

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

FERNANDO ALANO

**A DECISÃO DE COMPRA DE FRETE RODOVIÁRIO
INTERNACIONAL – O CASO DA CARGA SECA,
MODALIDADE FECHADA, PORTA A PORTA**

Porto Alegre, 2003.

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

FERNANDO ALANO

**A DECISÃO DE COMPRA DE FRETE RODOVIÁRIO
INTERNACIONAL – O CASO DA CARGA SECA,
MODALIDADE FECHADA, PORTA A PORTA**

Orientador: Prof. Dr. Fernando Bins Luce

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração – ênfase em Marketing.

Porto Alegre, 2003.

FICHA CATALOGRÁFICA

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

A319d Alano, Fernando

A Decisão de Compra de Frete Rodoviário Internacional
– O Caso da Carga Seca, Modalidade Fechada, Porta a
Porta / Fernando Alano. – Porto Alegre, 2003.
180 f.

Dissertação (Mestrado) – UFRGS, Programa de Pós-
Graduação em Administração, 2003.

1. Marketing. 2. Decisão de compra. 3. Transporte
rodoviário internacional. I. Título.

CDU 658.8

Bibliotecária responsável: Mônica Fonseca Soares

CRB-10/957

TRABALHO APRESENTADO EM BANCA E APROVADO POR:

Conceito Final:

Porto Alegre ____ de _____ de 2003.

Orientador: Orientador: Prof. Dr. Fernando Bins Luce

Mestrando: Fernando Alano

AGRADECIMENTOS

Ao Ricardo Mincarone, Diretor Geral da Transportadora DM S/A, pelo apoio irrestrito que me concedeu e que foi fundamental para a realização desta dissertação.

Ao meu orientador Prof. Dr. Fernando Bins Luce, pela colaboração para que este trabalho fosse finalizado.

Ao Prof. Dr. Henrique Freitas, pela empatia como Coordenador do PPGA na solução de problemas situacionais.

Aos executivos das empresas entrevistadas, pelo tempo disponibilizado.

Aos meus familiares e amigos que estiveram sempre comigo, especialmente a minha mãe, Dalva Alano, e a meu pai, Mario Alano (*in memoriam*), que sempre foram meus incentivadores na busca incessante de conhecimento.

Finalmente, gostaria de agradecer a minha noiva (quando estiverem lendo esta parte da dissertação ela já será minha esposa), Luciana Kraemer, pela cumplicidade, respeito, amizade, compreensão e muito amor dedicados neste período.

RESUMO

O comércio bilateral do Brasil com Argentina, Chile e Uruguai implica a aquisição de mais de 200 mil serviços de frete rodoviário por parte das empresas exportadoras e importadoras, representando um mercado potencial de US\$ 320 milhões/ano disputados por quase 500 pequenas, médias e grandes empresas transportadoras. A empresa líder não tem mais que 7% deste mercado, mostrando um setor bastante fragmentado e com baixas barreiras de entrada. Isto torna a seleção de transporte crítica para o comprador industrial como forma de obter altos níveis de serviço, economias de custo e eficiência em toda a cadeia de suprimento. Este estudo exploratório busca entender como se dá o processo de decisão de compra de frete rodoviário internacional nas organizações. Para tanto, dados primários foram obtidos através de 28 entrevistas de profundidade, qualitativas, realizadas face a face no Brasil e na Argentina, com os executivos que contratam individual ou coletivamente este tipo de serviço para cargas gerais, na modalidade fechada, porta a porta. O estudo constatou que ainda é muito baixa a utilização de processos estruturados para a compra deste serviço, e apresenta os principais critérios de seleção e fontes de informação utilizadas pelos compradores organizacionais para selecionar os seus fornecedores.

ABSTRACT

The Brazilian bilateral commerce with Argentina, Chile and Uruguay requires the use of over 200,000 truck freight services by export and import companies, representing a potential market of US\$ 320 million a year shared by almost 500 small, medium and large carrier companies. The leading one does not share more than 7% of this market, which proves the sector to be very fragmented, with low entry barriers. This makes transportation selection a critical task to the industrial buyer as a means to obtain high service levels, cost and efficiency savings throughout the supply chain. This exploratory study intends to go over the purchase decision process of international truck freight in the organizations. To achieve this, primary data have been gathered from 28 qualitative interviews made face to face - in Brazil and Argentina - with the executives who hire this kind of service individually or collectively for general loads, in the full truckload mode, door to door. The study found that the use of structured procedures for the purchase of such a service is still low, and it presents the main selection criteria and information sources used by organizational buyers in order to select their suppliers.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 COMPORTAMENTO DE COMPRA INDUSTRIAL	15
1.2 A ESCOLHA NO TRANSPORTE RODOVIÁRIO	17
1.3 O TEMA E O PROBLEMA DE PESQUISA	18
1.4 OBJETIVOS	21
1.4.1 Objetivo Geral	21
1.4.2 Objetivos Específicos	21
1.5 ESTRUTURAÇÃO DO DOCUMENTO	21
2 TRANSPORTE RODOVIÁRIO DE CARGA INTERNACIONAL	23
2.1 VISÃO GERAL DO TRCI NO MERCOSUL	23
2.2 LEGISLAÇÃO DO TRCI	24
2.3 PARTICIPANTES DO TRCI	26
2.4 CARACTERÍSTICAS DO TRANSPORTE RODOVIÁRIO DE CARGA	28
2.5 SITUAÇÃO ATUAL DO TRCI NO MERCOSUL	31
3 VISÃO GERAL DA LITERATURA	34
3.1 O PROCESSO DE COMPRAS	34
3.1.1 Os Estágios da Compra	36
3.1.2 As Situações de Compra	37
3.2 MODELOS DE COMPORTAMENTO DO COMPRADOR ORGANIZACIONAL ..	39
3.2.1 O Modelo de Sheth	39
3.2.2 O Modelo de Webster e Wind	43
3.3 Fontes de Informações Consultadas para Seleção de Transportadoras	45
3.4 O CENTRO DE COMPRAS	48
3.4.1 Dimensões do Centro de Compras	49

3.4.2 Papéis no Centro de Compras	50
3.5 CRITÉRIOS DE SELEÇÃO NO TRANSPORTE RODOVIÁRIO	51
3.5.1 Redução da Importância do Preço como Fator de Seleção.....	57
3.6 ESTRUTURA CONCEITUAL DO ESTUDO	58
3.6.1 Estrutura de Referência Conceitual do Estudo	62
4 METODOLOGIA DA PESQUISA	64
4.1 PROPÓSITO DA PESQUISA.....	64
4.2 ABORDAGEM DA PESQUISA	65
4.3 COLETA DE DADOS.....	66
4.4 MÉTODO DE ANÁLISE	68
5 RESULTADOS INTRAGRUPOS	70
5.1 GRUPO 1	70
5.1.1 As Empresas do Grupo 1	71
5.1.2 Processo de Decisão de Compra	84
5.1.2.1 Situações de Compra	85
5.1.2.2 Dimensões do Centro de Compra.....	85
5.1.2.3 Papéis do Centro de Compras	87
5.1.3 Seleção de Transportadoras.....	88
5.1.4 Fontes de Informação.....	91
5.1.5 Sumário do Grupo 1	94
5.2 GRUPO 2	96
5.2.1 As Empresas do Grupo 2.....	96
5.2.2 Processo de Decisão de Compra	103
5.2.2.1 Situações de Compra	103
5.2.2.2 Dimensões do Centro de Compra.....	104
5.2.2.3 Papéis do Centro de Compras	105
5.2.3 Seleção de Transportadoras.....	106
5.2.4 Fontes de Informação.....	108
5.2.5 Sumário do Grupo 2	111
5.3 GRUPO 3.....	113
5.3.1 As Empresas do Grupo 3.....	113
5.3.2 Processo de Decisão de Compra	120
5.3.2.1 Situações de Compra	120
5.3.2.2 Dimensões do Centro de Compra.....	121

5.3.2.3 Papéis do Centro de Compras	122
5.3.3 Seleção de Transportadoras.....	122
5.3.4 Fontes de Informação.....	125
5.3.5 Sumário do Grupo 3	127
6 RESULTADOS INTERGRUPOS	129
6.1 PROCESSO DE DECISÃO DE COMPRA	129
6.1.1 Situações de Compra	131
6.1.2 Dimensões do Centro de Compras.....	132
6.1.3 Papéis nos Centros de Compra	133
6.1.4 Seleção de Transportadoras.....	136
6.1.5 Fontes de Informação.....	138
7 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	140
7.1 CONCLUSÕES.....	140
7.2 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS	145
7.2.1 Recomendações para os Compradores.....	145
7.2.2 Recomendações para os Vendedores.....	146
7.3 RECOMENDAÇÕES PARA FUTURAS PESQUISAS.....	146
8.REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	148
APÊNDICE	151

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Participantes do TRCI.....	26
Figura 2 – Modelo de Sheth.....	42
Figura 3 – Modelo Webster e Wind de Comportamento de Compra Industrial.....	44
Figura 4 - Estrutura de Referência do Estudo.....	63
Figura 5 - Sumário dos Resultados do Grupo 1	95
Figura 6 - Sumário dos Resultados do Grupo 2	112
Figura 7 - Sumário dos Resultados do Grupo 3	128

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Dados do TRC	28
Quadro 2 - Movimento nas Fronteiras Terrestres com o Brasil (2002).....	33
Quadro 3 - A estrutura <i>BUYGRID</i> para Situações de Compra Industrial	35
Quadro 4 - Fontes de informação utilizadas pelos clientes para selecionar transportadoras e modais – Uma comparação com estudos anteriores	46
Quadro 5 - Principais Fontes de Informação para Seleção de Transportadoras	48
Quadro 6 - Cinco Critérios mais Importantes na Seleção de Fornecedores de Frete	52
Quadro 7 - Seis Categorias e Variáveis Representativas	53
Quadro 8 - Estudos de Escolha de Transporte (1970 – 1993).....	55
Quadro 9 - Três Maiores Categorias/Critérios de Seleção de Transportadoras Rodoviárias	56
Quadro 10 - Seleção de Modelos para a Estrutura Conceitual deste Estudo	59
Quadro 11 - Classificação das Pesquisas	65
Quadro 12 - Pesquisa Qualitativa versus Pesquisa Quantitativa	66
Quadro 13 - Empresas Entrevistadas do Grupo 1	71
Quadro 14 - Critérios de Seleção de Transportadoras no Grupo 1	89
Quadro 15 - Três Principais Critérios de Seleção de Transportadoras no Grupo 1 ..	90
Quadro 16: Fontes de Informação para Seleção de Transportadoras no Grupo 1 ...	92
Quadro 17 – Três Principais Fontes de Informação utilizadas na Seleção de Transportadoras no Grupo 1	93
Quadro 18 - Empresas Entrevistadas do Grupo 2 – Alimentos e Bebidas	96
Quadro 19 - Critérios de Seleção de Transportadoras no Grupo 2	107
Quadro 20 - Três Principais Critérios de Seleção de Transportadoras no Grupo 2	107
Quadro 21 - Fontes de Informação para Seleção de Transportadoras no Grupo 2	109

Quadro 22 - Três Principais Fontes de Informação utilizadas na Seleção de Transportadoras no Grupo 2	110
Quadro 23 - Empresas Entrevistadas do Grupo 3 – Autopeças, Têxtil, Eletro-eletrônico e Construção	113
Quadro 24 - Critérios de Seleção de Transportadoras no Grupo 3	123
Quadro 25 - Três Principais Critérios de Seleção Transportadoras no Grupo 3	124
Quadro 26 - Fontes de Informação para Seleção Transportadoras no Grupo 3	125
Quadro 27 - Três Principais Fontes de Informação utilizadas na Seleção de Transportadoras no Grupo 3	126
Quadro 28 - Sumário das Situações de Compra	131
Quadro 29 - Dimensões do Centro de Compras – Intergrupos	132
Quadro 30 - Papéis nos Centros de Compras para Recompra Modificada – Intergrupos	134
Quadro 31 - Papéis nos Centros de Compras para Recompra Direta – Intergrupos	135
Quadro 32 - Ordem de Importância entre Critérios de Seleção de Transportadoras – Intergrupos	137
Quadro 33 –Ordem de Importância entre Fontes de Informação Utilizadas para Seleção de Transportadoras – Intergrupos	138

1 INTRODUÇÃO

Os profissionais de marketing têm sido freqüentemente desafiados a fundamentar suas estratégias mediante o cuidadoso exame do comportamento de compra dos clientes chave e nos principais segmentos de mercado (Webster e Wind, 1996). No passado a logística era vista apenas como o custo de fazer negócios. Hoje, é vista como uma ferramenta crítica e estratégica devido ao seu impacto nas operações dos clientes (Hutt e Speh, 2002). Conseqüentemente, parece importante investigar o comportamento de compra industrial num setor que é visto como o principal componente do sistema logístico e representa, em média, 60% dos seus custos. O transporte de cargas tem um papel importante na qualidade dos serviços logísticos, já que afeta diretamente o tempo de entrega, a confiabilidade e a segurança dos produtos (Fleury, 2002). Ainda, no atual ambiente de desregulamentação, os clientes compradores de frete rodoviário têm muitas opções de escolha de transportadoras, e até de modais de transporte, para ajudá-los a manter a movimentação de produtos e matérias-prima de forma eficiente (Carr e Green, 1998). O transporte rodoviário de cargas, modal pelo qual mais de 60% das cargas é transportado no Brasil (GEIPOT), tem também significativa participação no transporte de carga do Mercosul. Como resultado, parece interessante investigar como as organizações compram um serviço específico (frete rodoviário internacional) numa rota representativa (Mercosul) e quais os critérios de seleção e fontes de informação utilizadas para escolher seus fornecedores (transportadoras).

1.1 COMPORTAMENTO DE COMPRA INDUSTRIAL

De acordo com Webster e Wind (1996) a compra industrial usualmente envolve um número grande de pessoas no processo de decisão. Objetivos organizacionais e individuais estão interligados e são fortemente complexos. Mais precisamente, Webster e Wind (1972, p. 2) definem compra organizacional como “o processo de tomada de decisão pelo qual, organizações formais estabelecem a necessidade de comprar produtos e serviços e identificar, avaliar e escolher entre marcas e fornecedores alternativos”. Três modelos conceituais publicados por Robinson, Faris e Wind (1967, *apud* Webster, 1991), Sheth (1973, *apud* Webster, 1991; Silveira, 2000) e Webster e Wind (1996) têm tido um impacto significativo no campo do comportamento de compra industrial. Estes três modelos conceituais foram a base para o estudo do comportamento de compra industrial (Johnston e Lewin, 1996). Além disso, estes modelos também encorajaram pesquisas significantes dentro da área, e a base de conhecimento é bastante grande (Wilson, 1996). Wind e Thomas (1980) categorizaram os estudos acadêmicos no campo do comportamento de compra industrial em três grandes áreas: o centro de compras, o processo de compras e os fatores que afetam o centro de compras organizacional e o processo de compras.

O processo de compra pode ser descrito por oito fases de compra, as quais são fundamentais para compreender um processo padrão de compra dentro de uma empresa industrial. As diferentes fases podem ser sumarizadas como: 1) antecipação ou reconhecimento de um problema; 2) determinação das características e quantidades do item; 3) descrição das características e quantidades do item; 4) busca e qualificação das fontes potenciais; 5) recebimento e análise das propostas; 6) avaliação das propostas e seleção de fornecedores; 7) seleção de uma rotina de compra e 8) avaliação e *feedback* da performance (Robinson *et al.*, 1967, *apud* Webster, 1991).

Além disso, Carr e Green (1998, p. 9) afirmaram que “a tendência é reduzir o número de transportadoras e estabelecer relacionamentos de longo prazo”. Isto é

devido à introdução dos sistemas *Just-In-Time (JIT)* e ao relaxamento dos regulamentos econômicos na indústria do transporte (Bagchi, 1989). Por isso, a seleção de transportadoras é um passo crítico no processo de decisão de transporte (Carr e Green, 1998). Keller (1987, *apud* Carr e Green, 1998) lembra que as transportadoras devem estar preparadas para atender eficientemente as necessidades de transporte dos seus clientes. O problema é que algumas vezes os clientes obtêm sucesso na escolha de transportadoras eficientes, e algumas vezes não (Carr e Green, 1998). Por esta razão, o conhecimento dos critérios de seleção de transportadoras é importante (*ibid.*).

As oito fases de compra podem ser combinadas com três situações de compra (Robinson *et al.*, 1967, *apud* Kotler, 1994), também chamadas de classes de compra na literatura de comportamento de compra industrial. Na situação de *nova compra (new task)*, o comprador tem pouca ou nenhuma experiência relevante de uma compra passada e portanto necessita informação extensiva sobre novas alternativas de resolver o problema (Webster, 1991). Na situação de *recompra modificada (modified rebuy)* as alternativas de compra são conhecidas mas alteradas, conseqüentemente o comprador necessita alguma informação adicional e pode também considerar novas fontes de fornecimento (*ibid.*). Na situação de *recompra direta (straight rebuy)* nenhuma nova informação é requerida e a compra é administrada de forma rotineira (*ibid.*).

O centro de compras inclui todos os membros da organização que estão envolvidos na compra de um produto ou serviço em particular (Webster, 1991). Wind e Thomas (1980) identificaram três aspectos principais no centro de compras. O primeiro aspecto, *composição do centro de compras*, se refere não apenas ao seu tamanho, mas também aos níveis hierárquicos representados e as áreas funcionais envolvidas (*ibid.*). Johnston e Bonoma (1981, *apud* Webster, 1991) levantaram hipóteses que cinco dimensões do centro de compras poderiam ser especificadas e medidas, a saber: 1) envolvimento vertical, 2) envolvimento lateral, 3) amplitude, 4) conectibilidade e 5) centralidade. O segundo aspecto, *influência no centro de compras*, diz respeito às pessoas que são mais influentes no processo de compra (Wind e Thomas, 1980). O terceiro e último aspecto, *papéis no centro de compras*,

envolve a identificação dos diferentes papéis desempenhados pelos membros do centro de compras (ibid).

Com uma melhor compreensão do processo e do centro de compras do cliente, o profissional de marketing industrial pode desenvolver uma estratégia de marketing em relação ao perfil de compra do cliente (Kotler, 1994; Hutt e Speh, 2002).

1.2 A ESCOLHA NO TRANSPORTE RODOVIÁRIO

A seleção de transportadores assumiu uma grande importância principalmente em função da introdução do *Just-In-Time (JIT)* e da desregulamentação da indústria do transporte (Bagchi, 1989). A necessidade de eliminar estoques de segurança implicou a contratação de serviços de transporte consistentes e confiáveis, sem o aumento do preço pago por este serviço (ibid.). Um considerável número de pesquisas tem sido feito sobre o processo de compra de transportes. De acordo com Gentry (1991), os clientes compradores de frete enfatizaram mais o aspecto de custo desde a década de 80. Contudo, Carr e Green (1998) afirmam que a maioria hoje está mais preocupada com o serviço que custo quando fazem um processo de seleção de transportadores. McGinnis (1989), em um exame de 11 estudos empíricos selecionados, revelou que emergia um consenso na preocupação com a questão do serviço. Sete variáveis foram encontradas como as que afetam a escolha do transportador de frete, não necessariamente na ordem de preferência: 1) tarifas do frete; 2) confiabilidade; 3) *transit time*; 4) avarias, processamento de reclamações e rastreabilidade; 5) considerações de mercado por parte do cliente comprador do frete; 6) considerações da transportadora e 7) características do produto. Apenas uma delas diz respeito ao custo. Em todos os onze estudos pelo menos uma das variáveis não ligada ao custo do transporte excedeu o item *tarifas do frete* em importância. Entretanto este não foi um fator menor na escolha de transportadoras. (Ibid.).

O transporte rodoviário de cargas é um exemplo onde prevalece a livre concorrência. Com mais oferta que demanda, é uma atividade de livre acesso e que, só agora, parece que será controlada pela nova Agência Nacional dos Transportes Terrestres (ANTT) (Anuário do Transporte de Carga, 2003).

1.3 O TEMA E O PROBLEMA DE PESQUISA

Nas seções anteriores foi discutida a importância do entendimento do comportamento de compra industrial para formular uma estratégia eficiente de marketing. Por outro lado, a competição tem sido muito forte na indústria do transporte de cargas onde as barreiras de entrada são geralmente baixas (Whyte, 1993). A seleção de transporte é crítica para o comprador industrial como forma de obter altos níveis de serviço, economias de custo e eficiência em toda a cadeia de suprimento (Tuna e Silan, 2002). Já os fornecedores de serviços de transporte de carga estão interessados em descobrir os principais fatores de seleção de transporte utilizados pelos compradores industriais como forma de se tornarem competitivos no mercado de transporte de carga (Ibid.).

Como o processo de compra foi identificado como uma das principais áreas conceituais do comportamento de compra industrial, parece que ele é relevante para este estudo (Johnston e Lewin, 1996; Wilson, 1996). Bagchi (1989) e Carr e Green (1998) entendem que a seleção de transportadores assumiu uma grande importância principalmente em função da introdução do *Just-In-Time (JIT)*, da desregulamentação da indústria do transporte e da necessidade de se estabelecer relacionamentos de longo prazo. Daí, o interesse em examinar os critérios de seleção de transportadoras como um elemento de todo o processo de compra.

Sheth (1973, *apud* Webster, 1991) mostra em seu modelo de comportamento de compra industrial que diferenças entre expectativas dos compradores dependem também das fontes de informação que eles utilizam. Neste estudo serão também examinadas as fontes de informação utilizadas no processo de seleção de transportadoras.

Sobre as situações de compra, evidências indicam que elas influenciam a composição e o tamanho do centro de compras (Anderson *et al.*, 1987, *apud* Webster, 1991). Parece interessante, também, fazer uma investigação sobre isso no setor de transporte de cargas.

Como o centro de compras foi também identificado como outra principal área no campo do comportamento de compra industrial (Wilson, 1996), parece importante incluí-lo neste estudo. Além disso, como Johnston e Bonoma (1981, *apud* Webster, 1991) declaram que as dimensões do centro de compras efetivamente podem ser utilizadas para descrever o comportamento de compra industrial, é importante investigá-las neste estudo. Ainda, como indicado por Webster e Wind (1972), um fator chave para um melhor entendimento do comportamento de compra industrial é também a identificação dos papéis desempenhados no centro de compras. Conseqüentemente, uma investigação das dimensões e papéis dentro do centro de compras é pertinente para este estudo.

O autor deste estudo é Diretor Comercial de uma das empresas líderes que disputam o mercado de transporte rodoviário de carga internacional¹ (TRCI) entre Argentina, Brasil, Chile e Uruguai. Relatórios internos e confidenciais da sua empresa, com o movimento do TRCI por cliente e por transportadora em uma das maiores fronteiras rodoviárias brasileiras, em Uruguaiana, no Rio Grande do Sul, nos primeiros seis meses do ano 2002, mostra que a empresa transportadora líder tem participação de apenas 6,4%. Suas maiores concorrentes têm participação entre 4,0% e 4,5%. Isto mostra um setor bastante fragmentado, com quase cinco centenas de pequenas, médias e grandes empresas disputando este mercado. Estes mesmos relatórios mostram que os grandes importadores e exportadores de matérias-primas e/ou produtos finais utilizam mais de duas empresas transportadoras para uma determinada categoria de carga.

Um dos fatores que parecem contribuir para isso é a desregulamentação do setor. Em 1990, segundo o GEIPOT – Empresa Brasileira de Planejamento de

¹ Daqui para frente será apenas referenciado como TRCI

Transportes, existiam ao todo no Brasil e Argentina 71 empresas de transporte de cargas com frota total de 3451 veículos. Já em 2002, existiam 1301 empresas nos dois países com 49487 veículos compondo a frota. Cerca de 30% destas empresas disputavam o mercado de frete rodoviário internacional, muitas se valendo apenas da utilização dos chamados freteiros, caminhões de terceiros que prestam o serviço em nome da empresa transportadora.

Considerando o comércio apenas com Argentina, Chile e Uruguai, o Brasil exportou no ano 2000 (GEIPOT) para estes países US\$ 8,1 bilhões, ou 11,4 milhões de toneladas, e importou US\$ 8,4 bilhões, ou 21,7 milhões de toneladas. Quase 15% deste comércio foram transportados através do modal rodoviário, ou 4,5 milhões de toneladas de carga. Isto implica a aquisição de cerca de 200 mil serviços de frete rodoviário internacional entre os quatro países por parte das empresas exportadoras e importadoras, representando um mercado potencial de US\$ 320 milhões/ano.

O embarcador está limitado na negociação pelo valor que o seu produto tem no mercado para o qual pretende transportá-lo. O frete cobrado pelo transporte do mesmo vai reduzir a margem de lucro e até mesmo inviabilizar a colocação do produto nesse mercado. Já o transportador está limitado pelos seus custos de produção que devem ser cobertos pelo valor a ser cobrado.

Finalmente, um conhecimento amplo sobre o comportamento de compra das organizações é de grande valor na medida em que é um fator chave de sucesso quando engajado no marketing industrial (Kotler, 1994; Webster e Wind, 1996; Hutt e Speh, 2002).

Assim sendo, dentro da indústria do transporte rodoviário de carga internacional (TRCI), entre os compradores de carga seca, modalidade fechada, porta a porta, o problema de pesquisa é:

- **Como se dá o processo de decisão de compra de frete rodoviário internacional nas organizações?**

Derivadas do problema de pesquisa serão endereçadas as seguintes questões:

- Quais as situações de compra e os participantes do processo de decisão de compra de TRCI?
- Quais os critérios que os clientes levam em conta quando selecionam as transportadoras?
- Quais as fontes de informação utilizadas pelos compradores na seleção de transportadoras?

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo Geral

Analisar o processo de compra de frete rodoviário internacional de carga seca, modalidade fechada, porta a porta.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Identificar as situações de compra e os participantes envolvidos com o processo de decisão de compra de TRCI.
- Identificar os critérios que os clientes levam em conta quando selecionam as transportadoras.
- Identificar as fontes de informação utilizadas pelos compradores na seleção de transportadoras.

1.5 ESTRUTURAÇÃO DO DOCUMENTO

No Capítulo 2, é fornecida uma visão geral sobre o setor de transporte de carga em geral e sobre o TRCI.

O Capítulo 3 fornece uma revisão da literatura sobre os estudos relevantes, consistindo de diferentes modelos sugeridos e diferentes teorias do comportamento de compra industrial. Este Capítulo termina com uma estrutura conceitual deste estudo.

No Capítulo 4 são apresentados o método de pesquisa selecionado, processo de seleção da amostra, procedimento de coleta de dados e um padrão de apresentação dos dados obtidos.

O Capítulo 5 trata da análise dos resultados obtidos nas entrevistas de profundidade, comparando as descobertas com a estrutura de referência do estudo.

