador, ou manter certo nível de competitividade entre dois transportadores em uma mesma região.

Assim, esse grupo definiu que a Guatemala seria operada por três empresas de transporte, El Salvador por uma, Honduras por duas, Nicarágua uma, Costa Rica uma e Panamá também uma. Sendo que entre estas empresas poderiam ou não estar frotas próprias.



Figura 8 – Definição da quantidade de transportadores a serem contratados.

Após a definição de quantos transportadores operarão em cada país, é definido o modelo de contrato que se oferecerá, que pode ser um valor por volume entregue, por quilômetro percorrido, ou de aluguel de veículos fixo por mês mais um variável por entrega.

Com os elementos pré-contratuais definidos, é a vez do processo de licitação, ou de requisição para cotação, ser utilizado. Nessa etapa, os fornecedores enviam suas propostas de preço para os serviços ofertados.

Já de posse das cotações, acontece uma nova reunião do comitê de contratação, para analisar as propostas enviadas e aprovar a contratação nos modelos que foram estabelecidos por esse mesmo grupo na reunião anterior, e autorizar a assinatura dos contratos aos responsáveis legais de cada país.