No Capítulo 6 é feita uma análise comparativa dos três grupos de empresas entrevistadas.

Finalmente, no Capítulo 7, são apresentadas as conclusões do estudo, implicações gerenciais, sugestões para futura pesquisa e as limitações do mesmo.

2 TRANSPORTE RODOVIÁRIO DE CARGA INTERNACIONAL

Segundo Fleury (2002), o transporte é o principal componente do sistema logístico. Sua importância pode ser medida através de pelo menos três indicadores financeiros: custos, faturamento, e lucro. O transporte representa, em média, 60% dos custos logísticos, 3,5% do faturamento, e em alguns casos, mais que o dobro do lucro. Além disso, o transporte tem um papel preponderante na qualidade dos serviços logísticos, pois influencia diretamente o tempo de entrega, a confiabilidade e a segurança dos produtos (ibid.). Neste Capítulo serão apresentadas algumas particularidades do TRCI.

2.1 VISÃO GERAL DO TRCI NO MERCOSUL

O Brasil tem ratificado, por meio de decretos, todos os acordos sobre a responsabilidade civil do transportador rodoviário internacional de mercadorias firmados com seus parceiros do Mercosul (Argentina, Paraguai e Uruguai) que exigem registro prévio de transportadoras (ABTI).

Ao longo dos últimos 10 anos, o transporte internacional sofreu uma mudança radical em sua operação. Essa alteração se deu por causa do Mercosul, e principalmente em função do Tratado de Assunção, cuja proposta é a livre circulação de bens e serviços. As regras para gerir este segmento são genéricas e estão consubstanciadas no Decreto 99.703/90, que dispõe sobre a execução do Brasil do

Acordo sobre o transporte internacional terrestre entre o Brasil, Argentina, Bolívia, Chile, Paraguai, Peru e o Uruguai.

As tratativas no Mercosul são realizadas por meio do SGT – 5 Transporte e Infra-Estrutura, que a partir de 1995, teve ampliado o seu fórum de discussão, passando a englobar quase todas as modalidades de transporte, a exceção, ao transporte aéreo, que está a cargo do Ministério da Aeronáutica.

Quanto aos requisitos para ingressar no transporte internacional terrestre a empresa deverá obedecer à Instrução Normativa nº 1/99 (Habilitação), do Departamento de Transportes Rodoviários – DTR, do Ministério dos Transportes. Além dos requisitos exigidos na referida Instrução, a empresa deverá contar com :

- representante no país de destino;
- possuir seguro de responsabilidade civil facultativa contra terceiros em viagem internacional;
- inscrever-se no posto de fronteira;
- levantar todos os custos que envolvem o transporte internacional.

Complementarmente aos acordos básicos citados, têm sido estabelecidos acordos específicos no Mercosul, como o de Transporte de Produtos Perigosos e o Acordo sobre Trânsito.

Com a implantação da Agência Nacional de Transportes Terrestres – ANTT, em fevereiro de 2002, as competências para negociação e aplicação dos acordos e seus desdobramentos passaram para seu âmbito de atuação.

2.2 LEGISLAÇÃO DO TRCI

O Transporte Rodoviário Internacional de Cargas no âmbito do Cone Sul é regido por um Acordo sobre Transporte Internacional Terrestre, firmado pelos governos da República da Argentina, da República da Bolívia, da República Federativa do Brasil, da República do Chile, da República do Paraguai, da República

do Peru e da República Oriental do Uruguai, em vigência no Território Nacional conforme Decreto Nº 99.704/90 (ABTI).

O Acordo sobre Transporte Internacional Terrestre é uma norma jurídica que reflete os princípios essenciais firmados entre esses governos e particularmente aqueles que reconhecem o transporte internacional terrestre como serviço de interesse público fundamental para a integração do Cone Sul, e no qual a reciprocidade deve ser entendida como regime mais favorável para otimizar a eficiência desse serviço.

O Acordo sobre Transporte Internacional Terrestre é composto por cinco Capítulos, cinco apêndices, um anexo subdividido em 14 Capítulos aduaneiros e três anexos. O Acordo trata dos aspectos pertinentes ao transporte internacional por rodovias, ferrovias, e dos procedimentos relativos aos assuntos aduaneiros, migratórios, de seguros e disposições gerais de operacionalidade do sistema.

O Acordo sobre Transporte Internacional Terrestre, estabelece quem são os organismos de aplicação do mesmo em suas jurisdições. Os governos normalmente indicam seus setores de transporte. No Brasil, atualmente a Agência Nacional de Transportes Terrestres - ANTT é o órgão responsável pela aplicação do Acordo em território brasileiro.

Os procedimentos para uma Empresa de Transporte Comercial (ETC) obter Permissão ao tráfego internacional foram recentemente regulamentados no Brasil pela ANTT através da Resolução Nº 21/02.

De maneira geral, os fretes rodoviários são negociados livremente no mercado e dependem do volume a ser exportado ou importado, dado a limitação da capacidade de carga dos veículos.

No transporte rodoviário, o despacho aduaneiro referente aos países membros do MERCOSUL requer a apresentação do Manifesto Internacional de Carga Rodoviária e Declaração de Trânsito Aduaneiro (MIC/DTA).

2.3 PARTICIPANTES DO TRCI

Para entender as tomadas de decisão em transporte, é importante entender o ambiente de transporte (Bowersox e Closs, 2001). Diferentemente da maioria das transações comerciais de compra e venda, as transações de transporte em geral são normalmente influenciadas por cinco componentes: embarcador, destinatário, transportadora, governo e público (ibid.). A Figura 1 apresenta um desenho esquemático dos participantes do TRCI para cargas fechadas, porta a porta, com espelhamento nos dois lados das fronteiras terrestres.

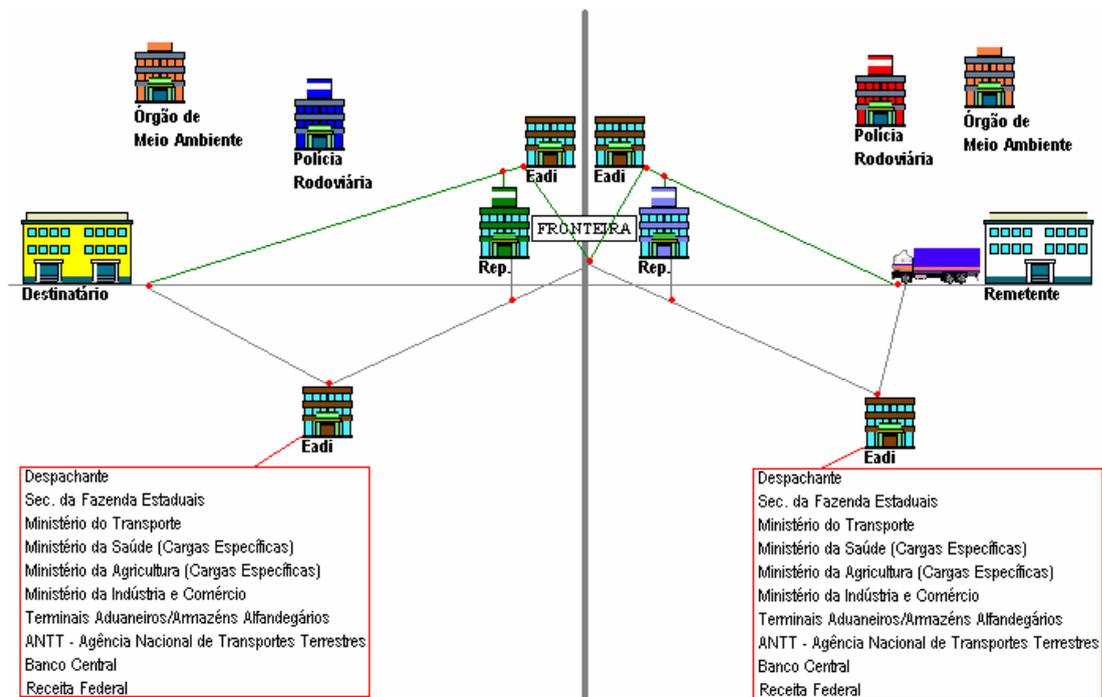


Figura 1 – Participantes do TRCI

Fonte: Preparado pelo autor

Na Figura 1 podem ser destacados os seguintes participantes:

- Remetente (ou embarcador) e destinatário (ou consignatário): no TRCI eles são chamados também de exportador e importador, respectivamente. Eles têm o objetivo comum de movimentar mercadorias da origem até o destino em determinado tempo, ao menor custo possível. A contratação do

transporte poderá estar a cargo tanto do exportador como do importador, dependendo dos termos e condições em que o negócio foi estabelecido. No TRCI existem as regras da Câmara Internacional do Comércio denominadas de INCOTERMS². Elas podem ser utilizadas facultativamente pelas partes para definir os pontos de transferência relativos a custos e responsabilidades assumidos no negócio.

- b) Transportadora: remetentes e destinatários têm o objetivo comum de movimentar mercadorias da origem até o destino em determinado tempo, ao menor custo possível. A transportadora tem uma perspectiva um pouco diferente. Seu objetivo é aumentar a receita bruta com a transação e ao mesmo tempo minimizar os respectivos custos necessários. A transportadora sempre cobra a taxa mais alta aceitável pelo remetente (ou destinatário). No TRCI, ela se vale de parcerias como representantes na fronteira e na origem/destino da carga, e depósitos em fronteira.
- c) Governo: os governos mantêm grande interesse no transporte em função do seu impacto na economia. No TRCI isto está ainda mais presente, tanto no país de origem da mercadoria como no país de destino. Vários órgãos governamentais estão envolvidos como Receita Federal, Ministério dos Transportes, Ministério da Agricultura, Ministério da Saúde, Ministério da Indústria e Comércio, Secretarias de Meio Ambiente e da Fazenda, dependendo do tipo de carga envolvida. Estes órgãos podem ter as suas denominações alteradas de acordo com cada país.
- d) Público: este é o participante final. É quem de fato determina a necessidade do transporte pela demanda de mercadorias nos mercados.

² INCOTERMS – Termos do Comércio Internacional

2.4 CARACTERÍSTICAS DO TRANSPORTE RODOVIÁRIO DE CARGA

Conforme mostrado no Quadro 1, o mercado nacional de transporte rodoviário de carga (TRC) fatura mais de US\$ 23,8 bilhões ao ano no Brasil e movimenta 2/3 do total de carga do país. É um setor de negócio bastante fragmentado, com milhares de empresas concorrentes e barreiras mínimas de entrada.

Empresas de TRC - ETC	12.000
Transportador Autônomo - TCA	350.000
Empresa de Carga Própria - ETP	50.000
Faturamento Anual	US\$ 23,8 bilhões
Número de Empregos	3,5 milhões
Ociosidade Média	30%
Investimento Anual	US\$ 10 bilhões
Endividamento Médio	36,7%
Gasto com Peças	US\$ 6,3 milhões
Pequenas e Médias Empresas	95%
Participação no PIB	3,4%
Aquisição de Pneus	3,1 bilhões de unidades
Aquisição de Caminhões	50 mil unidades
Frota de Veículos	1,576 milhões

Quadro 1 – Dados do TRC
Fonte: www.setcergs.com.br

No caso do TRCI, mesmo com regulamentações específicas para transitar em outros países e autorizações especiais (permissos), ainda assim as barreiras de entrada são muito baixas, permitindo a formação de um mercado com concorrentes dos mais diversos níveis – empresas estruturadas com frota própria e outras que se valem basicamente da contratação de transportadores autônomos (freteiros). Com isso, aumenta a oferta de serviços, forçando o preço do frete para baixo.

No caso do TRCI, a escolha de roteiros interpaíses é muito mais restrita do que no caso da movimentação doméstica, pois as mercadorias devem mover-se ao longo de um número limitado de portos e postos aduaneiros para deixar um país e entrar no outro.

No Mercosul algumas rodovias ainda apresentam estado de conservação ruim, o que aumenta os custos com manutenção dos veículos. A segurança também é um item crítico em função do alto índice de roubo de cargas.

Algumas vantagens e desvantagens do transporte rodoviário de cargas são:

Vantagens

- Adequado para curtas e médias distâncias;
- Simplicidade no atendimento das demandas e agilidade no acesso às cargas;
- Menor manuseio da carga e menor exigência de embalagem;
- O desembarço na alfândega pode ser feito pela própria empresa transportadora;
- Atua de forma complementar aos outros modais possibilitando a intermodalidade e a multimodalidade;
- Permite as vendas do tipo entrega porta a porta, trazendo maior comodidade para exportador e importador.

Desvantagens

- Fretes mais altos em alguns casos;
- Menor capacidade de carga entre todos os outros modais;
- Menos competitivo para longas distâncias;

As cargas podem ser classificadas em:

- a) Carga Seca ou Carga Geral: carga embarcada, com marca de identificação e contagem de unidades, podendo ser soltas ou unitizadas;
 - o Soltas (não unitizadas): itens avulsos, embarcados separadamente em embrulhos, fardos, pacotes, sacas, caixas, tambores etc. Este tipo de carga gera pouca economia de escala para o veículo transportador, pois há significativa perda de tempo na manipulação, carregamento e descarregamento provocado pela grande quantidade de volumes.
 - o Unitizadas: agrupamento de vários itens em unidades de transporte;
- b) Carga a Granel (sólida ou líquida): carga líquida ou seca embarcada e transportada sem acondicionamento, sem marca de identificação e sem contagem de unidades (exemplos: petróleo, minérios, trigo, farelos e grãos, etc.);
- c) Carga Frigorificada: necessita ser refrigerada ou congelada para conservar as qualidades essenciais do produto durante o transporte (exemplos: frutas frescas, pescados, carnes, etc.);
- d) Carga Perigosa: aquela que, por causa de sua natureza, pode provocar acidentes, danificar outras cargas ou os meios de transporte ou, ainda, gerar riscos para as pessoas.

Uma das grandes desvantagens do transporte rodoviário é a capacidade de transporte por veículo. Desta forma, cargas gerais ou secas são transportadas por via rodoviária com mais frequência que cargas a granel (Danesi, 1997).

Sob a ótica de segmentação por serviço, as cargas secas seguem dois tipos de serviços básicos, como segue:

- Serviço de carga fechada ou completa, é quando um embarcador contrata o serviço de um caminhão completo, segundo a capacidade que tenha o veículo, porta a porta;
- Serviço de carga fracionada, quando envolve lotes pequenos de cargas.

O frete no TRCI é normalmente definido em dólares, e é calculado sobre o peso (tonelada) ou por volume (metro cúbico), mas o mais comum em cargas

fechadas ou completas é que seja estipulado um preço fechado por veículo. Podem ser cobradas também taxas adicionais, como a *ad valorem*, para mercadorias de alto valor, taxa de expediente, para cobrir despesas com emissão de documentos e o custo do seguro rodoviário obrigatório ou gerenciamento de risco.

2.5 SITUAÇÃO ATUAL DO TRCI NO MERCOSUL

O objetivo básico da implantação do MERCOSUL – criar meios para a ampliação dos mercados nacionais, visando acelerar o processo de desenvolvimento econômico dos países participantes Brasil, Argentina, Paraguai e Uruguai – depende, fundamentalmente, da eliminação de todos os obstáculos tarifários e não-tarifários ao comércio de bens e serviços e da harmonização das respectivas políticas macroeconômicas dos países signatários, conforme condições explicitadas nos documentos pertinentes (ABTI).

No entanto, não obstante o crescimento dos fluxos do comércio entre os países participantes, assim como a continuidade das negociações e encontros técnicos nas diversas áreas de negociação (Grupos e Subgrupos Técnicos), ainda existe diversos problemas e entraves à consecução dos objetivos propostos, que demandam a continuidade de estudos e discussões para a implementação de medidas de natureza normativa e operacional e suas respectivas internalizações por parte dos países que integram o MERCOSUL, buscando uma maior facilitação das operações para a consecução dos objetivos políticos e econômicos dos países integrantes desse mercado.

No conjunto das barreiras não-tarifárias incluem-se os impedimentos para que o transporte internacional de bens e mercadorias se dê de forma rápida, segura e a custos reduzidos.

A identificação dos entraves à facilitação do transporte rodoviário entre o Brasil e os demais países integrantes do MERCOSUL foi feita inicialmente a partir de consultas à documentação disponível, principalmente às atas das reuniões do CT-2

e do SGT-5 onde têm sido discutidas as questões relativas à facilitação fronteiriça no transporte internacional rodoviário Brasil/MERCOSUL.

Os entraves assim identificados, em uma visão ampla, envolvem os seguintes aspectos:

- documentação;
- procedimentos de fiscalização;
- horários de atendimento;
- obrigatoriedade da intervenção dos agentes de transporte aduaneiros; e
- pouca utilização do Manifesto Internacional de Carga/Declaração de Trânsito Aduaneiro Internacional (MIC/DTA) porta a porta.

Não existe estatística oficial sobre o tamanho do mercado de TRCI entre o Brasil e Argentina, Chile e Uruguai. Na empresa onde trabalha o autor deste estudo foi pesquisado os fluxos de caminhões nas fronteiras de Uruguaiana, São Borja, Chuí, Jaguarão, Santana do Livramento, Quaraí (RS), Dionísio Cerqueira (SC) e Foz do Iguaçu (PR), com base nos relatórios da ABTI, Associação Brasileira de Transportadores Internacionais. Tais relatórios registram o número de cruzes³ nas várias fronteiras, e foram estimados uma tonelagem média por caminhão e um valor médio de frete para chegar ao resultado empírico sobre o tamanho do mercado de TRCI, como pode ser visto no Quadro 2.

³ Número de vezes que caminhões de importação e/ou exportação cruzam as fronteiras

MERCADO RODOV. INTERN (ABTI) 2002		
FRONTEIRA	CRUZES	US\$
Uruguaiana	115.491	164.459.184
São Borja	18.698	26.625.952
Dionísio Cerq.	14.790	21.060.960
Chuí	24.329	34.644.496
Jaguarão	15.924	22.675.776
Livramento	8.391	11.948.784
Quaraí	3.067	4.367.408
Foz do Iguaçu 10%	1.299	1.849.776
TOTAL	201.989	287.632.336

Quadro 2 - Movimento nas Fronteiras Terrestres com o Brasil (2002)

Fonte: Preparado pelo autor

Com base nesta estimativa, acredita-se que o mercado de TRCI no Mercosul no ano de 2002 foi de 200 mil viagens, ou ainda um mercado de frete rodoviário internacional próximo de US\$ 320 milhões. Deste total, estima-se que o mercado de carga seca, fechada, porta a porta, tenha girado em torno de US\$ 225 milhões no mesmo ano.

3 VISÃO GERAL DA LITERATURA

Neste Capítulo foi feita uma revisão dos estudos prévios dentro do tema desta pesquisa. O objetivo deste Capítulo é fornecer base teórica relevante no campo do comportamento de compra industrial, bem como um modelo referencial. Primeiramente, são apresentados o processo de compra e os critérios de seleção de fornecedores. Depois, são descritas as situações de compra. Na seção subsequente são revisados as dimensões e papéis dentro do centro de compras. Finalmente, é feita uma investigação das fontes de informação utilizadas pelos clientes quando da seleção de fornecedores.

3.1 O PROCESSO DE COMPRAS

Compra não é um evento. Compra pode ser visto como um processo no qual separados passos, estágios e/ou fases podem ser identificados. “A partir do momento em que uma necessidade de um produto ou serviço surge, até uma decisão de compra e sua subsequente avaliação, um complexo conjunto de atividades pode acontecer” (Wind e Thomas, 1980, p. 242).

Robinson *et al.* (1967, *apud* Webster e Wind, 1972) apresentaram o modelo *buygrid*. É uma estrutura onde as situações de compra são planejadas para ser suficientemente genéricas para se aplicar a todas as compras (*ibid.*). Este modelo para análise das situações de compra industrial combina oito estágios de compra (*buyphases*) com três tipos de situações de compra (*buyclasses*) e é apresentada no Quadro 3.

Esta estrutura estabelece os pontos críticos de decisão no processo de compra. Mais especificamente, à medida que o comprador avança nas fases do processo, aumenta seu comprometimento com os fornecedores envolvidos. Os autores sugerem que o comprador responsável pela recompra modificada é tipicamente mais focado no custo que no serviço propriamente dito, o oposto do que ocorre com um comprador de uma nova compra.

ESTAGIOS DA COMPRA	NOVA COMPRA	RECOMPRA MODIFICADA	RECOMPRA DIRETA
1. Antecipação ou reconhecimento de um problema (necessidade)	SIM		
2. Determinação das características e quantidades necessárias	SIM		
3. Descrição das características e quantidades necessárias	SIM	SIM	
4. Pesquisa e qualificação de fontes potenciais de fornecimento		SIM	
5. Aquisição e análise das propostas			
6. Avaliação das propostas e seleção de fornecedores			
7. Colocação da ordem de compra			SIM
8. <i>Feedback</i> da performance e avaliação			SIM

Quadro 3 - A estrutura *BUYGRID* para Situações de Compra Industrial
Fonte: Webster e Wind, 1972, p. 24, e adaptado pelo autor

Notas:

1. "SIM" indica quais fases são mais críticas para cada uma das situações de compra.
2. As situações de compra mais complexas ocorrem na parte superior esquerda da matriz acima, quando o maior número de tomadores de decisão e influências de compra estão envolvidas. Assim, uma *nova compra* na sua fase inicial de reconhecimento do problema geralmente representa a maior dificuldade para administrar.
3. Claramente, uma *nova compra* pode acarretar questionamentos da política e estudos especiais, enquanto que uma *recompra modificada* pode ser mais rotineira e uma *recompra direta* essencialmente automática.
4. A medida que os estágios de compra são completados, ao nos mover do estágio 1 até o 8, a probabilidade de novos fornecedores terem acesso àquela situação de compra diminui.

3.1.1 Os Estágios da Compra

Uma descrição sumarizada dos oito estágios de compra (*buyphases*) dentro da estrutura *Buygrid* feita por Robinson *et al.* (1967, *apud* Kotler, 1994):

- *Estágio 1* consiste de duas partes, o reconhecimento de um problema e a percepção que a solução pode tomar a forma de preencher a necessidade com uma compra.
- No *estágio 2* os tomadores de decisão que estão envolvidos devem, de forma específica, determinar como o problema é para ser resolvido. Existe a busca de respostas para questões como: Que requisitos devem ser preenchidos? Que tipos de produtos e serviços deveriam ser considerados? Em que quantidades?
- O *estágio 3* é no seu início uma extensão do estágio anterior. Acarreta uma tradução da necessidade em solução, a qual é comunicada aos demais envolvidos.
- *Estágio 4* é relacionado à qualificação de fornecedores. O critério para qualificar fornecedores varia de acordo com a organização compradora, a situação de compra e as influências envolvidas. Fontes alternativas de fornecimento estão neste momento sendo observadas e avaliadas.
- *Estágio 5* pode, em compras mais padronizadas, simplesmente envolver a consulta a um catálogo ou telefonar ao fornecedor para obter informações de preços e entregas. Em situações mais complexas a interação pode envolver uma série de várias propostas e novas ofertas com atividades durando muitos meses.
- No *estágio 6* as ofertas dos fornecedores potenciais são ponderadas e analisadas. Durante este estágio o fornecedor é selecionado quando a organização compradora aprova uma proposta e rejeita as outras.
- *Estágio 7* começa quando uma ordem é dada ao fornecedor. Contudo, a compra não é completada até que o item comprado seja entregue e aceito para uso. A rotina da ordem envolve atividades internas e externas.
- *Estágio 8* inclui questionamentos sobre quão bem o item comprado solucionou o problema e quão bem o fornecedor executou a sua parte. O *feedback* é de fundamental importância se problemas futuros de compra devem ser administrados mais efetivamente. (*ibid.*)

3.1.2 As Situações de Compra

Esta classificação (*buyclasses*) é importante no estudo do comportamento de compra industrial (Robinson *et al.*, 1967, *apud* Kotler, 1994; Webster e Wind, 1996, Hutt e Speh, 2002).

Nova Compra

A *nova compra* se refere a necessidades ou problemas totalmente diferentes das experiências anteriores (Hutt e Speh, 2002). Um estímulo interno ou um fator ambiental podem levar ao reconhecimento de uma necessidade ou problema. Este tipo de situação de compra requer grande volume de informações e vasta avaliação de alternativas (Dholakia *et al.*, 1993). *Novas compras* não ocorrem freqüentemente, mas são de extrema importância porque definem um padrão para compras rotineiras que a seguirão. Compradores industriais consideram *novas compras* como importantes e as associam com grande risco (*ibid.*). *Nova compra* envolve grande número de tomadores de decisão e influências de compra, tornando-se a maior oportunidade e desafio para as empresa (Kotler, 1994).

Recompra Direta

A situação de compra *recompra direta* é a mais comum da compra industrial. A *recompra direta* descreve a situação de compra onde o departamento de compras recompra de modo rotineiro, sem necessidade adicional de informações, e no geral é investido pouco esforço para executá-la. Nesta situação de compra o comprador opta por comprar de “empresas aprovadas”, avaliando sua satisfação de compra em relação aos vários fornecedores. Os fornecedores de fora da “lista” tentam oferecer algo novo ou explorar a insatisfação dos compradores em relação aos fornecedores habituais. Na *recompra direta* podem ocorrer algumas variações de tempos em tempos na quantidade, características dos produtos, tempo de entrega ou preço,

desde que tais alterações não impliquem uma reavaliação das alternativas de compra e tampouco qualquer alteração no processo e padrões de compra.

Recompra Modificada

É a situação em que a organização deseja modificar as especificações do produto ou serviço, preços e outros termos de compra. Geralmente envolve mais participantes no processo de decisão. Enquanto os fornecedores atuais tentam proteger a conta, os novos fornecedores encontram nesta situação a oportunidade de oferecer uma “melhor oferta” para poder participar do negócio. Esta compra pode ser vista como uma *nova compra* que se tornou mais regular.

Segundo Anderson, Chu e Weitz (apud Webster, 1991), existe uma forte associação entre a novidade e o volume de informações desejadas e processadas pelos tomadores de decisão, mas apenas uma fraca correlação destas duas medidas com a tendência do comprador de considerar outras fontes. Concluem eles que a novidade na compra e as necessidades de informação é que definem os tipos de situação de compra (“*buyclasses*”) e não a consideração de alternativas. Nas situações de compra nova observa o “centro de compras” – grupo de membros da organização envolvidos na compra – como sendo formado por maior número de pessoas, demorado para decidir, indeciso sobre as necessidades e possíveis soluções, mais concentrado em achar uma boa solução que conseguir um preço baixo ou suprimento garantido, mais aberto para receber propostas de novos fornecedores e menos aberto a favorecer os atuais. Também é mais influenciado pelo pessoal técnico e menos influenciado pelos agentes de compra.

Já nas situações de recompra direta e recompra modificada, os “centros de compras” são descritos como sendo formados por um menor número de pessoas, rápidos para decidir, confiantes em sua avaliação do problema e possíveis soluções e preocupados com preço e garantia de suprimento. Ainda, estão satisfeitos com os fornecedores atuais e são mais influenciados pelos agentes de compras.

Embora a compra de frete rodoviário internacional possa se encaixar em todas as situações de compra acima, dependendo do estágio da organização e do desenvolvimento da solução, Saleh e LaLonde (1972, *apud* Kent *et al.*, 2001) concluíram que o processo de seleção de transportadoras se encaixa, no geral, na situação de compra de *recompra direta*, sendo considerada como um tipo rotineiro de decisão de compra. Estes pesquisadores estudaram o processo de seleção de transportadoras rodoviárias utilizando a literatura de comportamento de compra organizacional em uma amostra de 1000 executivos de transporte americanos, onde obtiveram 406 respostas válidas (McGinnis, 1990). Eles também concluíram que o único momento em que as companhias trocavam de fornecedor de frete era quando as transportadoras que as atendiam executavam o serviço de forma tão ruim que elas não tinham outra saída que não buscar uma nova transportadora (Kent *et al.*, 2001).

3.2 MODELOS DE COMPORTAMENTO DO COMPRADOR ORGANIZACIONAL

Modelos conceituais são importantes para a discussão sobre um determinado processo. Vários são os que foram desenvolvidos para descrever o processo de decisão de compra organizacional. Embora nenhum deles encerre a discussão sobre o tema, nos ajudam a entender as principais variáveis e relacionamento entre eles.

3.2.1 O Modelo de Sheth

Sheth (1973, *apud* Webster, 1991) desenvolveu um modelo de comportamento do comprador industrial a partir de adaptações de outros modelos genéricos de comportamento do comprador em geral. É um modelo preocupado com o processo de decisão envolvendo dois ou mais indivíduos, examinando mais o fluxo de informação que fatores do ambiente. Além disso, ressalta a importância das fontes de informação consultadas pelos compradores como, por exemplo, anúncios

em jornais ou fontes boca-a-boca. Este universo de diferentes fontes ilustra porque indivíduos têm diferentes expectativas de um fornecedor em particular. Especificamente, cada indivíduo modifica a informação para fazê-la consistente com seus credos e experiência prévia, criando uma distorção perceptual da mesma informação.

O modelo de Sheth (Figura 2) mostra que as diferenças entre as expectativas dos indivíduos participantes do processo de compra industrial são resultado do (1a) *background* dos envolvidos (educação, papel organizacional e estilo de vida), da (1e) satisfação obtida em compras anteriores e da (1d) distorção perceptual das informações obtidas junto às (1b) fontes de informação através de um processo de (1c) pesquisa ativa. Dentro desta estrutura se pode entender porque diferentes participantes do processo de compra utilizam diferentes critérios de seleção e classificam fornecedores de forma diferente. Por exemplo, pessoal de produção enfatiza mais tempos de entrega e confiabilidade, enquanto que no departamento de engenharia estão mais focados na qualidade do produto ou serviço, e no departamento de compras o foco é em confiabilidade e preço. Neste modelo, estas diferenças de expectativas e critérios de compra são resolvidas em processos de resolução de conflitos (3).

Sheth (1973, *apud* Webster, 1991) chama (1d) distorção perceptual ao fato de cada participante do processo de compra modificar as informações para torna-las consistentes com as suas crenças e experiência prévia. O autor também faz distinção entre decisão autônoma, onde a decisão de compra é delegada a um único indivíduo, e decisões conjuntas feitas coletivamente pelos participantes do processo de decisão. São seis as variáveis que determinam se as decisões são autônomas ou conjuntas: (2a) fatores específicos do produto incluindo a pressão do tempo, o risco percebido e o tipo de compra, e (2b) fatores específicos da organização, incluindo tamanho, orientação e grau de centralização.

Webster (1991) diz que a variável *risco percebido* tem uma significância especial para entender o comportamento de compra industrial. Ela é função do nível de incerteza do comprador e da gravidade das conseqüências associadas à decisão. Existem dois tipos de riscos: performance do produto ou serviço e risco psicosocial, este relacionado a como outras pessoas e o próprio comprador podem reagir à

decisão. Quanto maior a incerteza e mais significante as conseqüências, maior é o grau de risco percebido. Os compradores adotam várias táticas para reduzir o risco percebido: buscam mais informações, evitam uma decisão, delegam responsabilidade a outro participante da decisão, minimizam o investimento de tempo e dinheiro na decisão ou simplesmente reduzem os objetivos.

No modelo de Sheth (1973, *apud* Webster, 1991), decisões de baixo risco provavelmente ocorrem de forma autônoma, como aquelas onde as pressões de tempo são severas e onde a decisão é rotineira e repetitiva. Esta forma de decisão também pode ser vista onde existe um grupo com poder dentro da organização que domina a decisão. Quanto maior a organização e quanto maior for o seu grau de descentralização, maior probabilidade das decisões ocorrerem de forma conjunta.

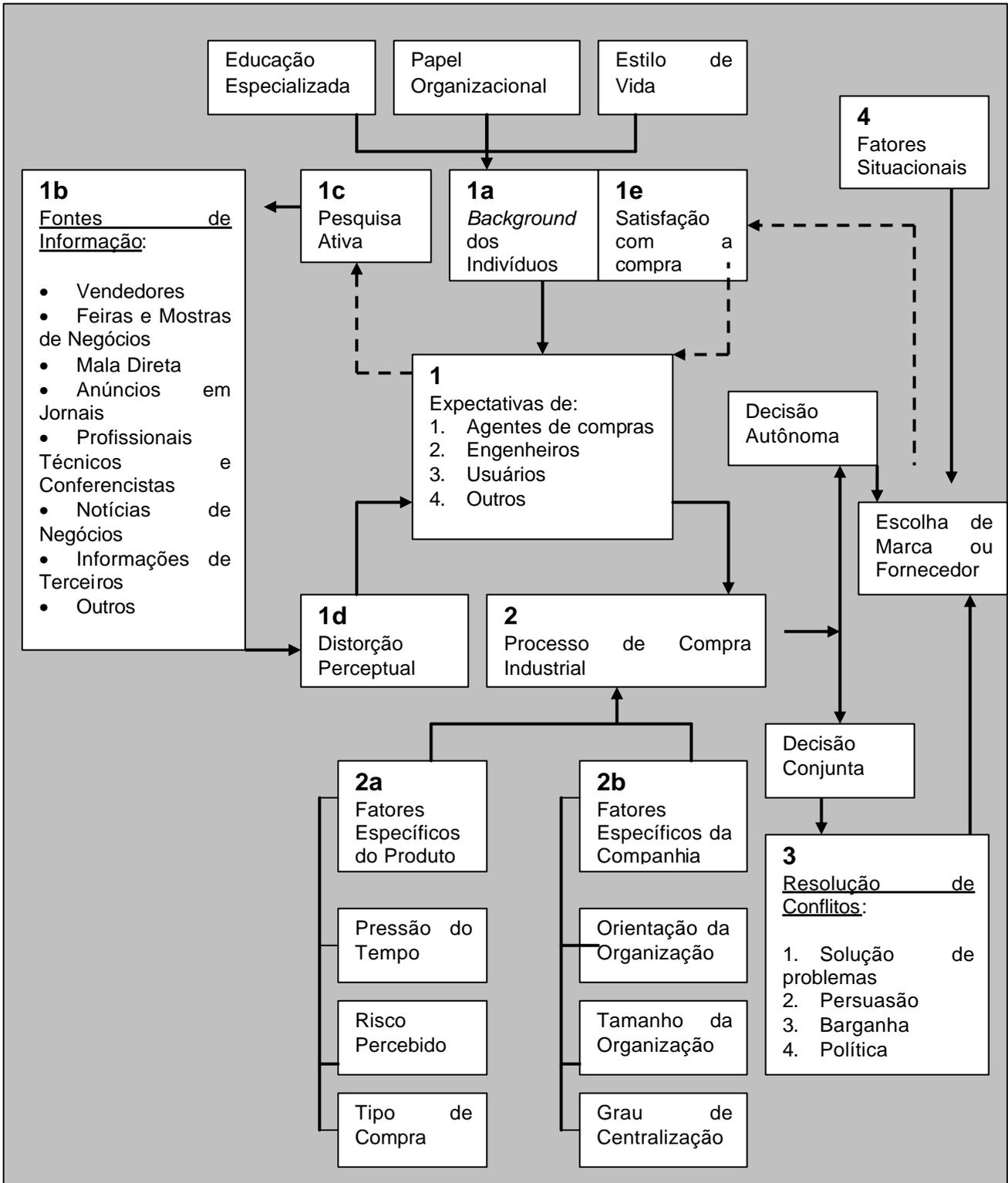


Figura 2 – Modelo de Sheth
 Fonte: Webster (1991, p. 37)

3.2.2 O Modelo de Webster e Wind

De acordo com Webster e Wind (1996), uma situação de compra é criada quando algum membro da organização percebe um problema que pode ser resolvido através de uma ação de compra. Em resposta a esta situação é criado um “centro de compras”, constituído de membros da organização envolvidos no processo de decisão da compra. Este modelo ilustra que o processo de tomada de decisão é executado por indivíduos em interação com outras pessoas no contexto da organização formal, a qual é influenciada por uma variedade de fontes no ambiente. Além disso, se existe um número limitado de fornecedores dentro do “centro de compras”, o tomador de decisão pode reduzir a influência de outros membros a um nível insignificante. Da mesma forma, a autoridade do comprador para a seleção do fornecedor pode ser seriamente reduzida por decisões em estágios iniciais do processo, especialmente no desenvolvimento das especificações.

O modelo de Webster e Wind (1996) considera especificamente quatro conjuntos de variáveis – ambientais, organizacionais, interpessoais (o centro de compras), e individuais. Os relacionamentos entre estas variáveis são sumarizados na Figura 3.

- As variáveis ambientais influenciam o processo de compras quando fornecem informações de eventuais restrições e oportunidades. Podem ser fatores físicos, tecnológicos, econômicos, políticos, legais ou culturais;
- As variáveis organizacionais fazem com que os tomadores de decisão ajam diferentemente do que fariam se estivessem decidindo individualmente ou em outras organizações. O comportamento de compra organizacional é impulsionado pelos objetivos da organização e é restringido pelos recursos financeiros, tecnológicos e humanos;
- As variáveis interpessoais estão presentes no centro de compras, usualmente envolvendo várias pessoas. Estas pessoas interagem através dos seus papéis particulares dentro do processo de compras, através de um padrão de interação e normas;
- As variáveis individuais definem o processo de decisão organizacional. Cada pessoa envolvida no centro de compras traz junto consigo um conjunto de necessidades, objetivos, hábitos, experiências e atitudes.

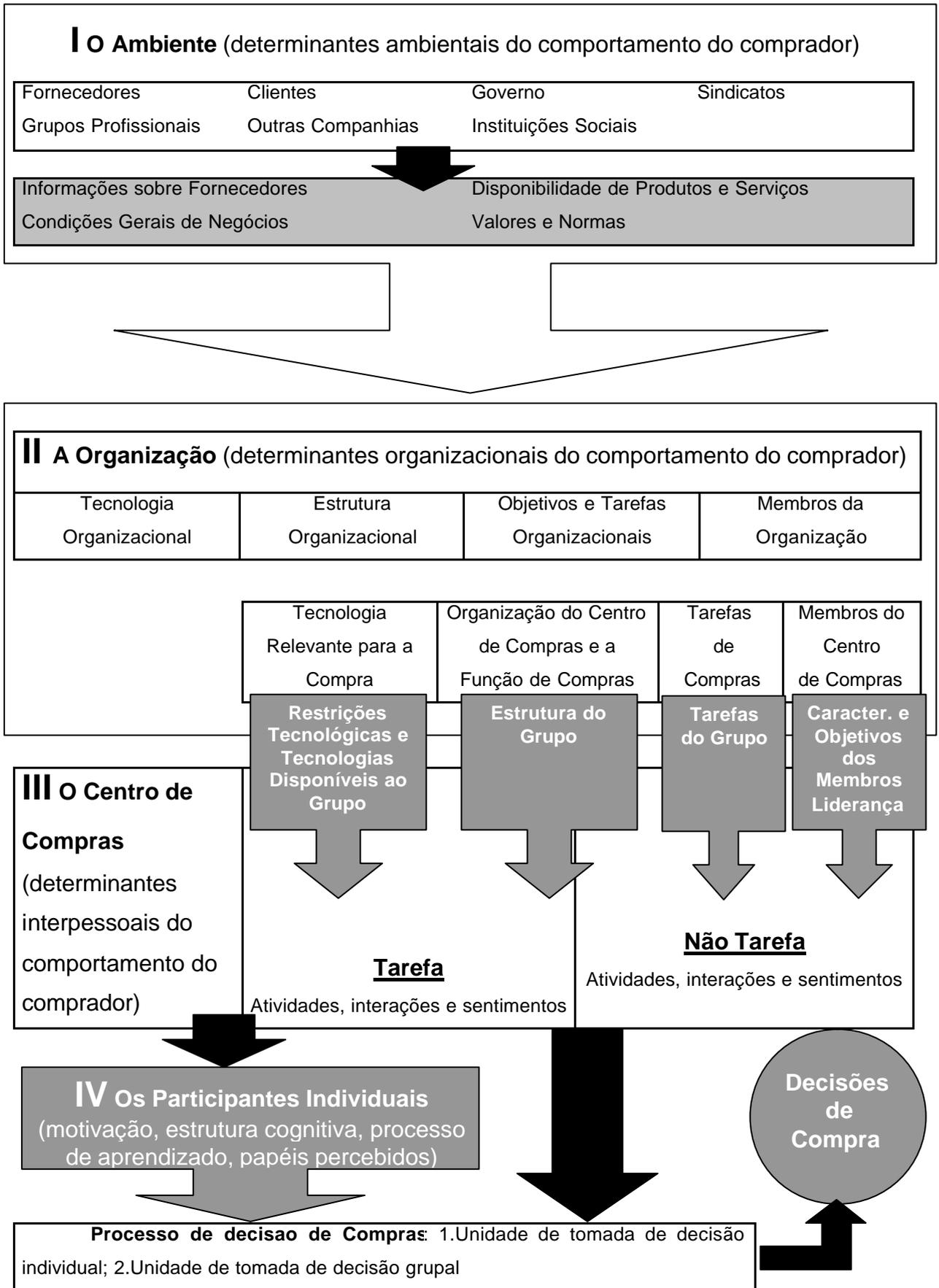


Figura 3 – Modelo Webster e Wind de Comportamento de Compra Industrial
 Fonte: Webster e Wind (1996, p. 54)

3.3 FONTES DE INFORMAÇÕES CONSULTADAS PARA SELEÇÃO DE TRANSPORTADORAS

Os modelos de comportamento do comprador organizacional, apresentados anteriormente, destacavam a importância das fontes de informação que são utilizadas pelos compradores para seleção de fornecedores.

Bell (2000), em sua pesquisa sobre seleção de modais e transportadoras, comparou as fontes de informação utilizadas pelos seus respondentes com outros quatro estudos. Um estudo realizado por Brooks (1983, *apud* Bell, 2000) com exportadores Canadenses examinou fontes utilizadas para novas compras e recompras modificadas. Concluiu que as fontes chave eram agências governamentais, jornais e imprensa especializada, com nenhuma diferença significativa entre as duas classes de compra. Brand e Grabner (1985, *apud* Bell, 2000) pesquisaram fontes de informação utilizadas na seleção de transportadoras, enquanto Stock e LaLonde (1978, *apud* Bell, 2000) o fizeram para a seleção de modais. Entretanto, esta dissertação presume que fontes similares são utilizadas.

Cunningham e Kettlewood (1975, *apud* Bell, 2000) também pesquisaram este assunto no mercado de transporte de carga. O Quadro 4 apresenta o ranking das fontes nos vários estudos pesquisados.

Cat	Fonte	Ranking Bell (2000)	Ranking Stock e LaLonde (1978)	Ranking Brand e Grabner (1985)	Ranking Brooks (1983)	Ranking Cunningham e Kettlewood (1975)
EA	Experiência anterior com o modal ou transportadora	1	1	1	-	1
INT	Pesquisa Geral na Internet	2	-	-	-	-
INT	Pesquisa nos sites das transportadoras	3	-	-	-	-
EA	Testes de carga	4	-	-	-	2
EA	Registros anteriores da	5	3	3	5	-

Cat	Fonte	Ranking Bell (2000)	Ranking Stock e LaLonde (1978)	Ranking Brand e Grabner (1985)	Ranking Brooks (1983)	Ranking Cunningham e Kettlewood (1975)
	empresa					
AB	Qualidade dos vendedores das transportadoras	6	2	2	1	3
AB	Departamento de marketing ou vendas do cliente	7	8	12	-	-
IND	Atuais ou futuros clientes	8	5	5	10	-
IND	Contatos com colegas de outras empresas	9	6	4	7	
IND	Contatos com clientes das transportadoras	10	7	6	-	5
IND	Empresas especializadas em relatórios por segmento de mercado	11	-	10	12	-
AB	Aceitação da cotação pelo valor de face	12	-	-	11	4
PU	Jornais Especializados	13	9	9	2	-
IND	Brokers e agentes	14	-	-	3	-
IND	Consultores	15	15	13	10	-
PU	Diretórios especializados	16	4	8	-	-
PR	Material promocional das transportadoras	17	12	7	4	-
PR	Páginas Amarelas	18	16	14	16	-

Quadro 4 - Fontes de informação utilizadas pelos clientes para selecionar transportadoras e modais – Uma comparação com estudos anteriores

Fonte: Preparada pelo autor

Legenda: Cat (Categorias): AB=Abordagem; EA=Experiência Anterior; IND=Indicações; INT=Internet; PR=Promoção e PU=Publicações

Seria natural esperar que apenas um dos estudos acima, o mais recente, testasse o item *pesquisa na Internet* entre as fontes de informação possíveis. Afinal, a utilização desta fonte apenas se tornou facilmente acessível na década de 90. Esta dissertação buscará descobrir as principais fontes de informação utilizadas pelos compradores industriais para seleção de transportadoras rodoviárias internacionais. Buscando não apresentar às empresas entrevistadas neste estudo uma longa lista de fontes de informação possíveis de consulta para seleção de fornecedores de transporte, foi pensada uma categorização das várias fontes pesquisadas pelos autores citados no Quadro 4 como forma de sumariá-las em seis grandes categorias:

- **ABORDAGEM (AB):** quando o comprador de TRCI conhece os fornecedores potenciais através das visitas do próprio pessoal de vendas das transportadoras;
- **EXPERIÊNCIA ANTERIOR (EA):** quando o comprador se baseia no seu próprio histórico que teve com determinadas transportadoras ao longo da sua vida profissional, ou através de testes de carga;
- **INDICAÇÕES (IND):** quando o comprador de TRCI está atento ao que lhe dizem os outros clientes de uma determinada transportadora, ou seus colegas de outras empresas, ou de outros departamentos dentro da sua empresa, ou de despachantes aduaneiros, ou de operadores logísticos, etc.;
- **INTERNET (INT):** fonte cada vez mais acessível a todo tipo de informação, e que o comprador de TRCI pode utilizar para consultar a página WEB da própria transportadora, ou fazer pesquisas genéricas;
- **PROMOÇÃO (PR):** quando o comprador de TRCI conhece os fornecedores potenciais através do material promocional das transportadoras, ou através da sua participação em eventos do setor;
- **PUBLICAÇÕES (PU):** quando o comprador de TRCI conhece os fornecedores potenciais através de jornais, revistas, diretórios e publicações especializadas.

Esta categorização está mostrada na coluna mais à esquerda do Quadro 4. Como instrumento de comparação foi verificado o percentual com que tais categorias aparecem como as três principais fontes nos 5 estudos pesquisados do Quadro 4. O resultado pode ser visto no Quadro 5.

CATEGORIA	% VEZES ENTRE AS TRES PRINCIPAIS CATEGORIAS
ABORDAGEM: do pessoal de vendas da transportadora	26,7%
EXPERIÊNCIA ANTERIOR: passada com a transportadora ou através de testes de carga	46,7%
INDICAÇÕES: de outros clientes da transportadora, de outros colegas em outras empresas, de outros departamentos dentro da empresa, de despachantes aduaneiros, de operadores logísticos, etc.	6,7%
INTERNET: website da transportadora ou pesquisa genérica	13,3%
PROMOÇÃO: material promocional da transportadora, participação em eventos do setor	0,0%
PUBLICAÇÕES: jornais e revistas, publicações especializadas	6,7%

Quadro 5 - Principais Fontes de Informação para Seleção de Transportadoras
Fonte: Preparada pelo autor

3.4 O CENTRO DE COMPRAS

Webster e Wind (1996) deram esta denominação à unidade de tomada de decisão de uma organização compradora, e definiram como “todos aqueles indivíduos e grupos que participam do processo de tomada de decisão de compra, que compartilham algumas metas comuns e os riscos decorrentes das decisões” (Kotler, 1994, p. 190). A composição do centro de compras pode alterar de uma situação de compra para outra (Hutt e Speh, 2002). É durante o processo de compras que o centro de compra nasce, como resposta às necessidades de informação de uma compra específica (ibid.).

Webster (1991, p. 45) menciona que se acredita que “os centros de compras se tornam maiores e mais complexos, envolvendo mais níveis hierárquicos na organização, a medida que também aumenta a incerteza, a novidade, a complexidade, a importância e o investimento na situação de compra”. Se o centro de compras se torna mais complexo, as decisões de compra tomam mais tempo (ibid.).

3.4.1 Dimensões do Centro de Compras

Mesmo considerando que o conceito do *centro de compras* é largamente aceito, pouco é conhecido sobre as dimensões do mesmo (Wind e Thomas, 1980). Wind e Thomas (1980) concluíram que as dimensões do centro de compras variam de acordo com cada organização, mesmo dentro de outra organização, e de acordo com a situação de compra.

Segundo Bouchard e Pelletier (1985, *apud* Silveira, 2000), o tamanho do centro de compras é influenciado pelo tamanho da empresa, pelo tipo de setor industrial, pelo tipo de produto ou serviço comprado e da importância percebida do mesmo produto ou serviço.

Patton, Puto e King (1986, *apud* Silveira, 2000) pesquisaram cerca de quatro mil compradores industriais dos EUA com as seguintes conclusões:

- A seleção de fornecedores é decidida individualmente predominantemente em recompras modificadas;
- A lealdade a fornecedores atuais é mais comum em decisões individuais;
- A decisão em grupo é mais comum que a decisão individual em grandes organizações;

Johnston e Bonoma (1981, *apud* Webster, 1991) quantificaram algumas dimensões da estrutura dos centros de compras e sua interação.

- *Envolvimento vertical* se refere ao número de níveis hierárquicos de autoridade que exercem influência e comunicação dentro do centro de compras. Eles definem seis níveis de autoridade: Acionistas/*Ownership* (Conselho de Administração), Alta Administração/*Top Management* (CEO, Presidente, Vice-Presidente), Administração Geral/*Policy Level Management* (Vice-presidentes funcionais, Gerentes Gerais), Alto Nível Administração Operacional/*Upper Level Operating Management* (Diretores, Gerentes), Baixo Nível Administração Operacional/*Lower Level Operation Management* (Supervisores, Chefias) e Funcionários da Produção e Escritório/*Production Work e Clerical Employees*;
- *Envolvimento Lateral* representa o número de diferentes departamentos, divisões ou áreas funcionais envolvidas na decisão de compra;
- *Amplitude* é caracterizada pelo número total de indivíduos envolvidos na rede de comunicação da compra;
- *Conectividade* corresponde ao grau que os membros do centro de compras estão conectados um ao outro por comunicação direta sobre a compra;
- *Centralidade* significa o grau de centralização do gerente de compras na rede de comunicação da compra.

3.4.2 Papéis no Centro de Compras

Webster e Wind (1996) chegaram a conclusão que somente uma parte dos atores organizacionais estão envolvidos numa situação de compra. Mais tarde, eles propuseram cinco papéis desempenhados pelos membros do centro de compras:

- *Usuários* são aqueles dentro da organização que utilizam o produto ou serviço comprado;
- *Compradores* são aqueles com a responsabilidade formal e autoridade para estabelecer contratos com os fornecedores;
- *Influenciadores* simbolizam aqueles que influenciam o processo de decisão abastecendo com informações e critérios para avaliar ações alternativas de compra;
- *Decisores* se referem àqueles com autoridade que escolhem entre as ações alternativas existentes para a compra;
- *Controladores* são aqueles que controlam o fluxo de informações dentro do centro de compras.

Vários indivíduos podem ter o mesmo papel, isto é, podem existir vários influenciadores. Também, um indivíduo pode ocupar mais que um papel, isto é, o agente de compras pode ser tanto o comprador como o filtro (ibid.)

Bonoma (1982, *apud* Webster, 1991) adicionou outro papel aos cinco papéis descritos por Webster e Wind (1996). É o *iniciador* do processo de compra, a pessoa que é responsável pela identificação da aquisição de um bem ou serviço. Portanto, são seis os papéis desempenhados no centro de compras:

- Iniciadores;
- Decisores;
- Influenciadores;
- Compradores;
- Controlador;
- Usuários.

3.5 CRITÉRIOS DE SELEÇÃO NO TRANSPORTE RODOVIÁRIO

O objetivo do *estágio 6* no modelo *Buygrid* é determinar o melhor fornecedor que ofereça o melhor pacote comercial do produto ou serviço. A seleção do transportador de cargas é de importância crítica para os clientes embarcadores no que tange à prestação de alto nível de serviço aos seus clientes, economias de custo e eficiência em toda a cadeia de suprimento (Tuna e Silan, 2002).

Quando a decisão de compra de um produto ou serviço é tomada, os membros do centro de compras estabelecem um conjunto de atributos desejados de um fornecedor, sua importância relativa e avaliam os mesmos em relação a estes atributos, identificando os mais capacitados (Kotler, 1994).

Bardi, Bagchi e Raghunathan (1989) enviaram um questionário a mil executivos de transporte das empresas compradoras de frete, selecionadas aleatoriamente dentro do diretório de membros do *Council of Logistics*

Management. Cerca de 296 respostas foram obtidas. Os respondentes foram questionados sobre o grau de importância que eles davam a 18 diferentes critérios de seleção de fornecedores de frete. Os 5 critérios mais importantes segundo esta pesquisa estão no Quadro 6.

Critério	Ranking
Consistência ou confiabilidade do <i>transit time</i>	1
Custos ou tarifas de transporte porta a porta	2
<i>Transit time</i> total de transporte porta a porta	3
Predisposição da transportadora em negociar alteração de tarifas	4
Estabilidade financeira da transportadora	5

Quadro 6 - Cinco Critérios mais Importantes na Seleção de Fornecedores de Frete
Fonte: Adaptado de Bardi, Bagchi e Raghunathan, 1989, p. 5

McGinnis (1990) comparou vários estudos de escolha de transporte pré e pós-desregulamentação do setor nos Estados Unidos. Esta pesquisa, que incluiu estudos empíricos das décadas de 70 e 80, dá informação valiosa da importância relativa das variáveis de custo e serviço. Ele desenvolveu seis categorias de critérios que sumarizam as variáveis investigadas em 12 estudos empíricos sobre seleção de transporte, apresentadas no Quadro 7: Aspectos da Transportadora (*Carrier Considerations*), Confiabilidade (*Reliability*), Considerações do Mercado (*Shipper Market Considerations*), Preço do Serviço do Frete (*Freight Rate*), Serviço Pós-Venda (*Over, Short, and Damaged*) e Transit Time (*Transit Time*). Embora esta estrutura tenha certas limitações – o próprio McGinnis aponta que o desenvolvimento destas categorias exigiu algum julgamento do autor – ele oferece um método que facilita comparações entre os estudos nesta área de pesquisa (Murphy e Hall, 1995).

ASPECTOS DA TRANSPORTADORA (AT): reputação dos serviços, qualidade da frota (idade e adequação), qualidade do pessoal operacional e de vendas, estabilidade financeira, qualidade dos motoristas, cobertura de seguro oferecida.
CONFIABILIDADE (CO): consistência do serviço, capacidade de cumprir com tempos de coleta e entrega acordados, capacidade de entregar o que promete, baixo nível de sinistros e avarias.
CONSIDERAÇÕES DO MERCADO (CM): necessidade de serviços logísticos adicionais, solicitação dos clientes para uso de determinada transportadora, reclamações específicas de clientes, satisfação dos usuários.
PREÇO DO SERVIÇO DE FRETE (PR): tarifas competitivas por viagem ou unitárias
SERVIÇO PÓS-VENDA (PV): qualidade da transportadora com documentação do TRCI e com o envio de cobranças corretas, disponibilidade de informações sobre a carga em vários momentos, rápida ação nas reclamações relacionadas ao serviço e assistência no caso de sinistros e avarias.
TRANSIT TIME (TT): tempo total de transporte, velocidade de entrega, habilidade de responder a programações de embarque imediatas.

Quadro 7 - Seis Categorias e Variáveis Representativas

Fonte: Adaptado de McGinnis, 1990, p. 14

Cerca de 678 organizações pertencentes a 29 grupos industriais foram entrevistadas por Gentry (1991). Entre os resultados do estudo, os principais fatores que influenciam a escolha de fornecedores de frete são: 1) entregas no prazo acordado; 2) tarifas; 3) cobertura geográfica; 4) *transit time* e 5) rastreabilidade da carga.

Utilizando a estrutura de seis categorias de McGinnis (1990), de variáveis utilizadas como critérios de seleção de fornecedores de frete, Murphy e Hall (1995) reuniram vários estudos de escolha de transporte publicados entre 1970 e 1993, indicando para cada um deles o principal tópico do estudo e os três principais critérios, como está mostrado no Quadro 8.

Autor (data) Tópico do Estudo	Três Principais Critérios	Categoria McGinnis
Saleh (1970) Seleção Transportadora Rodoviária	1. Serviço de coleta 2. Transit time 3. Tempo de entrega	CM TT CO
Bardi (1973) Seleção Empresa de Mudanças	1. Cumprir prazo de coleta 2. Cumprir prazo de entrega 3. Frequência de avarias	CO CO PV
Evans & Southard (1974) Seleção Transportadora Rodoviária	1. Confiabilidade do serviço 2. Transit time total 3. Habilidade de rastreabilidade	CO TT PV
Jones (1975) Seleção Transportadora Privada	1. Confiabilidade 2. Transit time total 3. Atendimento a reclamações	CO TT PV
Stock & LaLonde (1977) Seleção de Modal	1. Coleta e entrega no prazo 2. Preços do frete 3. Transit time	CO PR TT
Bruning & Lynagh (1984) Seleção Transportadora	1. Performance na coleta e entrega 2. Performance da transportadora 3. Tarifas e custos	CO CO PR
Chow & Poist (1984) Seleção Transportadora	1. Tarifas e custos 2. Confiabilidade do transit time 3. Transit time porta a porta	PR CO TT
Brand & Grabner (1985) Seleção Transportadora	1. Consistência do serviço 2. Tarifas competitivas 3. Cumprir coleta e entrega no prazo	CO PR CO
Burdg & Daley (1985) Seleção de Modal	1. Satisfazer cliente 2. Transit times confiáveis 3. Tarifas baixas de frete	PV CO PR
Quinn (1987) Seleção Transportadora Rodoviária	1. Prazos de coleta e entrega 2. Rastreabilidade 3. Flexibilidade	TT PV AT
Bardi et al. (1989)	1. Confiabilidade do transit time	CO

Autor (data) Tópico do Estudo	Três Principais Critérios	Categoria McGinnis
Seleção Transportadora Rodoviária	2. Tarifas e custos 3. Transit time total	PR TT
Foster & Strasser (1990) Seleção de Transportadora/Modal	1. Confiabilidade de prazos 2. Negociar serviços 3. Negociar tarifas	CO PV PV
Abshire & Premeaux (1991) Seleção Transportadora Rodoviária	1. Confiabilidade na coleta e entrega 2. Transit time 3. Resposta da transportadora em emergências	CO TT AT
Gentry (1991) Seleção de Modal	1. Data de entrega requerida 2. Custo do serviço 3. Confiabilidade e qualidade do serviço	CO PR CO
Gentry (1991) Seleção Transportadora	1. Entrega no prazo 2. Tarifas 3. Cobertura geográfica	CO PR AT
Hall (1992) Seleção Transportadora de Líquidos a Granel	1. Coleta e entrega no prazo 2. Condições do equipamento 3. Predisposição para melhorar a qualidade do serviço	CO AT PV
Lambert et al. (1993) Seleção de Transportadora de Carga Fracionada	1. Qualidade do pessoal operacional 2. Coleta e entrega no prazo 3. Tarifas competitivas	AT CO PR
<u>Códigos de Categorias:</u> AT=Aspectos da Transportadora, CO=Confiabilidade, CM=Considerações de Mercado, PR=Preço do Frete, PV=Serviço Pós-venda, TT=Transit Time		

Quadro 8 - Estudos de Escolha de Transporte (1970 – 1993)

Fonte: Adaptado de Murphy e Hall, 1995, p. 32 e 33

Murphy e Hall (1995) fizeram um levantamento entre os artigos pesquisados, constantes do Quadro 8, e verificaram o percentual de vezes em que as seis categorias de McGinnis (1990) – Quadro 7 – aparecem entre as três principais

categorias envolvendo estudos de seleção de transportadoras rodoviárias (*motor carrier selection studies*). O resultado está no Quadro 9.

Categoria	% Vezes entre as Três Principais Categorias
Aspectos da Transportadora (<i>Carrier Considerations</i>)	15,4%
Confiabilidade (<i>Reliability</i>)	38,4%
Considerações do Mercado (<i>Shipper Market Considerations</i>)	7,7%
Preço do Serviço do Frete (<i>Freight Rate</i>)	7,7%
Serviço Pós-Venda (<i>Over, Short, and Damaged</i>)	11,5%
Transit Time (<i>Transit Time</i>)	19,2%

Quadro 9 - Três Maiores Categorias/Critérios de Seleção de Transportadoras Rodoviárias
Fonte: Adaptado de Murphy e Hall, 1995, p. 36

Existe uma contradição entre algumas fontes que concluíram que os embarcadores têm utilizado tradicionalmente as tarifas como principal fator de seleção – Chow e Poist (1984, *apud* Murphy e Hall, 1995) e Brand e Grabner (1985, *apud* Murphy e Hall, 1995) dão suporte a esta descoberta – enquanto outros, os mais antigos, encontraram os fatores relacionados ao serviço como os mais importantes.

Depois deste levantamento feito por Murphy e Hall (1995), houve outros estudos mais recentes. Whyte (1993) pesquisou o relacionamento entre comprador e vendedor e critérios de seleção no mercado de transporte de carga. O critério de seleção preponderante foi a habilidade de prover um bom serviço e o preço. A visão geral sobre esta dicotomia entre serviço e preço pode ser representada pelo depoimento de um gerente de transportes entrevistado por esta pesquisa que disse “o serviço será sempre mais importante que custo, entretanto custos devem ser competitivos já que meu objetivo é minimizar os custos de transporte enquanto garanto a qualidade” (Whyte, 1993, p. 7).

Dunn (1982, *apud* Kent *et al.*, 2001) mostrou resultados de uma pesquisa sobre 15 características pretensamente importantes na seleção de transportadoras, e concluiu que as variáveis relativas a serviço geralmente são consideradas em primeiro lugar e que as variáveis relativas a custos vem em segundo lugar.

Bardi, Bagchi e Raghunathan (1989) acreditam que as características levadas em conta na seleção de transportadoras devem ser agrupadas nas seguintes categorias: custos de transporte, transit time, confiabilidade, acessibilidade, capacidade e segurança. Eles enviaram pesquisas para 1000 compradores de fretes selecionados randomicamente entre os membros do *Council of Logistics Management*, tendo 29% de respostas. Os resultados indicaram que a confiabilidade no prazo de entrega acordado, tarifas, tempo total de viagem, predisposição da transportadora de negociar tarifas e estabilidade financeira da transportadora foram os critérios de seleção mais importantes.

Kent, Parker e Luke (2001) entrevistaram 700 compradores de frete de 5 segmentos da indústria de transporte. Concluíram que os critérios de seleção mais importantes são: reputação para qualidade e integridade, conhecimento e habilidade de resolução de problemas por parte do pessoal operacional da transportadora, preço competitivo, seguimento e ação nas reclamações ocorridas do serviço, acuracidade da cobrança, disponibilidade dos equipamentos e tempos de viagem consistentes e confiáveis.

3.5.1 Redução da Importância do Preço como Fator de Seleção

Lambert *et al.* (1993) testaram a importância de 150 fatores utilizados na seleção de transportadoras de cargas de diversos tipos. Os autores encontraram que o fator “menores tarifas” aparecia apenas em 40º lugar. Em contraste, “precisão” e “acuracidade da informação” dominaram a lista de variáveis importantes. Além disso, os fatores menos importantes foram os relacionados com os componentes promocionais do composto de marketing, com “anúncios promocionais em jornais” tendo aparecido em último lugar. Da mesma forma, Baker (1984, *apud* Bell, 2000)

encontrou que a diferenciação do serviço é mais importante para os embarcadores que tarifas baixas.

Outros estudos também corroboraram a idéia de se dar maior importância ao serviço e menos às tarifas de frete. Primeiramente, Minahan (1998, *apud* Bell, 2000) encontrou que os embarcadores necessitavam saber que eles estavam tratando com uma transportadora de qualidade antes de considerar o preço. Depois, Milligan (1999, *apud* Bell, 2000) concluiu que “coletas e entregas no prazo” eram mais importantes que tarifas.

Por outro lado, outras evidências mostram que custo é importante. Por exemplo, McGinnis (1990) encontrou que preço se torna um importante fator depois que os objetivos relacionados ao serviço sejam satisfeitos, e que em certos casos é o fator mais importante. Esta conclusão é suportada por Bardi *et al.* (1989), que concluíram que tarifas apenas foram superadas em importância pelo fator de seleção “confiabilidade do transit-time”. Outra evidência, Gentry (1991), ilustra como a tendência em direção a variáveis relacionadas ao serviço é ponderada com a realidade comercial que preço é importante.

Entretanto, confiabilidade tem se mantida consistentemente importante nos estudos, onde custo tem sido considerado de importância alta e baixa.

3.6 ESTRUTURA CONCEITUAL DO ESTUDO

O Quadro 10 relaciona as questões de pesquisa deste estudo com as variáveis teóricas selecionadas.

Questão de Pesquisa	Área Teórica	Modelo(s) Selecionado(s)
#1	Centro de Compras	<p><u>Situações de Compra (Buyclasses)</u>: nova compra, recompra direta e recompra modificada (Robinson et al., 1967, apud Webster, 1991)</p> <p><u>Dimensões do Centro de Compras</u>: envolvimento vertical, envolvimento lateral e amplitude (Johnston e Bonoma, 1981, apud Webster, 1991)</p> <p><u>Papéis dentro do Centro de Compras</u>: iniciador, decisor, influenciador, comprador, controlador e usuário (Webster e Wind, 1996; Bonoma, 1982, apud Webster, 1991)</p>
#2	Seleção de Fornecedores	<p><u>Crítérios de Seleção de Transportadoras</u>: Aspectos da Transportadora, Confiabilidade, Considerações do Mercado, Preço do Serviço do Frete, Serviço Pós-venda e Transit time (McGinnis, 1990; Murphy e Hall, 1995)</p>
#3	Fontes de Informação	<p><u>Fontes de Informação para Seleção de Transportadoras</u>: Abordagem, Experiência Anterior, Indicações, Internet, Promoções e Publicações (Bell, 2000; Stock e LaLonde, 1978; Brand e Grabner, 1985; Brooks, 1983; Cunningham and Kettlewood, 1975)</p>

Quadro 10 - Seleção de Modelos para a Estrutura Conceitual deste Estudo

Fonte: Preparada pelo autor

QP1

A primeira questão de pesquisa deste estudo é: “**Quais as situações de compra e os participantes do processo de decisão de compra de TRCI?**”. Parece que discutir como está organizado o *centro de compras* é chave para se entender o processo de decisão de compra.

Por isso, a escolha de utilizar a combinação de três diferentes variáveis teóricas: as situações de compra (*buyclasses*), as dimensões do centro de compras e os papéis desempenhados pelos participantes dentro do centro de compras.

A situação de compra tem sido reconhecida como uma variável importante dentro do comportamento de compra industrial (Robinson et al., 1967, apud Webster, 1991; Webster e Wind, 1996). Evidências indicam que a composição do centro de compras pode alterar de uma situação de compra para outra (Hutt e Speh, 2002). Em função disso, torna-se importante incluir as situações de compra citadas abaixo, que foram desenvolvidas por Robinson et al. (1967, apud Webster, 1991) quando da resposta a esta questão:

- Nova Compra;
- Recompra Modificada;
- Recompra Direta.

Além disso, Johnston e Bonoma (1981, *apud* Webster, 1991) apresentaram uma hipótese que cinco dimensões do centro de compras deveriam ser medidas e especificadas. Como duas delas, conectividade e centralidade, são mais influenciadas pelas características da organização em si que pelos atributos da situação de compra (Webster, 1991), apenas três das cinco dimensões serão pesquisadas:

- Envolvimento Vertical;
- Envolvimento Lateral;
- Amplitude.

Para a investigação dos papéis desempenhados dentro do centro de compras, serão utilizados os papéis descritos por Webster e Wind (1996), acrescido do sexto papel incluído por Bonoma (1982, *apud* Webster, 1991). Os papéis são:

- Iniciador;
- Decisor;
- Influenciador;
- Comprador;
- Controlador;
- Usuários.

QP2

A segunda questão de pesquisa deste estudo é: “**Quais os critérios que os clientes levam em conta quando selecionam as transportadoras?**”. Foi utilizado o estudo de Murphy e Hall (1995) que verificaram o percentual de vezes em que as seis categorias de McGinnis (1990) aparecem entre as três principais categorias envolvendo estudos de seleção de transportadoras rodoviárias. As seis categorias são:

- Aspectos da Transportadora;
- Confiabilidade;
- Considerações do Mercado;
- Preço do Serviço do Frete;
- Serviço Pós-Venda;
- Transit time.

QP3

A terceira questão de pesquisa deste estudo é: “**Quais as fontes de informação utilizadas pelos compradores na seleção de transportadoras?**”. Uma adaptação de cinco estudos que verificaram o ranking entre fontes de informação (Bell, 2000; Stock e LaLonde, 1978, *apud* Bell, 2000; Brand e Grabner, 1985, *apud* Bell, 2000; Brooks, 1983, *apud* Bell, 2000; Cunningham and Kettlewood, 1975, *apud* Bell, 2000) foi utilizada para verificar esta questão de pesquisa. As seis categorias de fontes a serem testadas são:

- Abordagem;
- Experiência Anterior;
- Indicações;
- Internet;

- Promoções;
- Publicações.

3.6.1 Estrutura de Referência Conceitual do Estudo

De acordo com as considerações feitas na seção anterior, onde cada questão de pesquisa foi associada com variáveis teóricas, a Figura 4 apresenta uma estrutura de referência conceitual deste estudo.

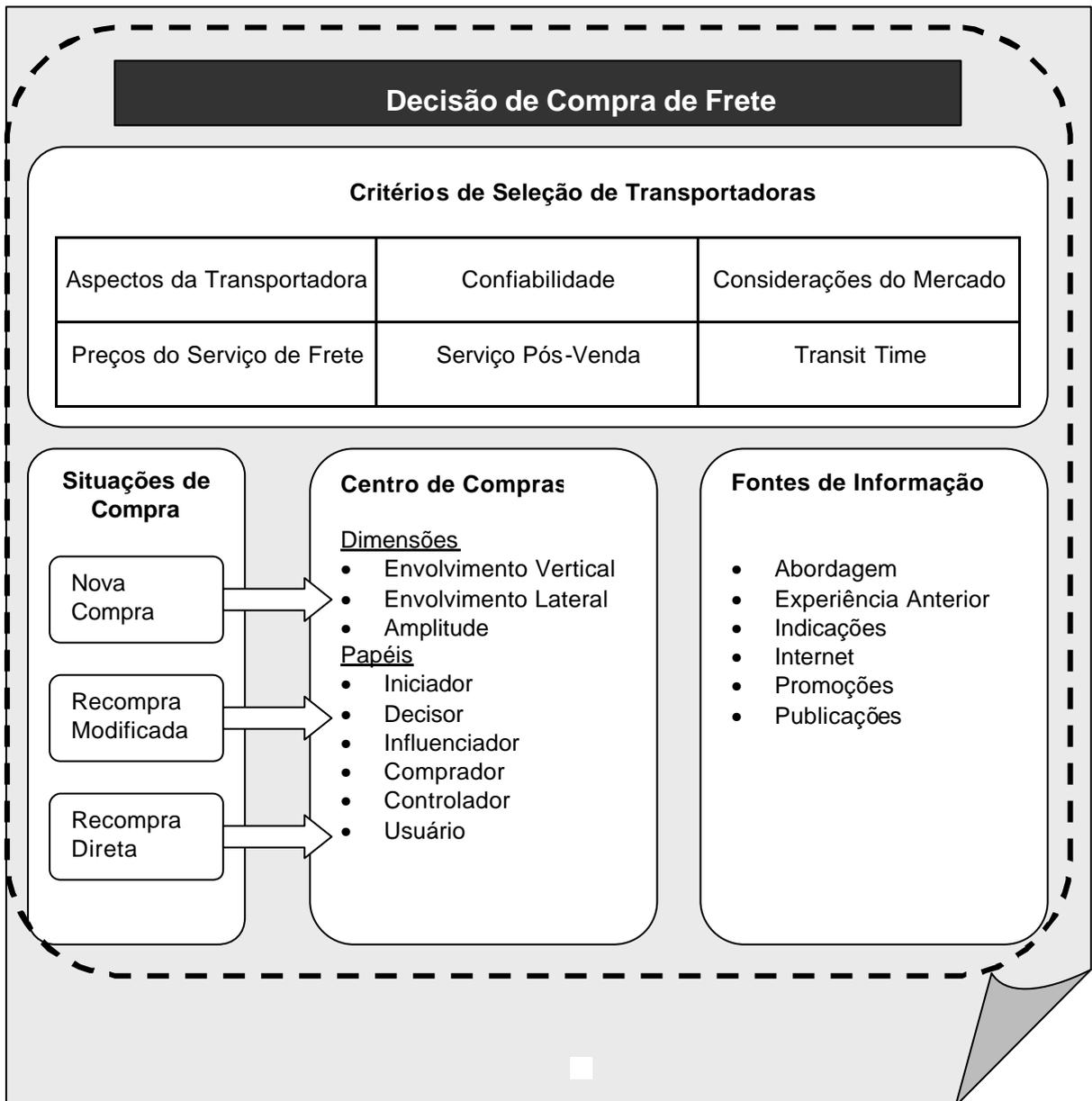


Figura 4 - Estrutura de Referência do Estudo
 Fonte: elaborada pelo autor.

4 METODOLOGIA DA PESQUISA

A intenção neste Capítulo é discutir e levantar justificativas para a metodologia de pesquisa escolhida. Uma metodologia dita o direcionamento de como obter as informações necessárias para a pesquisa e de como processá-las, aumentando a possibilidade de receber respostas apropriadas para as questões de pesquisa.

4.1 PROPÓSITO DA PESQUISA

De acordo com Malhotra (2001) as pesquisas podem ser classificadas, de forma abrangente, como exploratórias ou conclusivas. O Quadro 11 sumariza as diferenças entre estas classificações.

	Exploratória	Conclusiva
Objetivo	Prover critérios e compreensão	Testar hipóteses específicas e examinar relações
Características	<ul style="list-style-type: none"> • As informações necessárias são definidas ao acaso • O processo de pesquisa é flexível e não estruturado • A amostra é pequena e não-representativa • A análise dos dados primários é qualitativa 	<ul style="list-style-type: none"> • As informações necessárias são claramente definidas • O processo de pesquisa é formal e estruturado • A amostra é grande e representativa • A análise dos dados é quantitativa
Constatações	Experimentais	Conclusivos
Resultado	Geralmente seguida por outras pesquisas exploratórias ou conclusivas	Constatações usadas como dados para tomada de decisão

Quadro 11 - Classificação das Pesquisas
 Fonte: Malhotra, 2001, p. 106

No que tange ao propósito da pesquisa, este trabalho é de caráter exploratório já que este tema não tem sido muito explorado e torna-se difícil formular conceitos precisos.

4.2 ABORDAGEM DA PESQUISA

A escolha da abordagem da pesquisa é baseada principalmente na definição do problema e no tipo de dado que é coletado durante o processo de pesquisa. O Quadro 12 compara as abordagens qualitativa e quantitativa.

Para este estudo foi escolhida a abordagem *qualitativa* em função da natureza do mesmo e por proporcionar uma melhor visão e compreensão do contexto do problema.

	Qualitativa	Quantitativa
Objetivo	Alcançar uma compreensão qualitativa das razões e motivações subjacentes	Quantificar os dados e generalizar os resultados da amostra para a população-alvo
Amostra	Pequeno número de casos não-representativos	Grande número de casos representativos
Coleta de Dados	Não-estruturada	Estruturada
Análise dos Dados	Não-estatística	Estatística
Resultado	Desenvolve uma compreensão inicial	Recomenda um curso final de ação

Quadro 12 - Pesquisa Qualitativa versus Pesquisa Quantitativa
 Fonte: Malhotra, 2001, p. 156

4.3 COLETA DE DADOS

Os dados secundários foram obtidos a partir de estudos e pesquisas parciais existentes encontrados na literatura, assim como de informações e dados monografias – livros e dissertações – e artigos, publicados na forma de periódicos e documentos eletrônicos.

Já os dados primários foram obtidos através de 28 entrevistas de profundidade, qualitativas, realizadas face a face no Brasil e na Argentina, focalizadas e por pautas, onde cada entrevistado abordou livremente uma relação de pontos de interesse deste estudo, sempre preservando um certo grau de liberdade para o entrevistado, conforme recomenda Gil (1999, pág.120). Dependendo do país em que a entrevista era feita, utilizava-se um guia semi-estruturado de questões, em português ou espanhol (ver Apêndices A e B para as duas versões dos guias), baseado na coleta de dados secundários obtidos. Isto permitiu focar diretamente nos tópicos desta pesquisa de acordo com a Estrutura de Referência Conceitual delineada na seção 3.6.1. As primeiras cinco entrevistas foram utilizadas como pré-teste para adequar o instrumento. A principal mudança até chegar no guia de questões definitivo foi no enunciado da questão que solicitava ao entrevistado falar sobre o processo de decisão de compra de frete rodoviário internacional. Durante o pré-teste, os entrevistados apresentavam tendência de falar

diretamente dos critérios de seleção de transportadoras, e não do processo em si. As entrevistas foram gravadas para posterior análise qualitativa do conteúdo.

A amostragem da pesquisa de campo foi não-probabilística, estabelecida por critério de conveniência ou acessibilidade. Já foi mencionado que o autor deste estudo é diretor comercial de uma empresa de TRCI, e foram utilizados relatórios internos e confidenciais da sua empresa para selecionar inicialmente cerca de 45 empresas localizadas nos Estados do Rio Grande do Sul e São Paulo, além da região da Grande Buenos Aires, na Argentina, que tivessem como característica a compra de frete rodoviário internacional entre Argentina, Brasil, Chile e Uruguai igual ou maior que 10 cargas/mês para carga seca, na modalidade fechada, porta a porta. Algumas delas já eram clientes da empresa na qual trabalha o autor deste estudo. Do número inicial de empresas selecionadas, problemas de tempo e agenda dos entrevistados certamente levariam a um sucesso estimado de entrevistar 30 empresas compradoras de TRCI, sendo 20 no Brasil e 10 na Argentina. O próprio autor deste estudo telefonou para as 45 empresas pré-selecionadas buscando marcar um horário para a entrevista. Todas as entrevistas foram realizadas pessoalmente, durante um período de 30 dias, e incluíram duas viagens de uma semana cada para São Paulo e Buenos Aires. Depois de se identificar, falava do tema do estudo e das motivações para realização do mesmo. Ao final, 28 empresas foram entrevistadas pelo autor deste estudo, 19 no Brasil e 9 na Argentina. Em cada uma foi entrevistado o profissional que contrata, individual ou coletivamente, o serviço de transporte rodoviário internacional. Cada entrevistado teve no início da efetiva entrevista um reforço sobre o tema, objetivos e motivações do estudo. O entrevistado não recebeu previamente o conteúdo específico da pauta para que não houvesse perda de espontaneidade nas respostas. Antes de iniciar a entrevista era solicitada a autorização para gravação da mesma, assim como para divulgar o nome da empresa entrevistada no estudo. Também houve o comprometimento do autor deste estudo para o envio de um sumário executivo da mesma para cada um dos entrevistados que o solicitaram. Uma visão geral das empresas entrevistadas é mostrada no Apêndice C.

4.4 MÉTODO DE ANÁLISE

A forma de tratar os dados coletados é decisiva para a qualidade da pesquisa. Em estudos qualitativos como este, qualquer estruturação e organização da informação são impossíveis antes de completar a coleta dos dados, por isso a necessidade de convertê-los em uma forma interpretativa antes que possam ser analisados.

Para tanto, procedeu-se a uma análise de conteúdo de cada uma das entrevistas. Além disto, as empresas foram agrupadas em três conjuntos com base nos seus setores de atividades, e suas implicações no processo de compra. Desta forma, as 28 empresas entrevistadas formaram três grupos:

- **Grupo 1:** composto de 14 empresas brasileiras e argentinas pertencentes aos setores de química, petroquímica, agroquímica, tintas e vernizes. As empresas destes setores no Brasil são representadas pela Associação Brasileira da Indústria Química – ABIQUIM, entidade que procura definir critérios para o transporte seguro de cargas químicas e/ou perigosas, criando inclusive uma certificação chamada SASSMAQ. Pressupõe-se, portanto, que elas possuam processos diferenciados na compra de TRCI com preocupação no serviço;
- **Grupo 2:** composto de 7 empresas brasileiras e argentinas que atuam nos setores de alimentos e bebidas. São setores de atividade cujas cargas têm baixos valores agregados, normalmente trabalham com grandes volumes e apresentam alguma sazonalidade nas suas demandas. Pressupõe-se, portanto, que elas possuam processos diferenciados na compra de TRCI com preocupação no custo;
- **Grupo 3:** composto de 7 empresas brasileiras e argentinas que atuam nos setores de autopeças, têxtil, eletro-eletrônico e construção. Na verdade

não há afinidade entre estes setores, mas ao mesmo tempo acredita-se que possa ser um bom contraponto para os dois grupos anteriores.

No Capítulo 5 são apresentados os resultados encontrados em cada uma das 28 empresas entrevistadas, dentro de cada um dos três grupos anteriores, comparando-os com a estrutura de referência conceitual estabelecida no Capítulo 3 (Análise intragrupos). No Capítulo 6 é feita uma comparação entre os três grupos de empresas (Análise intergrupos).

5 RESULTADOS INTRAGRUPOS

Neste Capítulo, são comparados os resultados apresentados pelas 28 empresas entrevistadas, compradoras de TRCI, com a estrutura de referência conceitual do estudo apresentada no Capítulo 3. Conforme apresentado no método de análise do Capítulo 4, a comparação se dá através de três grupos de empresas: químico (Grupo 1), alimentos e bebidas (Grupo 2), e um terceiro grupo composto de empresas dos setores de autopeças, eletro-eletrônico, têxtil e construção (Grupo 3).

5.1 GRUPO 1

Conforme foi apresentado no Capítulo 4 sobre o método de análise, o primeiro grupo para apresentação dos resultados é composto de 14 empresas brasileiras e argentinas cujas áreas de atuação principal são química, petroquímica, agroquímica, tintas e vernizes. Pareceu interessante analisar este grupo de empresas pois elas normalmente são representadas pela ABIQUIM – Associação Brasileira da Indústria Química, entidade setorial brasileira que criou o Sistema de Avaliação de Segurança, Saúde, Meio Ambiente e Qualidade – SASSMAQ, com base em programa similar adotado pelo CEFIC – Conselho Europeu das Federações das Indústrias Químicas, para avaliar os prestadores de serviços de logística, incluindo o transporte rodoviário, e que é aplicado por organismos independentes como a BVQI do Brasil, SGS do Brasil e outras conhecidas empresas certificadoras de normas mundiais como as normas ISO. Acidentes no transporte de carga

química, perigosa ou não, acarretam sérios problemas para contratantes e contratados, sejam eles de ordem financeira, sejam de imagem no mercado. Seria de se esperar, portanto, que as empresas deste setor seguissem processos de decisão de compra de TRCI mais estruturados como forma de qualificar os fornecedores deste serviço. Todas as transportadoras que desejam operar com a indústria química, tanto na distribuição de produtos embalados quanto a granel, deverão ser avaliadas pelo sistema SASSMAQ até 2005.

5.1.1 As Empresas do Grupo 1

Apenas uma das 14 empresas entrevistadas, localizadas no Rio Grande do Sul, São Paulo e na Grande Buenos Aires, na Argentina, não autorizou a publicação do seu nome e outros detalhes, fazendo com que seja chamada neste estudo como “Gigante Química”. O Quadro 13 sumariza estas informações.

Nº	Empresa	País	Vendas/Ano (US\$ Milhões)	Compras/Ano TRCI (US\$)	Número Func.	Setor
1	TFL do Brasil	BR	15	168,000	76	Químico
2	Renner Sayerlack	BR	200	152,000	970	Tintas e Vernizes
3	Barlocher do Brasil S/A	BR	20	110,000	50	Químico
4	Bayer S/A	BR	1,230	1,176,000	2700	Químico/Polímeros
5	Produquímica Ind. Com.	BR	60	705,600	180	Químico/Agrícola
6	Gigante Química	BR	1,350	504,000	4000	Químico
7	Dupont	BR	550	336,000	800	Químico
8	Clariant	BR	400	672,000	1800	Químico
9	Innova	BR	184	145,000	213	Petroquímico
10	Ferro Enamel	AR	20	272,000	300	Químico (Pigmentos)
11	Dupont	AR	170	672,000	600	Químico
12	Bostik Findley	AR	25	252,000	20	Químico
13	Ampacet	AR	35	420,000	150	Petroquímico
14	Monsanto	AR	530	1,008,000	700	Agroquímico

Quadro 13 - Empresas Entrevistadas do Grupo 1

Fonte: Preparada pelo autor

Empresa 1 – TFL DO BRASIL

A TFL do Brasil pertence a um fundo de investimento alemão/italiano que produz e distribui linha completa de produtos químicos para a indústria do couro, desde o curtimento até o acabamento. Foi fundada em 1944, com o nome Indústria Química Sul Riograndense. Em 1978 foi adquirida pela Rhom Brasileira Indústria Química, e em 1996 adotou a denominação atual, TFL do Brasil, quando foi novamente adquirida pelo grupo TFL. Esta sigla significa *Together For Leather* (Juntos para o couro). Tem fábrica em São Leopoldo e centro de distribuição em Franca-SP. O Grupo TFL atua em 33 países no mundo. Como processo de compra esta empresa não tem um processo formal de licitação. Basicamente compra serviços de TRCI para trocas *inter-company* com outra subsidiária na Argentina. Trata-se de carga química perigosa. Para este transporte, mantém um relacionamento comercial com uma única transportadora há cerca de seis anos. Está no momento selecionando novas transportadoras. Nestes períodos de reavaliação, fazem uma pré-seleção com base nas informações coletadas durante as visitas que recebem do pessoal de vendas das transportadoras e das referências de clientes destas transportadoras pré-selecionadas. A partir disso, fazem visitas às mesmas e solicitam algumas documentações específicas para transporte de produtos químicos, além de balanços contábeis e cotações. O entrevistado nesta empresa ocupa o cargo de Supervisor de Compras, respondendo para o Gerente Administrativo da Empresa e sendo responsável por toda a compra do que não é matéria-prima, inclusive de serviços de TRCI. Está há oito anos na empresa e há três nesta função.

Empresa 2 – RENNER SAYERLACK

Já a Renner Sayerlack é resultado da fusão em 2001 das Tintas Renner e Sayerlack Indústria Brasileira de Vernizes. A unidade entrevistada fica em Gravataí-RS, voltada para a produção de tintas imobiliárias e decorativas. Existe outra unidade fabril em Cajamar-SP que produz linha para madeira. A Tintas Renner está presente no mercado de tintas imobiliárias, decorativas e de vernizes no Brasil,

Chile, Uruguai e Paraguai, bem como em vários outros países da América do Sul e Central. Dentro do processo de compra de frete na Renner são valorizados o serviço, custo do frete e principalmente a atuação desse prestador de serviço no país em questão. Não trabalham com contratos formais e tampouco licitações, e o entrevistado não acredita nisso como tendência futura. A Renner compra serviços de transporte para o Uruguai, Chile, Argentina, Paraguai e Bolívia. Trabalham hoje com três transportadoras para atender estas linhas e a idade do relacionamento comercial mais antigo tem 4 anos. O entrevistado é Assistente de Comércio Exterior e reporta-se hierarquicamente ao Gerente de Logística. É responsável pela seleção de transportadoras e outros aspectos operacionais do transporte internacional e nacional. Há quatro anos trabalha na Renner e há dois desempenha esta função.

Empresa 3 – BÄRLOCHER

A Bärlocher do Brasil S/A teve origem no Brasil em 1973 através da instalação de um escritório comercial que realizava importações dos produtos da matriz alemã. Em 1975 teve início a fabricação própria, com a instalação de uma unidade fabril no município de Mauá na grande São Paulo. É uma empresa ligada a Bärlocher GmbH. O Grupo Bärlocher encontra-se presente em diversos países com fábricas na Alemanha, Itália, França, Estados Unidos, Inglaterra, Peru, Malásia e Brasil e representantes em todo o Mundo.

Em 1986 houve a desativação de todas as atividades na unidade fabril de Mauá e a transferência dos equipamentos para uma nova planta especialmente construída na cidade de Americana.

A Bärlocher do Brasil S/A se destaca como um dos maiores fabricantes nacionais de estabilizantes e lubrificantes para PVC, estando presente em mercados tão diversificados como os de tubos e conexões, perfis para portas e janelas, forros, fios e cabos elétricos, acessórios para indústria automobilística, calçados, brinquedos, artigos domésticos, embalagens em geral, etc. O processo de decisão de compra de frete rodoviário internacional na empresa é informal e não há reavaliações periódicas programadas. As transportadoras atuais foram escolhidas

pela entrevistada e não serão trocadas “enquanto estiverem prestando um bom serviço com condições comerciais razoáveis”. Diz que sabe se os atuais fornecedores estão ou não com preços de mercado através do assédio massivo que recebe das transportadoras que a visitam. Ressalta que a Bärlocher “é muito fiel com seus fornecedores”. Compra serviços de TRCI apenas para importação de insumos a partir da Argentina, operando atualmente com duas transportadoras e com uma delas mantém um relacionamento de oito anos. A entrevistada é Analista de Comércio Exterior e em função do porte médio da empresa responde diretamente ao Presidente pela função. Entre suas funções está a negociação de todos os serviços logísticos, incluindo TRCI, e toda a documentação de importação e exportação. Já trabalha neste tipo de função há três anos, mas está na Bärlocher há apenas um ano e meio.

Empresa 4 – BAYER S/A

O Grupo Bayer foi fundado em 1863 e é formado por mais de 350 empresas e representações ao redor do mundo. Aqui no Brasil, oferece produtos na área de saúde, proteção agrícola, polímeros e química fina, além de outros produtos químicos. Na sua estrutura organizacional conta com uma unidade chamada Business Services (BSS) que oferece serviços para as duas divisões comerciais – Bayer S/A (saúde, químicos e polímeros) e Bayer CropScience (proteção agrícola) – e que é a responsável pela aquisição de TRCI. Com relação ao processo de compra, a Bayer conta com um banco de dados onde cada transportadora pré-qualificada está registrada. Esta pré-qualificação é feita por auditores da própria Bayer com o envio prévio de questionários para os candidatos preencherem e para os que se habilitarem nesta fase haverá uma visita de auditoria. Parte da carga da empresa é carga perigosa. A Bayer trabalha hoje com licitação a cada três anos com recursos próprios, sem a utilização de empresas B2B. A contratação é feita em colegiado, com a presença de várias áreas da empresa. Em média são seis pessoas envolvidas, pertencentes a quatro diferentes departamentos. Neste colegiado são definidos os critérios de seleção para cada um dos negócios da Bayer. Para alguns é necessário ter um veículo seminovo, rastreado, com motorista treinado em carga

perigosa, e para outros basta um veículo comum, mais barato. Toda a venda de produtos perigosos é feita na condição “Custo e Frete”, para garantir a qualidade total até a entrega ao cliente. O processo de licitação começa com o envio de um edital para os fornecedores pré-qualificados existentes no banco de dados da Bayer. Existe um período específico para que os candidatos enviem dúvidas sobre o edital. Estas dúvidas e respectivos esclarecimentos da Bayer são repassados para todos os participantes da licitação para uniformizar a informação. Depois desta fase, é dado um novo prazo para que todos apresentem as suas cotações. Uma vez recebidas as cotações, o colegiado da Bayer se reúne para deliberar sobre cada candidato, qualitativa e quantitativamente. Os melhores classificados são os selecionados e com estes são assinados contratos formais de fornecimento. Uma vez contratadas, as transportadoras recebem da Bayer programações de embarque mensais, com confirmações semanais, e passam a operar na situação de recompra direta. Uma visão geral da administração do transporte na Bayer pode ser visto no Apêndice D. A BSS compra serviços de TRCI nas linhas do Uruguai e Argentina, onde atua com três transportadoras. Uma delas trabalha para a Bayer há três anos. O entrevistado é o Gerente de Logística, participante ativo no processo de seleção de transportadoras e responsável por toda a logística de comércio exterior da empresa. Ele responde hierarquicamente para o Diretor Geral da BSS, está há 21 anos na empresa e há sete na função.

Empresa 5 – PRODUQUÍMICA

A Produquímica, fundada em 1965, é hoje um dos principais fabricantes de produtos químicos inorgânicos do Brasil. Produz cloretos, sulfatos, carbonatos, nitratos e óxidos metálicos além de fertilizantes e micronutrientes para agricultura e nutrição animal, abastecendo os setores da indústria, agricultura e pecuária. Na primeira parte do processo de decisão está a decisão do modal, rodoviário ou marítimo, e de quem comprará o serviço de frete. Uma vez decidido o modal pelo rodoviário, por exemplo, e que a própria Produquímica pagará pelo frete, eles fazem uma cotação com as transportadoras do *pool* e com algumas de fora para também verificar os preços de mercado e se aqueles provedores do *pool* estão dentro do

mercado. Costumam trabalhar com lotes grandes e com duas ou três transportadoras por lote para não sobrecarregar qualquer uma delas. Não faz contrato formal e não garante volume, tentando fazer com que cada compra seja uma oportunidade para buscar novas condições de compra, principalmente quando as compras são inferiores a mil toneladas. Quando a decisão de compra está a cargo da Produquímica geralmente são envolvidas três pessoas, de três departamentos diferentes: o Gerente de Importação e Exportação (entrevistado), o Gerente do Negócio que comercializa a carga a ser transportada e o Encarregado de Compras. Os três principais critérios de seleção de transportadoras são: Aspectos da transportadora para garantir que elas conseguirão prestar um nível de serviço adequado, Preço já que as cargas da Produquímica são de baixo valor agregado, e Transit Time. Considera que Serviço Pós-venda não é tão importante assim por achar “todo mundo tem”. Suas principais fontes de informação sobre os potenciais provedores do serviço de frete são a Experiência Anterior, Indicações e a própria Abordagem do pessoal de vendas da transportadora. O entrevistado desconhecia a certificação SASSMAQ da Abiquim. Preço e serviço, nesta ordem, são as principais motivações da Produquímica para mudança de transportadora, e entende que isto oferece baixo risco de custo e performance. Esta empresa trabalha com 10 transportadoras diferentes no transporte rodoviário com Argentina, Uruguai, Chile, Paraguai e Bolívia, e está há 10 anos se relacionando com uma delas. O entrevistado é Gerente de Comércio Exterior, sendo responsável pela venda de exportação e pela contratação de serviços logísticos de exportação e importação. O entrevistado se reporta diretamente ao Presidente da empresa e está há dois anos e meio na empresa e na função.

Empresa 6 – GIGANTE QUÍMICA

A empresa que preferiu o anonimato, e que foi chamada neste estudo de *Gigante Química*, é uma indústria química de origem alemã, com unidades de produção distribuídas em 39 países. Seus produtos têm oferecido importantes contribuições para as áreas de agricultura e nutrição, corantes e produtos acabados, químicos, plásticos e fibras, produtos de performance e tintas, petróleo e gás. Esta

empresa está no Brasil há 90 anos. Contrata as empresas de transporte rodoviário internacional por licitação, válida por três anos. Com base em informações obtidas a partir da sua experiência anterior com as transportadoras, das indicações que recebe de outras empresas ou colegas, ou mesmo da abordagem do pessoal de vendas da transportadora, envia o edital da licitação para várias transportadoras. Estas têm que preencher um questionário de auto-avaliação e também enviar balanços contábeis, apólices de seguro e evidências de que tem autorização para transporte de produtos perigosos. Depois deste processo de pré-qualificação, as transportadoras que permaneceram enviam suas propostas comerciais. Há então dentro do Departamento de Logística da empresa uma avaliação qualitativa e quantitativa das empresas. A *Gigante Química* tem como norma a escolha de no máximo duas transportadoras, podendo ser apenas uma. Nas transportadoras melhores classificadas é feita então uma auditoria detalhada para verificar detalhes específicos da operação e evidências dos pré-requisitos exigidos pela empresa. Atualmente trabalha com duas empresas para o transporte internacional com Argentina, Chile, Uruguai, Paraguai e Bolívia. Ambas estão há menos de um ano trabalhando para a empresa. O entrevistado é Coordenador de Logística Internacional e responsável pelo transporte de importação e exportação, além de outros serviços logísticos. Responde para o Gerente de Compras e Serviços Logísticos, está há oito anos na empresa, mas já trabalha há dez nesta função.

Empresas 7 e 11 – DUPONT DO BRASIL e DUPONT ARGENTINA

Há 200 anos, a DuPont era fundamentalmente uma empresa de explosivos. Cem anos depois, o foco da companhia se voltou aos produtos químicos em geral, materiais e energia. Desde a sua chegada ao Brasil, em 1937, a DuPont fornece matérias-primas e insumos de alta tecnologia, com sede administrativa em Alphaville, São Paulo, e outras cinco unidades industriais, e entre suas marcas conhecidas destacam-se resinas Teflon®, fibra Lycra®, fibra Kevlar®, entre outras. Foram entrevistadas a Dupont do Brasil e a Dupont Argentina. Ambas compram serviços de TRCI independentemente uma da outra e ambas seguem igual metodologia padrão da matriz. O processo está baseado em leilão reverso, através

da empresa Free Market, onde empresas pré-qualificadas são convidadas a participar de um leilão online com horários de início e término pré-definidos e onde cada participante sabe qual é o preço mais baixo, mas não sabe quem o forneceu. Ao término do período de leilão a empresa vencedora é a que apresentou a melhor tarifa. O sucesso deste processo depende bastante da pré-qualificação das transportadoras. Especificamente no último processo, a empresa vencedora sequer conseguiu operar a primeira carga. Por se tratar de uma empresa que não tinha muita frota própria, esta não conseguiu subcontratar o transporte com o preço baixo com que ganhou o leilão. Neste primeiro momento não estão fazendo contratos formais com os vencedores. O resultado do leilão reverso aponta um fornecedor prioritário, um secundário e um *backup*. O frete representa 3% do valor da mercadoria transportada. Mesmo assim, o critério de custo/preço do frete é o mais importante da Dupont. Afinal, tanto os entrevistados no Brasil e na Argentina não vêem risco de custo e performance na troca de transportadoras. Atualmente operam com três transportadoras no transporte rodoviário entre Brasil e Argentina, sendo oito anos o relacionamento comercial mais antigo com uma delas. O entrevistado no Brasil é Especialista em Logística e participa do time Dupont que define os critérios e seleciona os fornecedores de transporte, e é responsável por liderar projetos logísticos. Hierarquicamente reporta-se ao Gerente de Logística. Está há menos de dois anos na Dupont e na função. Já na Argentina, o entrevistado é Comprador Sênior e também participa do time Dupont no processo de decisão de compra de frete. Hierarquicamente reporta-se ao Chefe de Compras, está há oito anos na Dupont e há três na função.

Empresa 8 – CLARIANT S/A

A Clariant é uma organização mundial, líder em especialidades químicas, com 135 anos de experiência. A empresa nasceu em 1995 como empresa independente, a partir da cisão da área de produtos químicos especiais da Sandoz. Em 1997, integrou-se à divisão de especialidades Químicas da Hoechst e hoje opera com mais de 100 empresas nos cinco continentes. A Clariant apresenta um volume de vendas anuais da ordem de US\$ 6 bilhões e conta com cerca de 29.000 colaboradores. A

sede mundial está localizada em Muttenz, na Suíça. A Clariant gasta cerca de R\$ 5 milhões/ano com a compra de fretes internacionais, sendo 5% a 6% a participação do modal rodoviário neste total. O critério de seleção do internacional é bem parecido com o nacional. A Clariant trabalha com duas pré-qualificações. Primeiro, uma pré-qualificação técnica onde pré-requisitos são colocados para as transportadoras e, em segundo lugar, tem uma pré-qualificação que diz respeito ao sistema de garantia de qualidade. Esses critérios são de pontuação, são questionários que são enviados para as transportadoras e ao serem devolvidos são calculados pesos e pontuações. A transportadora deve obter uma pontuação de pelo menos 70% do total de pontos possíveis para ser pré-qualificada, ou seja, apta para partir para os processos comerciais com a empresa. A partir daí é um processo normal de concorrência. O processo de compra de TRCI, no entanto, difere do nacional. No transporte rodoviário internacional, hoje está ainda em processo de negociações individualizadas e não uma concorrência aberta ao mercado. Por enquanto não há contratos formais, mas a regra da Clariant é sempre a formalização de um contrato deste padrão que deixa bem claro os direitos e deveres entre as partes e o resto é tabela de preço. A Clariant opera com quatro diferentes transportadoras nas rotas com Argentina, Chile, Uruguai e Bolívia. Entre elas, há uma que está trabalhando com a Clariant há cinco anos. O entrevistado é o Gerente de Tráfego Nacional e Internacional, sendo responsável pela negociação, seleção, operação e medição da performance do transporte de insumos e produtos em todos os modais. Está há 10 anos na empresa e há sete na função, reportando ao Diretor de Serviços da Clariant.

Empresa 9 – INNOVA

A Innova foi instalada há três anos no Pólo Petroquímico de Triunfo para fabricar poliestireno. Chegou como empresa Argentina, mas agora fala português como qualquer corporação verde-amarela, já que seu grupo controlador (Perez Companc) foi adquirido pela Petrobrás. Não tem um processo formal de seleção de transportadoras. Na verdade trata a compra de frete rodoviário internacional caso a caso. A partir da confirmação de um pedido de cliente, a Innova entra em contato

com três ou quatro transportadoras para solicitar cotação. Estas empresas são escolhidas com base na experiência anterior da entrevistada com as mesmas ou nas várias visitas que recebe de novos provedores que pretendem fornecer seus serviços. O frete participa com 6% no valor da carga transportada. A entrevistada não vê necessidade de ter um processo de compra mais formal em virtude do seu “baixo” volume. Afirma que o transporte rodoviário representa 5% das suas compras de frete. A Innova trabalha hoje com duas transportadoras para o transporte com Argentina e Chile, sendo que com uma delas está há quatro anos. A entrevistada é Analista de Comércio Exterior e faz todo o atendimento de vendas no Mercosul. Também é responsável pela compra dos serviços logísticos de exportação. Responde para o Diretor Comercial e está há cinco anos na empresa e na função.

Empresa 10 – FERRO ENAMEL

A Ferro Enamel é uma empresa Argentina que atua desde 1935, nas áreas de revestimentos cerâmicos, decoração e termoplásticos. Seus produtos têm boa penetração nos setores de eletrônica, construção, de eletrodomésticos e outros. A matriz do grupo é em Cleveland, Ohio, e possui operações em mais de 100 países. No processo de decisão de compra não há qualquer licitação ou contratos formais com as transportadoras. O entrevistado recebe constantemente vários provedores e ele próprio avalia a qualificação de cada um e o seu preço. Uma vez escolhidas as transportadoras, delega ao departamento de compras que passa a operar com elas em situações de recompra direta até que melhores condições comerciais se apresentem no mercado ou que uma das selecionadas apresente problemas na prestação do serviço. Operam basicamente com dois tipos de cargas. Uma com baixo valor agregado onde o frete representa 30% do valor da mercadoria, e outra com maior valor cujo frete representa 7% a 8% do valor da mercadoria. O entrevistado não vê grande risco de custo ou performance quando da troca de transportadora. Compra serviços de TRCI para transporte com Brasil, Chile, Uruguai, Paraguai e Bolívia, estando operando hoje com oito transportadoras diferentes. Com uma delas mantém um relacionamento de dez anos. O entrevistado é Gerente do Centro de Atenção ao Cliente, responsável por todo o processo desde o pedido até

a entrega ao cliente, passando pela contratação de serviços de TRCI. Responde para o Gerente Geral da empresa há 20 anos nesta função e está há 32 anos na empresa.

Empresa 12 – BOSTIK FINDLEY

A Bostik Findley é uma empresa Argentina, subsidiária da Bostik Findley International, grupo de origem americana com controle da francesa TotalFinaElf. Fabrica e comercializa *hot-melts* com EVA e elastômeros para o mercado de fraldas e absorventes higiênicos, além de adesivos industriais para a área automotiva, de embalagem, de construção civil e de auto-adesivos. A empresa não utiliza um processo de licitação aberta. Compra serviços de TRCI para transporte com Brasil, Chile, Uruguai e Bolívia, estando operando hoje com duas transportadoras diferentes. Com uma delas mantém um relacionamento de três anos. As várias visitas de transportadoras que querem prestar seus serviços a Bostik são utilizadas pela empresa para estar sempre atualizada no mercado no que tange a tarifas e serviços diferenciados. Não troca de transportadora apenas quando o serviço prestado deixa a desejar, mas o custo é o grande critério impulsionador da troca. Quem trabalha com a Bostik está sempre sendo convidado a acompanhar o preço que as demais transportadoras lhe oferecem. Caso se neguem, são trocadas sem qualquer outra preocupação de performance. O fato de o frete representar apenas 3% do valor da mercadoria poderia pressupor que a empresa qualificaria mais o serviço, mas não é o que acontece na prática. Por ser uma empresa pequena, mas com bom volume de carga, é a própria entrevistada que toma toda as decisões de transporte e aí devem prevalecer suas características pessoais na decisão. Nas exportações da Bostik 100% é feita via rodoviária, enquanto o modal marítimo absorve 100% das importações. A entrevistada é Gerente Administrativa e do *Customer Service*, sendo responsável pela supervisão de vendas e atendimento ao cliente, além da gerencia administrativa. Responde para o Gerente Geral da empresa e está há seis anos nesta função e na empresa.

Empresa 13 – AMPACET

A outra empresa Argentina é a Ampacet, que exporta produtos para toda América Latina. Contam com um depósito no Brasil e uma outra planta industrial no Chile. Seus principais produtos são colorantes para plásticos e compostos de polietileno pigmentados. Na Argentina a Ampacet tem uma participação no mercado de aproximadamente 80%, conta com 150 empregados e seu capital acionário é norte-americano. A política atual de compra de frete rodoviário é fazer parcerias informais com as transportadoras, sem qualquer contrato. Anualmente solicita cotação para os fornecedores que já operam na Ampacet e para os que ainda não o fazem. A decisão de avaliar as empresas e os preços ofertados cabe a duas pessoas: ao próprio entrevistado e ao comprador da empresa. Diz que a sua política “é selecionar sempre duas transportadoras para não ficar na mão de apenas uma empresa”. Uma vez selecionadas, as transportadoras passam a operar na situação de recompra direta. O frete representa 2% do valor da mercadoria transportada e 90% de todo os serviços de fretes adquiridos pela Bostik são fretes rodoviários internacionais. A Bostik compra serviços de TRCI para o transporte com Brasil, Chile, Uruguai, Paraguai e Bolívia. Hoje operam com duas transportadoras, sendo três anos o relacionamento comercial mais antigo com uma delas. O entrevistado é Chefe de Logística, responde ao Gerente de Operações e é responsável pela recepção de matéria-prima, armazenagem, abastecimento da fábrica, entrega ao cliente e tudo que diz respeito a todo este processo. Está há oito anos na Ampacet e na função.

Empresa 14 – MONSANTO

O principal negócio da Monsanto Argentina é o agrícola e seu objetivo é transformar a produção de alimentos e fibras. Atualmente conta com duas sub-áreas de negócios: agroquímicos e sementes. Na primeira se destaca o herbicida *Roundup*, com mais de 20 anos no mercado argentino, e líder entre os produtores do país. No caso das sementes, a Monsanto produz tanto para o mercado de sementes convencionais como para o de transgênicos. Se considerar a totalidade da soja Argentina, a Monsanto detém 95% da soja geneticamente melhorada. No

mundo, a Monsanto detém 20% do mercado de soja transgênica. No caso do mercado de milho, os percentuais da Monsanto são 40% e 80%, respectivamente. Apesar do grande volume e do tipo de carga que opera, a Monsanto Argentina não tem um processo formal de decisão de compra de frete rodoviário internacional. Baseado na experiência anterior com algumas transportadoras e nas visitas que recebe de outras tantas, pelo menos uma vez ao ano solicita cotações a elas. A entrevistada, sua supervisora e mais um profissional operacional do departamento de comercio exterior analisam as ofertas recebidas e deliberam sobre as transportadoras que trabalharão para a Monsanto no próximo período. Como o volume é muito grande procuram trabalhar com várias transportadoras para que nenhuma represente alta dependência. O modal rodoviário representa 65% de toda a despesa de aquisição de fretes de exportação da Monsanto Argentina. Sobre o total de mercadoria transportada neste modal, o frete representa apenas 2%. Opera atualmente com seis diferentes transportadoras nas rotas com Brasil, Chile, Uruguai, Paraguai, Perú e Bolívia. Entre elas, há uma que está trabalhando com a Monsanto há quatro anos. A entrevistada é Coordenadora de Comércio Exterior da Divisão de Agroquímicos, sendo responsável por toda a coordenação logística da importação e exportação desta Divisão. Ela está há três anos na empresa e há sete na função, e reporta-se ao Supervisor de Comércio Exterior da Monsanto.

Resumo

Nas empresas do Grupo 1 é praticamente nula a utilização de licitações do tipo “leilão reverso” para a compra de TRCI. Neste formato de licitação, existe uma pré-qualificação dos transportadores potenciais, geralmente feitos por terceiras partes proprietárias da tecnologia do leilão. A empresa compradora define um preço máximo para o lote de TRCI, e os transportadores pré-qualificados têm um tempo limitado para apresentar ofertas inferiores através da Internet. Cada um conhece o menor preço que está sendo ofertado no momento, ganhando aquele que oferecer a menor oferta ao final do tempo determinado. Parece que pelo tipo de carga que é transportada, muitas vezes perigosa, as empresas deste Grupo preferem não delegar a função de qualificar os seus fornecedores. Isto não quer dizer que

executam esta atividade de maneira aberta e formal. Na verdade, o normal é ver processos de avaliação informais, sob a responsabilidade de poucas pessoas da organização. O mesmo vale dizer para a negociação das condições comerciais do serviço de TRCI. Exceção ocorre com as empresas de porte muito grande, ou que é de menor porte mas suas cargas são de alto risco. Na maior parte das vezes a seleção do transporte é feita por quem paga o serviço. O contrário é observado entre empresas do mesmo conglomerado. Das 14 empresas deste Grupo apenas quatro têm processo formal de licitação aberta entre os fornecedores pré-qualificados. Mesmo para estes, a utilização de contratos formais quase inexistente. A grande oferta de alternativas para o TRCI no mercado parece explicar porque os clientes não se preocupam com maiores compromissos contratuais, ficando mais livres para aproveitar as oportunidades que surgem a todo o momento no mercado. Para o vendedor, fica claro que o seu sucesso dependerá fortemente do seu relacionamento com o responsável pela contratação dos transportadores e eventuais influenciadores dentro da organização.

5.1.2 Processo de Decisão de Compra

Nesta seção são apresentados os resultados da primeira questão desta pesquisa para o Grupo 1 de empresas: “Quais as situações de compra e os participantes do processo de decisão de compra de TRCI?”. Para isso, é importante discutir como estão organizados os centros de compras das empresas que formam este grupo, com a combinação de três diferentes variáveis teóricas: as situações de compra (*buyclasses*), as dimensões do centro de compras e os papéis desempenhados pelos participantes dentro do centro de compras.

5.1.2.1 Situações de Compra

Foi identificado que este Grupo 1 categoriza as compras de frete rodoviário internacional em dois grupos principais e, portanto, é possível somente aplicar duas das situações de compra propostas por Robinson *et al.* (1967, *apud* Webster, 1991). Apenas três das 14 empresas deste Grupo operam de uma forma correspondente a *recompra modificada*. Duas das empresas entrevistadas têm volumes de carga significativos e preferem comprar por lotes de carga, caso a caso, buscando melhores condições comerciais e, principalmente, equilibrar os volumes entre as transportadoras escolhidas para evitar desabastecimento. Na maioria das empresas a situação de compra preponderante é correspondente a *recompra direta*. Uma vez definidas as transportadoras e as respectivas condições comerciais, a cada seis ou doze meses, passam a operar com transações rotineiras de pedidos de embarque e avaliação de performance do serviço prestado, até que inicie um novo período de reavaliação de fornecedores. A situação teórica de *nova compra* não pode ser encontrada neste Grupo já que nada é realmente novo neste tipo de compra. Alguns dos entrevistados referenciaram esta situação apenas quando precisaram contratar o transporte para uma transferência de unidade industrial, mas isso representa menos de 1% dos casos, irrelevante para este estudo.

5.1.2.2 Dimensões do Centro de Compra

Envolvimento Vertical

Quanto ao *envolvimento vertical*, os níveis hierárquicos envolvidos nas situações de *recompra modificada* e *recompra direta* são similares neste Grupo 1 de empresas e são:

- Alto Nível da Administração Operacional/*Upper Level Operating Management* Gerentes de Comércio Exterior, Gerentes de Negócios,

Gerentes de Tráfego, Gerentes de Logística, Gerentes Administrativos, Gerente de Vendas, Gerente de *Customer Service*;

- Baixo Nível da Administração Operacional/*Lower Level Operation Management*: Supervisor de Compras, Supervisor de Transportes, Coordenador de Logística e Supervisor de Comércio Exterior;
- Funcionários de Escritório/*Clerical Employees*: Analistas Comércio Exterior, Vendedor, Comprador e Usuários.

Níveis hierárquicos mais altos (Acionistas/*Ownership*, Alta Administração/*Top Management*, Administração Geral/*Policy Level Management*) não estão envolvidos na compra de frete rodoviário internacional neste Grupo de empresas.

Na situação de *recompra direta* se observa que os gerentes de alto nível da administração operacional estão mais presentes nos momentos de reavaliação das transportadoras do *pool* e na renegociação das condições comerciais, que acontecem normalmente em base anual. Uma vez escolhidos os fornecedores, o relacionamento diário com eles ocorre através dos níveis de supervisão ou chefia ou mesmo funcionários operacionais.

Envolvimento Lateral

Quanto ao *envolvimento lateral*, também não foram notadas diferenças entre as duas situações de compra de *recompra modificada* e *recompra direta* para este Grupo de empresas. O número de departamentos envolvidos, dependendo de cada organização, é em média dois, dentre os seguintes:

- Comércio Exterior;
- Compras;
- Transporte;
- Logística;
- *Customer Service*.

Amplitude

Quanto à amplitude, o número de pessoas envolvidas na situação de *recompra modificada* varia de duas a três. Já na situação de *recompra direta*, foram encontradas de 4 a 6 pessoas envolvidas quando do período de reavaliações das transportadoras do *pool* e de condições comerciais, normalmente executadas em base anuais. Na compra diária e rotineira, que é uma característica desta situação de compra, no máximo duas pessoas estão envolvidas.

As três dimensões descritas por Johnston e Bonoma (1981, *apud* Webster, 1991) ajudaram a descrever as diferentes dimensões do centro de compras deste Grupo de empresas. Houve similaridade no número de níveis hierárquicos e no envolvimento lateral, independentemente da situação de compra que cada empresa utiliza na compra de frete rodoviário internacional. Já na amplitude foi encontrada uma pequena diferença entre as duas situações de compra. Se por um lado a *recompra modificada* necessita um número maior de pessoas envolvidas em cada compra, a *recompra direta* parece necessitar de um número maior ainda apenas quando da escolha das empresas transportadoras que vão prover os serviços de frete rodoviário internacional, mas necessita de poucas pessoas e de altos níveis hierárquicos da organização quando da compra rotineira com as mesmas condições comerciais.

5.1.2.3 Papéis do Centro de Compras

O iniciador na situação de *recompra modificada* pode ser o Gerente de Vendas, no caso de fretes de exportação, ou o Gerente de Materiais, no caso de fretes de importação. Os papéis de decisor e controlador são exercidos pelo mesmo profissional, o Gerente de Importação/Exportação ou Gerente de Tráfego/Transporte dependendo da empresa. O influenciador na compra de frete rodoviário internacional também exerce o papel de usuário do serviço: no caso de fretes de exportação, é o importador, e no caso dos fretes de importação é o exportador. Algumas vezes é o

importador quem paga o frete, outras é o exportador, mas a outra parte também é muito importante no processo. O papel de comprador propriamente dito é exercido pelo comprador ou analista de importação e exportação.

Já no caso da situação de *recompra direta* o iniciador é o vendedor ou o planejador de materiais, também dependendo do tipo de frete. Identifica-se aqui que o que mudou foi o nível hierárquico dos envolvidos em cada situação, e não o departamento ao qual pertencem. Os papéis de decisor e comprador são exercidos pelo mesmo profissional, seja um comprador, seja um analista de importação/exportação. Quanto ao usuário, é similar à situação de *recompra modificada*, apenas que neste caso não há o papel do influenciador e controlador. Estes são papéis típicos que atuam apenas na reavaliação periódica do *pool* de transportadoras.

A teoria sobre papéis no centro de compras proposta por Webster e Wind (1996) e complementada por Bonoma (1982, *apud* Webster, 1991) é útil na identificação das funções ativas em cada situação de compra, embora com alguma dificuldade pelas particularidades do serviço em estudo.

5.1.3 Seleção de Transportadoras

Nesta seção são apresentados os resultados da segunda questão desta pesquisa: “Quais os critérios que os clientes levam em conta quando selecionam as transportadoras?”.

No Quadro 14 são mostradas as respostas dos entrevistados do Grupo 1 sobre o grau de importância que dão à categoria mais importante, com nota 1, até a categoria menos importante, com nota 6.

Empresa	País	AT	CO	CM	PR	PV	TT
TFL do Brasil	BR	2	1	4	3	5	6
Renner Sayerlak	BR	2	3	6	1	5	4
Barlocher do Brasil S/A	BR	3	1	6	2	5	4
Bayer S/A	BR	2	1	5	4	3	6
Produquímica Ind. Com.	BR	1	4	5	2	6	3
Gigante Química	BR	1	2	3	4	5	6
Dupont	BR	5	2	6	1	4	3
Clariant	BR	5	1	6	3	4	2
Innova	BR	1	3	6	2	4	5
Ferro Enamel	AR	4	3	5	2	6	1
Dupont	AR	3	2	4	1	5	6
Bostik Findley	AR	2	3	6	1	4	5
Ampacet	AR	1	3	5	2	4	6
Monsanto	AR	5	3	6	2	4	1

Quadro 14 - Critérios de Seleção de Transportadoras no Grupo 1

Fonte: Preparada pelo autor

Legenda: AT=Aspectos da Transportadora; CO=Confiabilidade; CM=Considerações do Mercado; PR=Preço do Serviço do Frete; PV=Serviço Pós-Venda; TT=Transit Time

A partir das respostas contidas no Quadro 14 foi verificado o percentual de vezes que cada um dos critérios de seleção de transportadoras no Grupo 1 apareceu entre as três mais importantes escolhas dos entrevistados, conforme pode ser visto na coluna bem à esquerda do Quadro 15. Tal procedimento também foi feito pelos autores Murphy e Hall (1995) em sua análise de estudos sobre seleção de transportadoras, conforme pode ser visto na coluna mais à direita do mesmo Quadro 15.

Avaliação Grupo 1 de Empresas	Categorias	Avaliação Estudo de Murphy e Hall (1995)
23,8%	Aspectos da Transportadora (<i>Carrier Considerations</i>)	15,4%
31,0%	Confiabilidade (<i>Reliability</i>)	38,4%
2,4%	Considerações do Mercado (<i>Shipper Market Considerations</i>)	7,7%
28,6%	Preço do Serviço do Frete (<i>Freight Rate</i>)	7,7%
2,4%	Serviço Pós-Venda (<i>Over, Short, and Damaged</i>)	11,5%
11,9%	Transit Time (<i>Transit Time</i>)	19,2%

Quadro 15 - Três Principais Critérios de Seleção de Transportadoras no Grupo 1
Fonte: Preparada pelo autor

Comparando, é possível notar importantes mudanças entre os resultados encontrados por Murphy e Hall (1995) na metade da década passada e os que agora foram encontrados nas empresas do ramo químico e petroquímico – Grupo 1. *Confiabilidade* ainda é o principal critério nos dois estudos, já que o transporte é peça fundamental na logística e a capacidade de cumprir com tempos de coleta e entrega acordados e de entregar o que promete segue valorizado. No entanto, no trabalho de Murphy e Hall (1995) o percentual de vezes que este critério figurava entre os três principais era próximo a 40% e neste Grupo ele figura em cerca de 30% das respostas. Toda esta diferença foi transferida para o critério *Preço do Serviço do Frete* que assumiu novamente uma importância neste Grupo de empresas. Este parece um resultado surpreendente para um Grupo de empresas que tenderia a valorizar menos o preço para poder selecionar fornecedores capacitados para transportar uma carga crítica, normalmente com riscos grandes de acidentes ambientais. O critério *Aspectos da Transportadora* continua entre os três principais mas está muito mais valorizado que no passado. Parece que esta valorização se deve ao fato de que os clientes estão atualmente buscando também reduzir o

número de transportadores e querem fazê-lo com muito critério na escolha dos parceiros. *Considerações do Mercado* continua não sendo considerado um critério dos mais importantes, mostrando que a escolha da transportadora passa principalmente pela capacidade de fornecer o serviço de transportar propriamente dito, sem haver interesse por serviços adicionais. Outro resultado surpreendente é o baixo percentual com o qual o critério *Serviço Pós-Venda* aparece entre os três principais neste estudo. Isto pode ser entendido como uma premissa dos entrevistados de que este tipo de serviço é pré-requisito para as transportadoras atuantes no mercado. E, finalmente, o critério *Transit Time* caiu no percentual de vezes que aparece entre os três principais critérios, talvez porque no transporte internacional o tempo de trânsito depende muito de atividades “fora da estrada” como documentação e liberação aduaneira na fronteira.

5.1.4 Fontes de Informação

Nesta seção são apresentados os resultados para a terceira questão desta pesquisa: “Quais as fontes de informação utilizadas pelos compradores na seleção de transportadoras?”.

No Quadro 16 são mostradas as respostas dos entrevistados do Grupo 1 sobre o grau de importância que dão à fonte de informação mais importante, com nota 1, até a fonte menos importante, com nota 6.

Empresa	País	AB	EA	IND	INT	PR	PU
TFL do Brasil	BR	2	6	1	5	3	4
Renner Sayerlak	BR	2	3	1	6	4	5
Barlocher do Brasil S/A	BR	1	3	2	5	4	6
Bayer S/A	BR	1	3	2	6	5	4
Produquímica Ind. Com.	BR	3	1	2	6	5	4
Gigante Química	BR	3	1	2	4	5	6
Dupont	BR	4	1	2	5	6	3
Clariant	BR	2	4	3	6	5	1
Innova	BR	2	1	3	6	4	5
Ferro Enamel	AR	6	1	2	3	4	5
Dupont	AR	3	2	1	6	4	5
Bostik Findley	AR	3	1	4	5	2	6
Ampacet	AR	3	1	2	6	4	5
Monsanto	AR	2	1	5	6	3	4

Quadro 16: Fontes de Informação para Seleção de Transportadoras no Grupo 1

Fonte: Preparada pelo autor

AB=Abordagem do Pessoal de Vendas; EA=Experiência Anterior; IND=Indicações;
INT=Internet; PR=Promoção; PU=Publicações

Utilizando procedimento semelhante ao que foi utilizado nos critérios de seleção de transportadoras (ver seção 5.1.3), a partir das respostas contidas no Quadro 16 foi verificado o percentual de vezes que cada uma das fontes de informação apareceu entre as três mais importantes escolhas dos entrevistados, conforme pode ser visto na coluna bem à esquerda do Quadro 17. Já na coluna mais à direita do mesmo Quadro 17, novamente utilizando o mesmo procedimento já comentado, foi colocado o percentual de vezes que tais fontes também apareceram entre as três principais fontes de informação para seleção de transportadoras em cinco estudos anteriores (Bell, 2000; Stock e LaLonde, 1978, *apud* Bell, 2000; Brand e Grabner, 1985, *apud* Bell, 2000; Brooks, 1983, *apud* Bell, 2000; Cunningham and Kettlewood, 1975, *apud* Bell, 2000).

Avaliação Grupo 1 de Empresas	Categoria	Avaliação Estudos (Bell, 2000; Stock e LaLonde, 1978; Brand e Grabner, 1985; Brooks, 1983; Cunningham and Kettlewood, 1975)
28,6%	ABORDAGEM: do pessoal de vendas da transportadora	26,7%
28,6%	EXPERIÊNCIA ANTERIOR: passada com a transportadora ou através de testes de carga	46,7%
28,6%	INDICAÇÕES: de outros clientes da transportadora, de outros colegas em outras empresas, de outros departamentos dentro da empresa, de despachantes aduaneiros, de operadores logísticos, etc.	6,7%
2,4%	INTERNET: website da transportadora ou pesquisa genérica	13,3%
7,1%	PROMOÇÃO: material promocional da transportadora, participação e eventos do setor	0,0%
4,8%	PUBLICAÇÕES: jornais e revistas, publicações especializadas	6,7%

Quadro 17 – Três Principais Fontes de Informação utilizadas na Seleção de Transportadoras no Grupo 1

Fonte: Preparada pelo autor

Comparando os resultados obtidos a partir dos 5 estudos encontrados na literatura com as respostas obtidas neste estudo, a primeira mudança que se nota é que a *experiência anterior* não é a primeira fonte de informação, destacada em quatro dos cinco estudos anteriores pesquisados. Sua supremacia foi dividida neste Grupo 1 com as *indicações* de outros clientes da transportadora, colegas de logística em outras empresas e de outros serviços logísticos, e também *abordagem*. *Internet*, *promoção* e *publicações* são consideradas por este Grupo 1 como fontes secundárias. A pressão do tempo sobre os executivos deve fazer com que

proveitem muito mais a experiência sua e de colegas, assim como o relacionamento com os profissionais de vendas das transportadoras.

5.1.5 Sumário do Grupo 1

Na Figura 5 é apresentado um sumário dos resultados apresentados para as empresas que compõe o Grupo 1. As dimensões e papéis do centro de compras são mostrados para duas situações de compra diferentes. Também são apresentados os três principais critérios de seleção de transportadoras e finalmente as três principais fontes de informação utilizadas para selecionar transportadoras de carga rodoviária internacional.

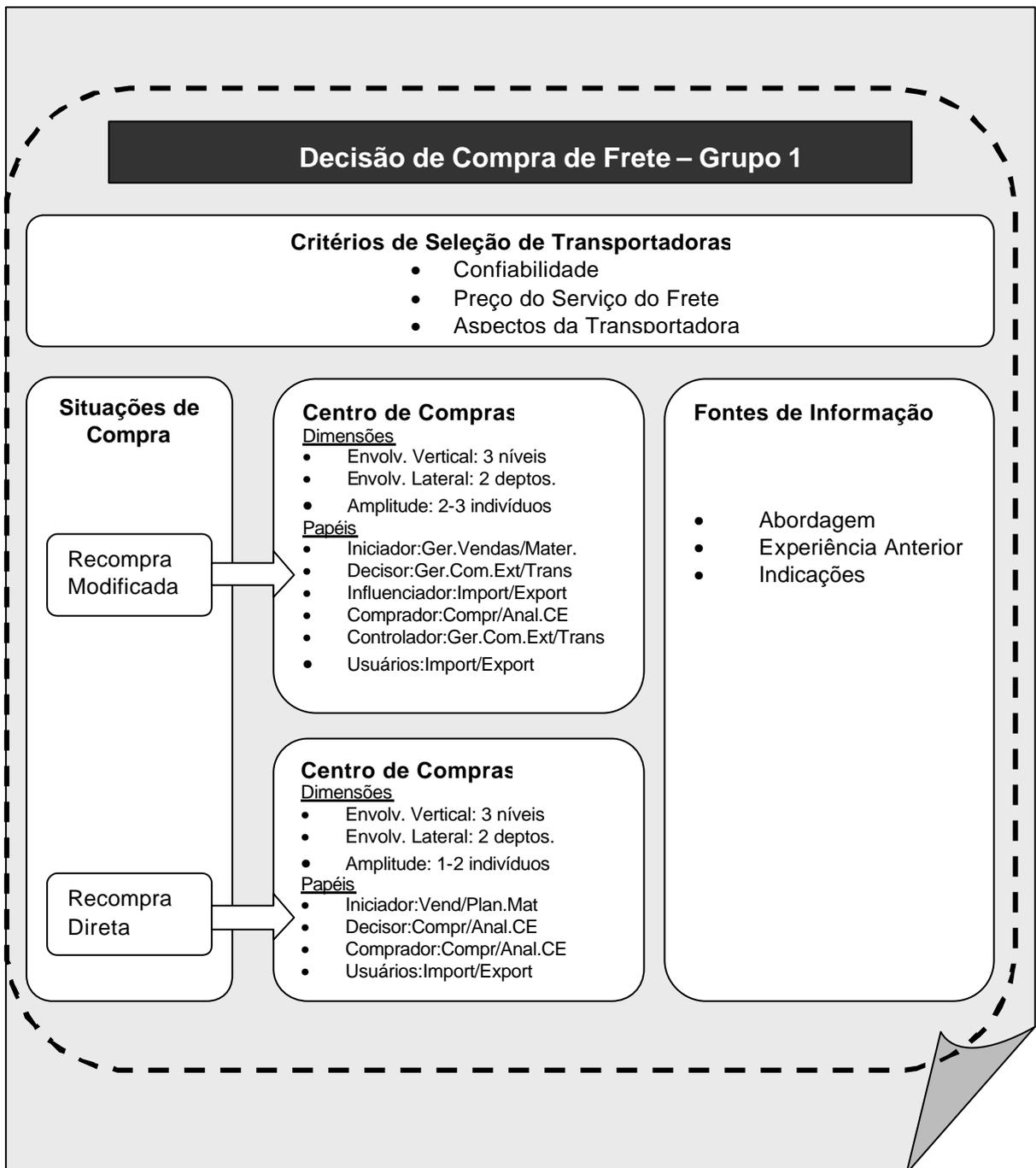


Figura 5 - Sumário dos Resultados do Grupo 1
 Fonte: elaborado pelo autor.

5.2 GRUPO 2

De acordo com o que foi apresentado no Capítulo 4 sobre o método de análise, o segundo grupo para apresentação dos resultados é composto de 7 empresas brasileiras e argentinas que atuam nos setores de alimentos e bebidas. São setores de atividade cujas cargas têm baixos valores agregados, normalmente trabalham com grandes volumes e apresentam alguma sazonalidade nas suas demandas. Pressupõe-se, portanto, que elas possuam processos diferenciados na compra de TRCI com preocupação no custo.

5.2.1 As Empresas do Grupo 2

Apenas três das sete empresas entrevistadas, localizadas no Rio Grande do Sul, São Paulo e na Grande Buenos Aires, na Argentina, autorizaram a publicação dos seus nomes e outros detalhes. Para as outras quatro empresas são utilizados codinomes. O Quadro 18 sumariza estas informações.

Nº	Empresa	País	Vendas/Ano (US\$ Milhões)	Compras/Ano TRCI (US\$)	Número Func.	Setor
1	Allied Domecq	BR	100	67,200	300	Bebidas
2	Balas e Confeitos	BR	100	330,000	1600	Alimentos
3	Doces e Salgados	BR	660	432,000	10240	Alimentos
4	Engarrafadora	BR	240	360,000	2400	Bebidas
5	Kraft Foods Argentina	AR	165	292,000	300	Alimentos
6	Molinos Rio de La Plata	AR	620	354,000	2800	Alimentos
7	Alimentos Argentinos	AR	510	324,000	500	Alimentos

Quadro 18 - Empresas Entrevistadas do Grupo 2 – Alimentos e Bebidas

Fonte: Preparada pelo autor

Empresa 1 – ALLIED DOMECCQ BRASIL

Criada em 1995, a Allied Domeccq Brasil é o resultado da união das companhias Hiram Walker e Pedro Domeccq. No ranking nacional ocupa a segunda posição no mercado de bebidas finas. As principais marcas da empresa são os whiskies Ballantine's (Gold Seal e Finest), Teacher's e Long John, brandy Domeccq, licor Frangelico e tequila Sauza. Até o ano passado, para a aquisição de fretes rodoviários, a empresa se valia de avaliações informais do seu pessoal de logística. Neste caso, contava a percepção individual da boa qualificação do prestador do serviço, se a empresa tem frota própria ou terceirizada e a questão do seguro da carga. A partir deste ano a empresa tem uma nova diretriz que é fazer licitações. Uma vez selecionados os prestadores do serviço por um processo formal de avaliação envolvendo várias pessoas da organização, a empresa partirá para um contrato formal. Por norma a empresa não trabalha com prestação de serviço único e exclusivo, mas sempre com dois concorrentes no mínimo. A licitação é feita pela própria empresa, não utilizando qualquer intermediário, e começa com um questionário convidando os prestadores interessados. Esta empresa trabalha com 3 transportadoras diferentes no transporte rodoviário com Argentina, e está há 10 anos se relacionando com uma delas. A entrevistada é Analista de Comércio Exterior, sendo responsável pelos processos desde o pedido do cliente até a liberação da mercadoria e passando pela contratação do transporte de insumos e produtos finais. Reporta-se ao Gerente de Logística, está há menos de 1 ano na empresa, mas já atua neste tipo de função há 16 anos em outras empresas.

Empresa 2 – BALAS E CONFEITOS (Codinome)

Esta empresa não autorizou a citação do seu nome neste estudo, por isso foi chamada de *Balas e Confeitos*. Esta empresa entrou no mercado brasileiro através da compra de outra empresa, tradicional e importante fábrica brasileira de guloseimas. A partir desse momento, seu desenvolvimento e tecnologia levaram a se converter em uma das empresas mais importantes nas exportações de balas no

seu país e em todo o Mercosul. Hoje, a *Balas e Confeitos* é a segunda operação em importância do Grupo se destacando, não só, pela sua grande capacidade produtiva como também pela constante renovação tecnológica e a inovação em produtos e sabores que encontram um mercado sempre receptivo neste gigante território. Uma prova do dinamismo empresário da *Balas e Confeitos* tem sido a inauguração, em 1999 em Bragança Paulista, da fábrica de chocolates mais avançada da região e a criação do centro de distribuição de guloseimas e chocolates mais importantes do país. Atualmente, 25% do que a empresa produz no Brasil é exportado. Por norma a empresa sempre tem dois fornecedores. Existe uma licitação, mas ela não tem um período específico para ocorrer. Dependendo das condições econômicas do país, a licitação vale enquanto houver estabilidade. A empresa costuma formalizar a relação com as transportadoras selecionadas através de contratos. Na seleção das transportadoras a *Balas e Confeitos* dá maior importância ao preço do frete, aos aspectos da transportadora como qualidade da frota e sua estabilidade financeira, e à confiabilidade. Neste processo é envolvido o solicitante da carga (cliente do departamento de Suprimentos e Logística), que normalmente é o departamento de Vendas, o próprio cliente, destinatário da carga, e o próprio departamento de Suprimentos e Logística. Trabalha com seis empresas para o transporte internacional com Argentina, Chile, Uruguai, Paraguai, Bolívia e Colômbia. Com uma delas mantém um relacionamento comercial de sete anos. O entrevistado é Gerente de Suprimentos e Logística, responsável por toda a armazenagem e transporte com a contratação de todo e qualquer serviço logístico. Responde para o Diretor de Operações e está há oito anos na empresa e há sete nesta função.

Empresa 3 – DOCES E SALGADOS (Codinome)

Outra grande empresa que prefere o anonimato, e que foi chamada de *Doces e Salgados*, é subsidiária de um grupo norte-americano - um dos maiores fabricantes de alimentos do mundo, com 80 fábricas e com produtos comercializados em mais de 140 países, com marcas que estão presentes no nosso dia a dia e que se destacam pela qualidade e inovação constante. A operação brasileira conta atualmente com 11 fábricas, empregando mais de dez mil pessoas. Como processo

de compra, a empresa utiliza processo de licitação aberta. Mantém um banco de dados com transportadoras pré-qualificadas, seja pela experiência anterior da empresa com estes fornecedores, seja pela opinião daqueles que recebem as várias visitas do pessoal de vendas das transportadoras do mercado. Anualmente, envia para cerca de dez transportadoras do seu banco de dados um e-mail com uma solicitação de cotação para rotas específicas, sem qualquer preocupação de estimar volumes de carga ou pré-definir requisitos das operações. Um colegiado de quatro pessoas, de quatro departamentos diferentes, seleciona as transportadoras para os vários tipos de cargas e rotas. Fazem parte desta equipe uma pessoa da área de Gerenciamento de Risco, outra de Compras, outra de Comércio Exterior e outra do setor de Transportes. Com os selecionados, não há a confecção de um contrato formal entre as partes. O modal rodoviário representa hoje cerca de 30% das despesas de frete internacional. Esta empresa opera com 6 empresas diferentes nas cargas com Argentina, Chile, Paraguai, Uruguai e Bolívia, sendo dez anos o relacionamento comercial mais antigo com uma delas. A entrevistada é Coordenadora de Comércio Exterior e responsável pela contratação de frete e demais serviços logísticos. Hierarquicamente reporta-se ao Gerente de Transportes, está há cinco anos na *Doces e Salgados* e há quinze na função.

Empresa 4 – ENGARRAFADORA (Codinome)

A empresa chamada de *Engarrafadora*, é a terceira maior engarrafadora de Coca-Cola no Brasil. Fundada em 1948, tornou-se franqueada da marca multinacional em 1963. Desde então, produz e vende refrigerante, além de desenvolver novos produtos para o mercado brasileiro. Hoje, a Coca-Cola detém 52% do mercado de refrigerantes e pretende ampliar a participação no segmento de sucos, chás e energéticos. Apenas no ano passado a empresa teve a necessidade de contratar frete rodoviário internacional para transportar as preformas PET que importava do Uruguai. Na verdade ela comprava do importador no Brasil e resolveu importar diretamente para reduzir custos. Para isso, contou com a mesma transportadora que operava a rota para o antigo importador. Este ano a *Engarrafadora* fez a primeira licitação aberta, onde solicitou

preços a quatro empresas transportadoras, sem qualquer pré-qualificação formal. Basicamente a decisão ocorre dentro do próprio departamento de Suprimentos, entre três pessoas, sem qualquer participação de outros departamentos. Pretende para o próximo período estabelecer procedimentos de qualificação de transportadoras mais adequados. A *Engarrafadora* opera com uma única transportadora na rota com Uruguai, sendo que este relacionamento comercial tem um ano. O entrevistado é o Coordenador de Suprimentos, sendo responsável pela compra de matéria prima e operações logísticas. Está há 5 anos na empresa e há 15 função, reportando ao Gerente de Suprimentos.

Empresa 5 – KRAFT FOODS ARGENTINA

A Kraft Foods da Argentina pertence a Kraft Foods International, a empresa de alimentos mais rentável do mundo fundada em 1767. Algumas marcas globais são Milka, Royal, Tang e Club Social. Kraft Foods Argentina nasceu em 2000, a partir da integração mundial da Kraft com a Nabisco. Nabisco tinha chegado a Argentina em 1981 e desde então comprou algumas das empresas mais valorizadas pelos consumidores argentinos como Terrabusi, Canale, Mayco e Vizzolini. Kraft Foods tem operações em 140 países do mundo e plantas industriais em 66. A empresa tem um número grande de transportadoras pré-qualificadas para os mais variados tipos de cargas, seja líquida a granel, seca ou refrigerada. Sempre que surge uma demanda de frete rodoviário internacional a Kraft Foods da Argentina solicita novas cotações às transportadoras existentes em seu cadastro e que atendem às necessidades daquela rota, e a decisão sobre a transportadora vencedora é tomada pelos departamentos de Comércio Exterior e Compras. O valor do frete representa cerca de 10% do valor da mercadoria. A Kraft trabalha hoje com 8 transportadoras para o transporte para o Brasil, Chile, Paraguai, Uruguai e Bolívia, sendo que com uma delas está há 5 anos. A entrevistada é Analista de Exportação e faz todos os procedimentos comerciais e operacionais de exportação. Responde para o Chefe de Comércio Exterior e está há 3 anos na empresa e há 2 na função.

Empresa 6 – MOLINOS RIO DE LA PLATA

A Molinos Rio de La Plata é uma empresa Argentina fundada em 1902, dedicada a exportação de cereais e que decidiu entrar no mercado de alimentos industrializados com um produto básico como farinha de trigo. Em 1925 Molinos começa seu processo de diversificação com a elaboração de óleos vegetais, contribuindo para o desenvolvimento dos cultivos de algodão, girasol e soja. No começo de 1999 a Perez Companc Family Group adquire o controle acionário da Molinos Río de la Plata S.A. Durante o ano de 1999 teve uma revisão total dos negócios e marcas da Molinos. Como resultado, definiram a compra, aliança, venda e até o encerramento de algumas atividades. A Molinos encara o seu processo de decisão de compra como caso a caso, tentando rediscutir novas condições comerciais com os mesmos prestadores de serviço de frete ou mesmo testando novas transportadoras. A cada demanda é solicitada nova cotação para várias transportadoras. De posse das condições comerciais, a decisão é tomada por um grupo formado pelo entrevistado, pelo Gerente de Logística e pelo Gerente Comercial responsável pelo produto que deve ser transportado. Não há uma política específica para distribuir o volume em mais de uma transportadora e minimizar a dependência. Cerca de 20% do gasto com frete internacional é no modal rodoviário. Compra serviços de TRCI para transporte para Brasil, Chile, Paraguai, Uruguai e Bolívia, estando operando hoje com 10 transportadoras diferentes. Com uma delas mantém um relacionamento de 7 anos. O entrevistado é Coordenador de Logística de Exportação, responsável por toda a contratação de frete e serviços logísticos. Responde para o Gerente de Logística da empresa há 8 anos nesta função e está há 1 ano na empresa.

Empresa 7 – ALIMENTOS ARGENTINOS (Codinome)

Outra empresa que não autorizou a citação do seu nome foi chamada de Alimentos Argentinos. A história desta empresa começou em 1906 nos Estados Unidos. No início do século passado a Alimentos Argentinos iniciou a sua expansão internacional com joint ventures na Europa e Canadá. A fábrica entrevistada na Argentina para este estudo foi a primeira do Grupo na América Latina e foi fundada

em 1928. Hoje ela é o maior produtor sul-americano de dextrose e líder na fabricação de ingredientes de derivados do milho, além de outros cereais e vegetais. A empresa não mantém contratos formais com as transportadoras. Basicamente “temos trabalhado com diversas transportadoras que ao longo do tempo que demonstraram que são dignas de confiança”, disse o entrevistado. O máximo que fizemos, anualmente, é uma análise de custo “solicitando cotações a várias empresas e verificando como estamos frente ao mercado” (ibid.). Se nessa análise anual aparecer algum provedor com algo realmente diferente do que as atuais transportadoras da empresa oferecem, aí existe uma reavaliação. Caso contrário seguem trabalhando com as mesmas empresas e tomam a decisão de trocá-las apenas em caso de não cumprimento do nível de serviço. Opera atualmente com 12 transportadoras nas rotas para o Brasil, Chile, Paraguai, Uruguai e Bolívia, e com uma delas mantém um relacionamento de 20 anos. O entrevistado é Supervisor de Logística e Exportação, sendo responsável pela contratação de frete e demais serviços logísticos, além de ser responsável pelo controle de contas a receber de clientes. Responde para o Gerente Comercial e está há 3 anos nesta função, mas há 26 na empresa.

Resumo

A primeira constatação neste Grupo é que cada empresa trabalha com mais transportadores. Parece que setores com baixa densidade de custo exigem um foco mais nas tarifas e, neste caso, é importante que se tenha mais alternativas no mercado. Também, trabalham com grandes volumes e parece não quererem ficar dependente de poucos fornecedores para evitar desabastecimento. Aqui também a utilização de contratos formais é insignificante. A exemplo do Grupo 1, duas das empresas de grande porte entrevistadas no Grupo 2 pertencem ao mesmo conglomerado, uma subsidiária com sede no Brasil e na Argentina. Chamou a atenção, no entanto, que a subsidiária no Brasil utiliza licitação aberta e uma vez escolhidos os fornecedores passam a operar de forma rotineira. Já a subsidiária Argentina, não faz qualquer licitação e preferem considerar cada demanda de TRCI como um caso a parte. Outro ponto importante deste grupo de empresas é a baixa

ênfase na qualificação formal dos potenciais fornecedores. A técnica de leilão reverso não é praticada por nenhum participante deste Grupo. No entanto, este é um setor em que a tarifa do frete assume uma importância maior em função do baixo valor agregado da carga, fazendo com que o valor do serviço pese bastante na estrutura de custo. É possível, portanto, que o processo de “leilão reverso” entre com força no futuro.

5.2.2 Processo de Decisão de Compra

Para o Grupo 2 de empresas são apresentados os resultados da primeira questão desta pesquisa: “Quais as situações de compra e os participantes do processo de decisão de compra de TRCI?”. Novamente é discutido como estão organizados os centros de compras das empresas que formam este grupo no que tange às situações de compra (*buyclasses*), às dimensões do centro de compras e aos papéis desempenhados pelos participantes dentro do centro de compras.

5.2.2.1 Situações de Compra

Também foi identificada no Grupo 2 a categorização das compras de frete rodoviário internacional em dois grupos principais de situações de compra propostas por Robinson *et al.* (1967, *apud* Webster, 1991). Apenas duas das 7 empresas deste Grupo operam de uma forma correspondente a *recompra modificada*, preferindo comprar por lotes de carga, caso a caso, buscando melhores condições comerciais. Na maioria das empresas a situação de compra preponderante é correspondente a *recompra direta*. Uma vez definidas as transportadoras e as respectivas condições comerciais, através de processo de licitação aberta ou não, a cada doze meses, passam a operar com transações rotineiras de pedidos de embarque e avaliação de performance do serviço prestado, até que inicie um novo período de reavaliação de

fornecedores. A situação teórica de *nova compra* também não pode ser encontrada neste Grupo.

5.2.2.2 Dimensões do Centro de Compra

Envolvimento Vertical

Quanto ao *envolvimento vertical*, os níveis hierárquicos envolvidos nas situações de *recompra modificada* e *recompra direta* são similares neste Grupo 2 de empresas e são:

- Alto Nível da Administração Operacional/*Upper Level Operating Management*. Gerentes de Comércio Exterior, Gerentes de Logística, Gerentes de Compras;
- Baixo Nível da Administração Operacional/*Lower Level Operation Management*. Supervisor de Compras, Coordenador de Transportes, Coordenador de Logística e Supervisor de Comércio Exterior;
- Funcionários de Escritório/*Clerical Employees*: Analistas Comércio Exterior, Vendedor, Comprador e Usuários.

Os níveis hierárquicos mais altos não estão envolvidos na compra de frete rodoviário internacional neste Grupo de empresas.

Também neste Grupo, na situação de *recompra direta* se observa que os gerentes de alto nível da administração operacional estão mais presentes nos momentos de reavaliação das transportadoras do *pool* e na renegociação das condições comerciais, que acontecem normalmente em base anual. Uma vez escolhidos os fornecedores, o relacionamento diário com eles ocorre através dos níveis de supervisão ou chefia ou mesmo funcionários operacionais.

Envolvimento Lateral

Quanto ao *envolvimento lateral*, também não foram notadas diferenças entre as duas situações de compra de *recompra modificada* e *recompra direta* para este Grupo de empresas. O número de departamentos envolvidos, dependendo de cada organização, é em média dois, dentre os seguintes:

- Comércio Exterior;
- Compras;
- Transporte;
- Logística.

Amplitude

Quanto à amplitude, o número de pessoas envolvidas na situação de *recompra modificada* varia de duas a três. Já na situação de *recompra direta*, foram encontradas de 3 a 6 pessoas envolvidas quando do período de reavaliações das transportadoras do *pool* e de condições comerciais, normalmente executadas em base anuais. Na compra diária e rotineira, que é uma característica desta situação de compra, no máximo duas pessoas estão envolvidas.

Novamente houve similaridade no número de níveis hierárquicos e no envolvimento lateral, independentemente da situação de compra que cada empresa utiliza na compra de frete rodoviário internacional. Também na amplitude foi encontrada novamente uma pequena diferença entre as duas situações de compra.

5.2.2.3 Papéis do Centro de Compras

Nas empresas que compram frete rodoviário internacional na situação de *recompra modificada* foi encontrado o alto nível operacional envolvido no processo. Se o frete a ser comprado é o de exportação, o processo é iniciado pelo Gerente de

Vendas, ou o Gerente de Importação, no caso de fretes de importação. Os papéis de decisor, influenciador e controlador são exercidos pelo mesmo profissional, o Gerente de Compras ou de Logística dependendo da empresa. Na compra do serviço de frete há a figura da origem e do destino. O papel de usuário é exercido pelo importador ou exportador, dependendo se o frete é de exportação ou importação respectivamente. O papel de comprador propriamente dito é exercido pelo comprador ou analista de importação e exportação.

Já no caso da situação de *recompra direta* o iniciador é o vendedor ou o analista de Comércio Exterior, também dependendo do tipo de frete. Novamente o que muda basicamente é o nível hierárquico dos envolvidos em cada situação. Os papéis de decisor e comprador são exercidos pelo mesmo profissional, seja um comprador, seja novamente o analista de importação/exportação. Quanto ao usuário, é similar à situação de *recompra modificada*. Os papéis de influenciador e controlador são notados apenas na reavaliação periódica do *pool* de transportadoras.

5.2.3 Seleção de Transportadoras

Nesta seção são apresentados os resultados da segunda questão desta pesquisa: “Quais os critérios que os clientes levam em conta quando selecionam as transportadoras?”.

No Quadro 19 são mostradas as respostas dos entrevistados do Grupo 2 sobre o grau de importância que dão à categoria mais importante, com nota 1, até a categoria menos importante, com nota 6.

Empresa	País	AT	CO	CM	PR	PV	TT
Allied Domecq	BR	2	1	5	3	6	4
Balas e Confeitos	BR	2	3	5	1	4	6
Doces e Salgados	BR	1	2	5	6	3	4
Engarrafadora	BR	3	1	5	2	4	6
Kraft Foods Argentina	AR	3	1	4	2	5	6
Molinos Rio de La Plata	AR	4	1	6	2	5	3

Empresa	País	AT	CO	CM	PR	PV	TT
Alimentos Argentinos	AR	3	1	6	2	4	5

Quadro 19 - Critérios de Seleção de Transportadoras no Grupo 2

Fonte: Preparada pelo autor

Legenda: AT=Aspectos da Transportadora; CO=Confiabilidade; CM=Considerações do Mercado; PR=Preço do Serviço do Frete; PV=Serviço Pós-Venda; TT=Transit Time

A partir das respostas contidas no Quadro 19 foi verificado o percentual de vezes que cada um dos critérios de seleção de transportadoras no Grupo 2 apareceu entre as três mais importantes escolhas dos entrevistados, conforme pode ser visto na coluna bem à esquerda do Quadro 20. Tal procedimento também foi feito pelos autores Murphy e Hall (1995) em sua análise de estudos sobre seleção de transportadoras, conforme pode ser visto na coluna mais à direita do mesmo Quadro 20.

Avaliação Grupo 2 de Empresas	Categorias	Avaliação Estudo de Murphy e Hall (1995)
28,6%	Aspectos da Transportadora (<i>Carrier Considerations</i>)	15,4%
33,3%	Confiabilidade (<i>Reliability</i>)	38,4%
0,0%	Considerações do Mercado (<i>Shipper Market Considerations</i>)	7,7%
28,6%	Preço do Serviço do Frete (<i>Freight Rate</i>)	7,7%
4,8%	Serviço Pós-Venda (<i>Over, Short, and Damaged</i>)	11,5%
4,8%	Transit Time (<i>Transit Time</i>)	19,2%

Quadro 20 - Três Principais Critérios de Seleção de Transportadoras no Grupo 2

Fonte: Preparada pelo autor

Na comparação entre os resultados encontrados por Murphy e Hall (1995) e os que agora foram encontrados nas empresas do ramo alimentos e bebidas – Grupo 2, *Confiabilidade* ainda é o principal critério nos dois estudos. Novamente aqui, a capacidade de cumprir com tempos de coleta e entrega acordados e de entregar o que promete segue valorizado. O percentual de vezes que este critério figurava entre os três principais caiu um pouco neste estudo em relação ao trabalho

de Murphy e Hall (1995). Critérios como *Preço do Serviço do Frete* e *Aspectos da Transportadora* cresceram de importância e, junto com a *Confiabilidade*, são os três principais critérios utilizados por este Grupo de empresas para selecionar transportadoras rodoviárias de carga internacional. *Preço do Serviço do Frete* está ligeiramente a frente do critério *Aspectos da Transportadora* na ordem de importância dada pelos entrevistados deste Grupo. A valorização do critério *Preço do Serviço do Frete* parece ser compatível com este Grupo de empresas onde a carga transportada via de regra tem baixo valor agregado e, portanto, o frete pesa muito na formação do preço do produto final. *Considerações do Mercado* não é um critério que seja considerado por este Grupo de empresas, mostrando que não privilegiariam um transportador que ofereça, por exemplo, serviços logísticos adicionais, ou onde a influência do importador é pequena. Finalmente, os critérios *Serviço Pós-Venda* e *Transit Time* aparecem com baixo percentual neste estudo, como os três principais critérios. Ao escolher uma transportadora pela *Confiabilidade* e *Aspectos da Transportadora*, dois dos três principais critérios, parece que os entrevistados assumem os serviços de pós-venda como características implícitas nas empresas selecionadas. Os entrevistados deste Grupo de empresas também entendem que o tempo total de transporte é muito parecido entre as alternativas existentes dentro do modal rodoviário, por isso o critério de *Transit Time* apresentou baixo percentual. Este critério deve ser muito importante quando o objetivo seja selecionar o modal de transporte.

5.2.4 Fontes de Informação

Nesta seção são apresentados os resultados para a terceira questão desta pesquisa: “Quais as fontes de informação utilizadas pelos compradores na seleção de transportadoras?”.

No Quadro 21 são mostradas as respostas dos entrevistados do Grupo 2 sobre o grau de importância que dão à fonte de informação mais importante, com nota 1, até a fonte menos importante, com nota 6.

Empresa	País	AB	EA	IND	INT	PR	PU
Allied Domecq	BR	5	1	3	2	4	6
Balas e Confeitos	BR	3	2	1	6	5	4
Doces e Salgados	BR	1	5	2	6	3	4
Engarrafadora	BR	5	1	2	6	4	3
Kraft Foods Argentina	AR	3	1	2	6	4	5
Molinos Rio de La Plata	AR	4	1	2	5	6	3
Alimentos Argentinos	AR	4	3	2	6	5	1

Quadro 21 - Fontes de Informação para Seleção de Transportadoras no Grupo 2

Fonte: Preparada pelo autor

Legenda: AB=Abordagem do Pessoal de Vendas; EA=Experiência Anterior; IND=Indicações; INT=Internet; PR=Promoção; PU=Publicações

Utilizando procedimento semelhante ao que foi utilizado nos critérios de seleção de transportadoras (ver seção 5.2.3), a partir das respostas contidas no Quadro 21 foi verificado o percentual de vezes que cada uma das fontes de informação apareceu entre as três mais importantes escolhas dos entrevistados do Grupo 2 de empresas, conforme pode ser visto na coluna bem à esquerda do Quadro 22. Já na coluna mais à direita do mesmo Quadro 22, novamente utilizando o mesmo procedimento já comentado, foi colocado o percentual de vezes que tais fontes também apareceram entre as três principais fontes de informação para seleção de transportadoras em cinco estudos anteriores (Bell, 2000; Stock e LaLonde, 1978, *apud* Bell, 2000; Brand e Grabner, 1985, *apud* Bell, 2000; Brooks, 1983, *apud* Bell, 2000; Cunningham and Kettlewood, 1975, *apud* Bell, 2000).

Avaliação Grupo 2 de Empresas	Categoria	Avaliação Estudos (Bell, 2000; Stock e LaLonde, 1978; Brand e Grabner, 1985; Brooks, 1983; Cunningham and Kettlewood, 1975)
14,3%	ABORDAGEM: do pessoal de vendas da transportadora	26,7%
28,6%	EXPERIÊNCIA ANTERIOR: passada com a transportadora ou através de testes de carga	46,7%
33,3%	INDICAÇÕES: de outros clientes da transportadora, de outros colegas em outras empresas, de outros departamentos dentro da empresa, de despachantes aduaneiros, de operadores logísticos, etc.	6,7%
4,8%	INTERNET: website da transportadora ou pesquisa genérica	13,3%
4,8%	PROMOÇÃO: material promocional da transportadora, participação e eventos do setor	0,0%
14,3%	PUBLICAÇÕES: jornais e revistas, publicações especializadas	6,7%

Quadro 22 - Três Principais Fontes de Informação utilizadas na Seleção de Transportadoras no Grupo 2

Fonte: Preparada pelo autor

Comparando os resultados obtidos a partir dos 5 estudos encontrados na literatura com as respostas obtidas neste estudo para o Grupo 2 de empresas, também a fonte *experiência anterior* não é a primeira fonte de informação, destacada em quatro dos cinco estudos anteriores pesquisados. Aqui valem as *indicações* de outros clientes da transportadora e de colegas de função em outras empresas. A

ação ou *abordagem* do vendedor da transportadora segue importante e, junto com a fonte *publicações*, está entre as principais consultadas pelas empresas do Grupo 2. *Internet* e *promoção* são consideradas por este Grupo 2 como fontes secundárias.

5.2.5 Sumário do Grupo 2

Na Figura 6 é apresentado um sumário dos resultados apresentados para as empresas que compõe o Grupo 2. As dimensões e papéis do centro de compras são mostrados para duas situações de compra diferentes. Também são apresentados os três principais critérios de seleção de transportadoras e finalmente as três principais fontes de informação utilizadas para selecionar transportadoras de carga rodoviária internacional.

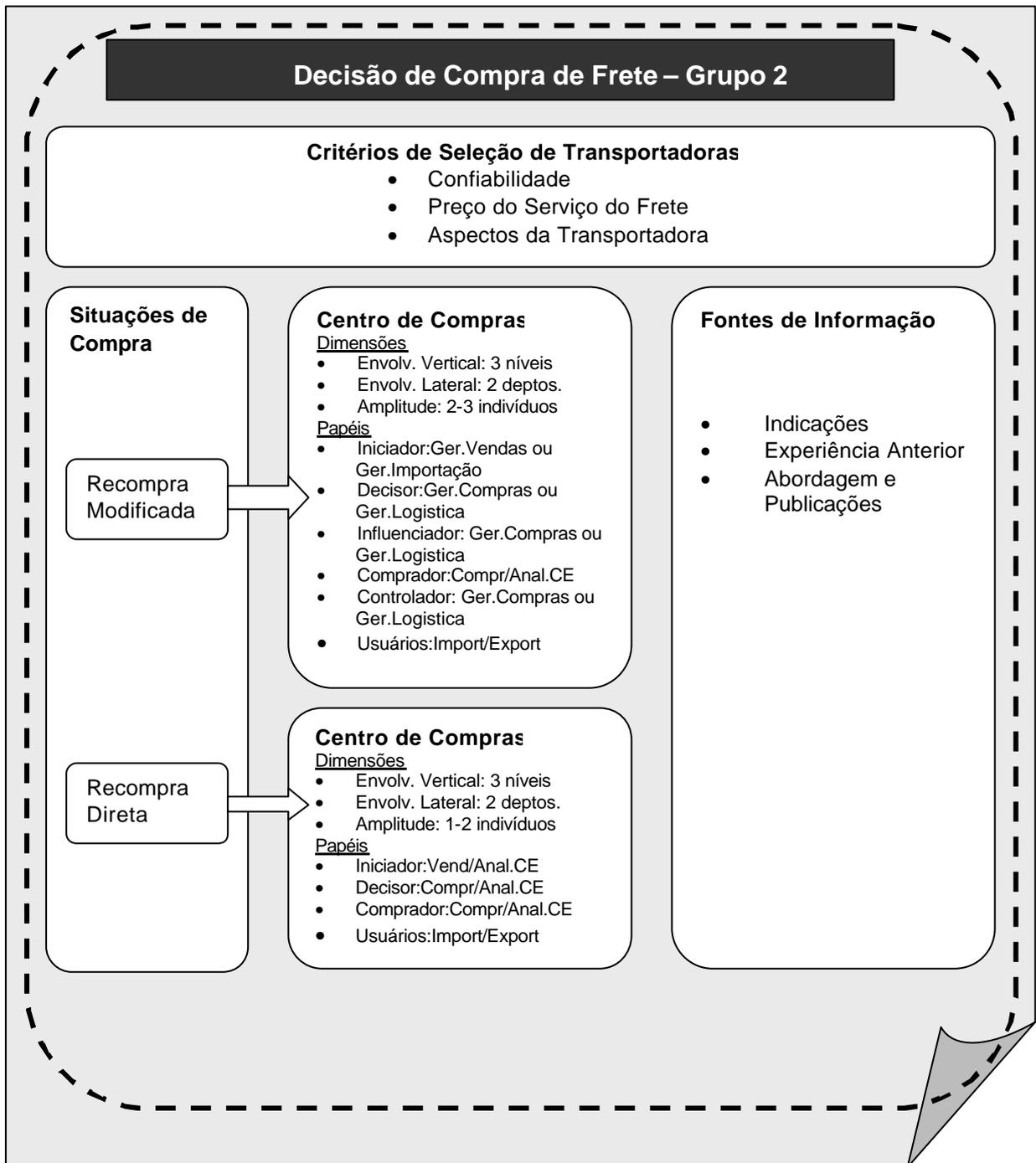


Figura 6 - Sumário dos Resultados do Grupo 2
 Fonte: elaborado pelo autor.

5.3 GRUPO 3

De acordo com o que foi apresentado no Capítulo 4 sobre o método de análise, o terceiro grupo para apresentação dos resultados é composto de 7 empresas brasileiras e argentinas que atuam nos setores de autopeças, têxtil, eletro-eletrônico e construção. Na verdade não há uma afinidade maior entre estes setores, mas ao mesmo tempo acredita-se que possa ser um bom contraponto para os dois grupos anteriores.

5.3.1 As Empresas do Grupo 3

A exemplo do grupo de empresas anterior, quatro das sete empresas entrevistadas neste Grupo 3, localizadas no Rio Grande do Sul, São Paulo e na Grande Buenos Aires, na Argentina, não autorizaram a publicação dos seus nomes e outros detalhes, e para estas são utilizados codinomes. O Quadro 23 sumariza estas informações.

Nº	Empresa	País	Vendas/Ano (US\$ Milhões)	Compra/Ano TRCI (US\$)	Número Func.	Setor
1	Autopeças	BR	150	187,200	1500	Autopeças
2	Springer Carrier S/A	BR	270	324,000	1150	Eletro-eletrônico
3	Fibra Têxtil	BR	125	445,000	700	Têxtil
4	Fio Têxtil	BR	100	806,400	600	Têxtil
5	Linha Marrom	BR	110	87,000	400	Eletro-eletrônico
6	Fitesa	BR	35	234,000	180	Têxtil
7	Deca Piazza S/A	AR	25	204,000	80	Construção

Quadro 23 - Empresas Entrevistadas do Grupo 3 – Autopeças, Têxtil, Eletro-eletrônico e Construção

Fonte: Preparada pelo autor

Empresa 1 – AUTOPEÇAS

A primeira empresa entrevistada deste Grupo não autorizou a divulgação do seu nome neste trabalho, por isso é chamada de *Autopeças*. Empresa com capital americano, fundada há 90 anos, com negócios de base em componentes de motor de combustão e para transmissão de força automotiva. Esses produtos detêm fortes posições no mercado, sendo o número um ou dois nos mercados atendidos. Esses negócios de base atendem os setores de produção e serviços dos três mercados básicos: automotivo, veículos comerciais e fora de estrada, e os componentes que produzem podem ser combinados para formar uma ampla variedade de módulos e sistemas completos. A empresa hoje utiliza a empresa Free Market para utilização de leilões eletrônicos, mas apenas para a contratação de fretes marítimos e aéreos a nível mundial. Pretendem no futuro também utilizar esta ferramenta para a contratação de fretes rodoviários. O entrevistado acredita que isto é uma prática moderna de suprimentos, no sentido de reduzir a sua base de fornecedores em função de alguns critérios, de algumas ferramentas, e selecionando aqueles com os quais vai concentrar o negócio, passando a eles o maior volume de negócio e em contrapartida ter condições de negociar e até “exigir benefícios para a tua organização em nível de uma atenção maior, em nível de uma solução total, em nível de uma melhoria de um prazo de pagamento, em nível de descontos em preço, enfim”, disse o entrevistado. Esta empresa trabalha com 2 transportadoras diferentes no transporte rodoviário com Argentina, Chile, Paraguai, Uruguai e Bolívia, e está há 5 anos se relacionando com uma delas, sem a utilização de contratos formais. Elas foram selecionadas pelo relacionamento anterior que tinham com o entrevistado. Ele é Gerente de Suprimentos e Comércio Exterior, sendo responsável por todos os processos de importação e exportação, seja de matéria prima, seja outro insumo indireto. O entrevistado se reporta ao Presidente da empresa, está há 16 anos na empresa e na função.

Empresa 2 – SPRINGER CARRIER

A Springer Carrier foi fundada em 24 de maio de 1934. O nome Springer originou-se do seu fundador, Charles Springer. A fabricação de refrigeradores comerciais destinados a restaurantes, hotéis e lanchonetes começou em 1941. A partir de 1950, ela começou a fabricar refrigeradores domésticos, estendendo seu mercado para os estados de São Paulo e Rio de Janeiro. Em 1958, a Springer lança o primeiro condicionador de ar de janela da América Latina. Em 1983, a Springer Refrigeração S.A. uniu-se à Carrier Corporation, através de uma joint-venture. Em 1985, se deu a consolidação da parceria tecnológica com a Carrier, e desde 1991, a Springer Carrier S.A. recebeu um vasto investimento tecnológico e administrativo, sempre com o objetivo de qualificar ainda mais os seus produtos. Hoje a Springer Carrier é o maior fabricante de condicionadores de ar no Brasil, sendo a única empresa que oferece desde equipamentos do tipo janela aos sistemas centrais de refrigeração (grandes capacidades), capazes de refrigerar ambientes como shopping centers, hotéis e hospitais, além de serem largamente utilizados em processos industriais. O sistema de contratação de uma transportadora é através de *bid* feito pela própria Springer, de forma manual. Uma vez escolhida a transportadora há um monitoramento dela através de alguns indicadores, tipo indicador de atendimento, indicador de qualidade, até indicador de custo, fazendo com que a empresa defina de fazer ou não um novo *bid* no ano seguinte novamente. O entrevistado afirma que a empresa preserva a fidelidade dentro da contratação, com um acompanhamento do mercado, até “para conseguir monitorar o que o atual provedor faz e o que o mercado oferece”, disse o entrevistado. Afirma que este processo tem feito com que os eleitos evoluam em termos de melhorias, de estabilidade, de qualidade, de estrutura, e outros indicadores que a Springer acompanha constantemente. Tudo começa com um *bid*. A Springer chama algumas empresas e define alguns critérios em que elas vão ser avaliadas, como qualidade, atendimento, responsabilidade, tecnologia e custo. Depois de definido o prestador do serviço, é feito um contrato formal. É um contrato anual, passível de rescisão mediante o não atingimento de algum indicador como, por exemplo, índice de prazo de entrega. Trabalha com 2 empresas para o transporte internacional com Argentina,

Chile, Uruguai, Paraguai e Bolívia. Com uma delas mantém um relacionamento comercial de 7 anos. O entrevistado é Especialista em Logística, responsável pela negociação e contratação de serviços logísticos. Responde para o Gerente de Logística e está há 7 anos na empresa e há 6 nesta função.

Empresa 3 – FIBRA TÊXTIL (Codinome)

Outra grande empresa que prefere o anonimato, e que foi chamada de *Fibra Têxtil*, possui grande tradição, resultado da união de um grupo francês e outro brasileiro. A empresa foi formada no segundo semestre de 1994, quando US\$ 280 milhões foram investidos em modernas instalações e em uma estrutura de profissionais altamente qualificados. Atualmente, são aproximadamente 1000 funcionários nas quatro fábricas da empresa. Hoje, a empresa é a maior produtora de poliamida do país, com 28 mil toneladas produzidas por ano no Brasil, e mais de três mil toneladas produzidas anualmente na Argentina. A cada doze meses a empresa faz uma licitação feita com recursos próprios e onde seleciona apenas uma transportadora para todo o volume de TRCI. Esta decisão é tomada por um grupo de pessoas formado pelo Gerente Comercial, pelo Gerente de Produção e pelo Gerente de Compras. Pelo lado da *Fibra Têxtil*, entendem que desta forma eles podem obter maior redução de custo tanto diretamente da tarifa mais baixa em função do volume ser operado por apenas um fornecedor, como indiretamente pelos ganhos logísticos que uma parceria dual pode trazer. Com esta única transportadora selecionada é assinado um contrato formal. A *Fibra Têxtil* opera com uma única transportadora para as cargas com Argentina, Chile e Uruguai, estando há 2 anos com este relacionamento comercial. O entrevistado é Chefe de Faturamento e Expedição e responsável pelos serviços de expedição e recepção de mercadorias, além do seu faturamento. Hierarquicamente reporta-se ao Gerente de Compras, está há menos de um ano na *Fibra Têxtil* e há 15 anos nesta mesma função em outras empresas.

Empresa 4 – FIO TÊXTIL (Codinome)

A empresa que foi chamada de *Fio Têxtil*, é a empresa produtora de filamentos têxteis de poliéster com a maior experiência no mercado brasileiro. Atua há mais de 30 anos no país. Foi fundada em 1968 e em seu parque fabril ela tem equipamentos de última geração para produzir os fios que totalizam uma capacidade de produção de 40.000 toneladas anuais. Tem destacada atuação em mercados especiais, fornecendo fios para tecidos automotivos, os quais revestem os bancos, o teto ou as laterais de portas dos veículos produzidos pelas montadoras do Brasil e da Argentina, e fios para cabos telefônicos, para fibras ópticas e para isolantes elétricos. A Fio Têxtil opera com 5 diferentes transportadoras nas rotas com Argentina e Uruguai. Entre elas, há uma que está trabalhando com a Fio Têxtil há 5 anos. O entrevistado é o Supervisor de Suprimentos, sendo responsável pelo processo de compras tanto nacionais como internacionais de matérias-prima, produtos acabados e outros insumos. Está há 3,5 anos na empresa e também na função, reportando ao Diretor Administrativo e Financeiro.

Empresa 5 – LINHA MARRON (Codinome)

A outra empresa que não autorizou a divulgação do seu nome foi chamada de *Linha Marrom*. Fundada em 1964, esta empresa importava e comercializava peças para aparelhos eletrônicos. A partir de 1971, passou a industrializar seus próprios produtos. Já nos anos 80, com altos investimentos em tecnologia, ela ampliou a produção de televisores e equipamentos de videocassete. Com a diversificação do parque industrial, passou a fabricar os componentes de seus próprios produtos e até hoje, é a única empresa do setor eletroeletrônico nacional que fabrica peças plásticas, caixas acústicas e alto-falantes. Em 1986, produziu 1,8 milhão de equipamentos, em 1990, 5,1 milhões e em 1994 ultrapassou a marca de 10,2 milhões de unidades produzidas.

O Grupo ao qual pertence a *Linha Marrom* implementou ao seu complexo industrial, no ano de 1998, a unidade fabril de produtos de linha branca, localizada na cidade de Itu, interior do estado de São Paulo. Em parceria tecnológica com um forte grupo italiano, começou a industrializar e comercializar geladeiras e freezers no segundo semestre de 1998. Esta unidade de Itu que foi entrevistada para este estudo, foi vendida para outra empresa recentemente, mas segue até hoje utilizando a marca da *Linha Marrom*.

Trabalha hoje com 6 transportadoras para o transporte com Argentina, Paraguai, Chile e Uruguai, sendo que com uma delas está há 4 anos. O entrevistado é Gerente de Exportação, responsável pela venda internacional, processos operacionais e toda a logística. Responde para o Superintendente da empresa e está há 4 anos na empresa e há 13 na função.

Empresa 6 – FITESA

A Fitesa é uma empresa do Grupo Petropar, líder no negócio de extrusão de fibras cortadas e não tecidos de polipropileno na América do Sul, com presença no Brasil e Argentina. Suas unidades fabris de Gravataí (RS), Horizonte (CE) e Villa Mercedes (Argentina) produzem fibras e não tecidos de altíssima qualidade de acordo com os padrões ISO 9000, que são consumidas no mercado nacional e exportadas para o mundo inteiro. As fibras e não tecidos da Fitesa são utilizados como matéria-prima em uma infinidade de produtos, como fraldas descartáveis, absorventes higiênicos, lenços umedecidos, artigos hospitalares e cirúrgicos, etc. Compra serviços de TRCI para transporte com Argentina, Chile, Uruguai e Bolívia, estando operando hoje com 3 transportadoras diferentes. Com uma delas mantém um relacionamento de 10 anos. O entrevistado é Supervisor de Logística, responsável por toda a aquisição de matéria prima e serviços, recepção e armazenagem, assim como o transporte. Responde para o Gerente de Controladoria da empresa, está há 11 anos nesta função e está há 26 anos na empresa.

Empresa 7 – DECA PIAZZA

E, finalmente, foi entrevistada a empresa Deca Piazza na Argentina. Esta empresa começou suas atividades com o nome de Piazza em 1888, e com o tempo se especializou em metais sanitários. Com a globalização dos mercados, no ano de 1995 o grupo brasileiro Duratex adquiriu a totalidade das ações da Piazza, unindo uma marca Argentina reconhecida ao respaldo de qualidade e tecnologia da marca Deca. Duratex é uma empresa privada brasileira, controlada pela holding Itausa. Hoje é líder na produção de painéis de madeira industrializada. Com as marcas Deca e Hydra está também à frente no segmento de metais e porcelanas sanitárias. O Grupo Duratex tem sua sede administrativa em São Paulo e opera 10 plantas industriais no Brasil e 2 na Argentina, desde a aquisição da Piazza. Opera atualmente com 2 transportadoras nas rotas com Brasil, Paraguai e Uruguai, e com uma delas mantém um relacionamento de 5 anos. A entrevistada é Supervisora de Comércio Exterior, sendo responsável pelos processos operacionais e toda contratação inerente ao comércio exterior. Responde para o Diretor Comercial e Gerente Industrial e está há 5 anos nesta função e há 3 anos na empresa.

Resumo

A primeira constatação neste Grupo é que todas as empresas entrevistadas tratam esta compra como rotineira. Depois de escolherem os transportadores com quem querem operar, seja através de licitação formal, seja através de processos de seleção informais, e negociarem as condições comerciais, delegam as tarefas do dia a dia para profissionais operacionais administrarem a rotina. Estas empresas fazem parte de um grupo que valoriza mais o serviço que custo. Não que este último não seja importante também, mas por trabalharem geralmente por demanda e não por previsão, interessa a eles mais a consistência do serviço que custo menor. Trabalham com poucos fornecedores. Aqui também a utilização de contratos formais é insignificante. A exemplo do Grupo 2, neste Grupo também é baixa a ênfase na qualificação formal dos potenciais fornecedores. A técnica de leilão reverso não é

praticada por nenhum participante deste Grupo, embora uma das empresas já o faça para fretes de outros modais como o aéreo e o marítimo.

5.3.2 Processo de Decisão de Compra

A seguir são apresentados os resultados das empresas do Grupo 3 para a primeira questão desta pesquisa: “Quais as situações de compra e os participantes do processo de decisão de compra de TRCI?”. É discutido como estão organizados os centros de compras das empresas que formam este grupo no que tange às situações de compra (*buyclasses*), às dimensões do centro de compras e aos papéis desempenhados pelos participantes dentro do centro de compras.

5.3.2.1 Situações de Compra

Diferentemente dos outros Grupos, no Grupo 3 foi observada a categorização das compras de frete rodoviário internacional em apenas uma das situações de compra propostas por Robinson *et al.* (1967, *apud* Webster, 1991). Todas as 7 empresas deste Grupo operam de uma forma correspondente a *recompra direta*. Uma vez definidas as transportadoras e as respectivas condições comerciais, através de processo de licitação aberta ou não, a cada doze meses, passam a operar com transações rotineiras de pedidos de embarque e avaliação de performance do serviço prestado, até que inicie um novo período de reavaliação de fornecedores.

5.3.2.2 Dimensões do Centro de Compra

Envolvimento Vertical

Quanto ao *envolvimento vertical*, os níveis hierárquicos envolvidos na situação de *recompra direta* neste Grupo 3 de empresas são:

- Baixo Nível da Administração Operacional/*Lower Level Operation Management*: Supervisor de Suprimentos, Coordenador de Transportes, Supervisor de Comércio Exterior, Chefe de Faturamento e Expedição, Supervisor de Logística;
- Funcionários de Escritório/*Clerical Employees*: Analistas Comércio Exterior, Comprador e Usuários.

O envolvimento vertical é uma fotografia dos níveis hierárquicos envolvidos no processo de compra do dia a dia. Como no caso da *recompra direta* existe uma ou duas vezes ao ano momentos de reavaliação das transportadoras do *pool* e na renegociação das condições comerciais, um maior número de pessoas do alto nível da administração operacional, como gerentes por exemplo, são envolvidos.

Envolvimento Lateral

Quanto ao *envolvimento lateral*, neste Grupo de empresas o número de departamentos envolvidos, dependendo de cada organização, é em média dois, dentre os seguintes:

- Comércio Exterior;
- Compras;
- Transporte;
- Logística.

Amplitude

Quanto à amplitude, o número de pessoas envolvidas varia de duas a quatro quando do período de reavaliações das transportadoras do *pool* e de condições

comerciais, normalmente executadas em base anuais. Na compra diária e rotineira, que é uma característica da situação de compra *recompra direta*, no máximo duas pessoas estão envolvidas.

5.3.2.3 Papéis do Centro de Compras

O papel de iniciador pode ser desempenhado pelo vendedor, planejador de materiais ou ainda pelo analista de Comércio Exterior, dependendo do tipo de frete e da empresa. Os papéis de decisor e comprador são exercidos pelo mesmo profissional, seja um comprador, seja novamente o analista de importação/exportação. Quanto ao usuário, pode ser o exportador ou importador dependendo do tipo de serviço de frete adquirido. Os papéis de influenciador e controlador são notados apenas na reavaliação periódica do *pool* de transportadoras.

5.3.3 Seleção de Transportadoras

A seguir são apresentados os resultados do Grupo 3 da segunda questão desta pesquisa: “Quais os critérios que os clientes levam em conta quando selecionam as transportadoras?”.

No Quadro 24 são mostradas as respostas dos entrevistados do Grupo 3 sobre o grau de importância que dão à categoria mais importante, com nota 1, até a categoria menos importante, com nota 6.

Empresa	País	AT	CO	CM	PR	PV	TT
Autopeças	BR	2	1	6	4	5	3
Springer Carrier S/A	BR	1	4	6	2	5	3
Fibra Têxtil	BR	1	3	2	4	5	6
Fio Têxtil	BR	3	4	2	1	6	5
Linha Marrom	BR	2	3	5	1	4	6
Fitesa	BR	1	5	2	3	6	4
Deca Piazza S/A	AR	4	2	6	1	5	3

Quadro 24 - Critérios de Seleção de Transportadoras no Grupo 3

Fonte: Preparada pelo autor

Legenda: AT=Aspectos da Transportadora; CO=Confiabilidade; CM=Considerações do Mercado; PR=Preço do Serviço do Frete; PV=Serviço Pós-Venda; TT=Transit Time

A partir das respostas contidas no Quadro 24 foi verificado o percentual de vezes que cada um dos critérios de seleção de transportadoras no Grupo 3 apareceu entre as três mais importantes escolhas dos entrevistados, conforme pode ser visto na coluna bem à esquerda do Quadro 25. Tal procedimento também foi feito pelos autores Murphy e Hall (1995) em sua análise de estudos sobre seleção de transportadoras, conforme pode ser visto na coluna mais à direita do mesmo Quadro 25.

Avaliação Grupo 3 de Empresas	Categorias	Avaliação Estudo de Murphy e Hall (1995)
28,6%	Aspectos da Transportadora (<i>Carrier Considerations</i>)	15,4%
19,0%	Confiabilidade (<i>Reliability</i>)	38,4%
14,3%	Considerações do Mercado (<i>Shipper Market Considerations</i>)	7,7%
23,8%	Preço do Serviço do Frete (<i>Freight Rate</i>)	7,7%
0,0%	Serviço Pós-Venda (<i>Over, Short, and Damaged</i>)	11,5%
14,3%	Transit Time (<i>Transit Time</i>)	19,2%

Quadro 25 - Três Principais Critérios de Seleção Transportadoras no Grupo 3
 Fonte: Preparada pelo autor

Na comparação entre os resultados encontrados por Murphy e Hall (1995) e os que agora foram encontrados nas empresas do ramo autopeças, têxtil, eletro-eletrônico e construção – Grupo 3, os três principais critérios seguem sendo *Aspectos da Transportadora*, *Preço do Serviço de Frete* e *Confiabilidade*, mas neste Grupo, surpreendentemente, *Confiabilidade* aparece não mais como o primeiro critério utilizado para seleção da transportadora, mas o terceiro mais importante. Parece que aos entrevistados selecionar uma transportadora com alta reputação, qualidade da frota e do seu pessoal, também significa selecionar um provedor que apresente consistência no serviço prestado. Talvez pelo mesmo motivo seja explicado o porquê que o critério *Serviço Pós-venda* novamente não esteja entre os três principais neste Grupo de empresas. *Considerações do Mercado* é um critério que é mais considerado que no estudo de Murphy e Hall (1995), fortemente marcado pela influência que o exportador ou importador, dependendo do tipo de frete, exerce sobre a seleção da transportadora. Finalmente, o critério *Transit Time* não figura os três principais, talvez porque também considerem o tempo total de transporte muito parecido entre as alternativas existentes no modal rodoviário.

5.3.4 Fontes de Informação

Nesta seção são apresentados os resultados para o Grupo 3 da terceira questão desta pesquisa: “Quais as fontes de informação utilizadas pelos compradores na seleção de transportadoras?”.

No Quadro 26 são mostradas as respostas dos entrevistados do Grupo 3 sobre o grau de importância que dão à fonte de informação mais importante, com nota 1, até a fonte menos importante, com nota 6.

Empresa	País	AB	EA	IND	INT	PR	PU
Autopeças	BR	4	2	1	6	5	3
Springer Carrier S/A	BR	6	1	2	4	3	5
Fibra Têxtil	BR	6	1	2	5	4	3
Fio Têxtil	BR	2	6	1	5	3	4
Linha Marrom	BR	3	1	2	5	4	6
Fitesa	BR	4	1	2	5	6	3
Deca Piazza S/A	AR	6	4	1	3	5	2

Quadro 26 - Fontes de Informação para Seleção Transportadoras no Grupo 3

Fonte: Preparada pelo autor

Legenda: AB=Abordagem do Pessoal de Vendas; EA=Experiência Anterior; IND=Indicações; INT=Internet; PR=Promoção; PU=Publicações

Utilizando procedimento semelhante ao que foi utilizado nos critérios de seleção de transportadoras (ver seção 5.3.3), a partir das respostas contidas no Quadro 26 foi verificado o percentual de vezes que cada uma das fontes de informação apareceu entre as três mais importantes escolhas dos entrevistados do Grupo 3 de empresas, conforme pode ser visto na coluna bem à esquerda do Quadro 27. Já na coluna mais à direita do mesmo Quadro 27, novamente utilizando o mesmo procedimento já comentado, foi colocado o percentual de vezes que tais fontes também apareceram entre as três principais fontes de informação para seleção de transportadoras em cinco estudos anteriores (Bell, 2000; Stock e

LaLonde, 1978, *apud* Bell, 2000; Brand e Grabner, 1985, *apud* Bell, 2000; Brooks, 1983, *apud* Bell, 2000; Cunningham and Kettlewood, 1975, *apud* Bell, 2000).

Avaliação Grupo 3 de Empresas	Categoria	Avaliação Estudos (Bell, 2000; Stock e LaLonde, 1978; Brand e Grabner, 1985; Brooks, 1983; Cunningham and Kettlewood, 1975)
9,5%	ABORDAGEM: do pessoal de vendas da transportadora	26,7%
23,8%	EXPERIÊNCIA ANTERIOR: passada com a transportadora ou através de testes de carga	46,7%
33,3%	INDICAÇÕES: de outros clientes da transportadora, de outros colegas em outras empresas, de outros departamentos dentro da empresa, de despachantes aduaneiros, de operadores logísticos, etc.	6,7%
4,8%	INTERNET: website da transportadora ou pesquisa genérica	13,3%
9,5%	PROMOÇÃO: material promocional da transportadora, participação e eventos do setor	0,0%
19,0%	PUBLICAÇÕES: jornais e revistas, publicações especializadas	6,7%

Quadro 27 - Três Principais Fontes de Informação utilizadas na Seleção de Transportadoras no Grupo 3

Fonte: Preparada pelo autor

Comparando os resultados obtidos a partir dos 5 estudos encontrados na literatura com as respostas obtidas neste estudo para o Grupo 3 de empresas, também a fonte *experiência anterior* não é a primeira fonte de informação, destacada em quatro dos cinco estudos anteriores pesquisados. Aqui também valem as *indicações* de outros clientes da transportadora e de colegas de função em outras empresas, depois a *experiência anterior* que os entrevistados tiveram com a

transportadora e a fonte *publicações* como as mais utilizadas. Chama a atenção que este Grupo não se vale muito da *abordagem* do vendedor da transportadora, talvez porque a pressão de tempo no dia a dia não lhe permite receber todas as alternativas de transporte rodoviário internacional que batem a sua porta. *Internet* e *promoção* são consideradas por este Grupo 3 como fontes secundárias.

5.3.5 Sumário do Grupo 3

Na Figura 7 é apresentado um sumário dos resultados apresentados para as empresas que compõe o Grupo. Neste caso, as dimensões e papéis do centro de compras são mostrados para apenas uma situação de compra. Também são apresentados os três principais critérios de seleção de transportadoras e finalmente as três principais fontes de informação utilizadas para selecionar transportadoras de carga rodoviária internacional.

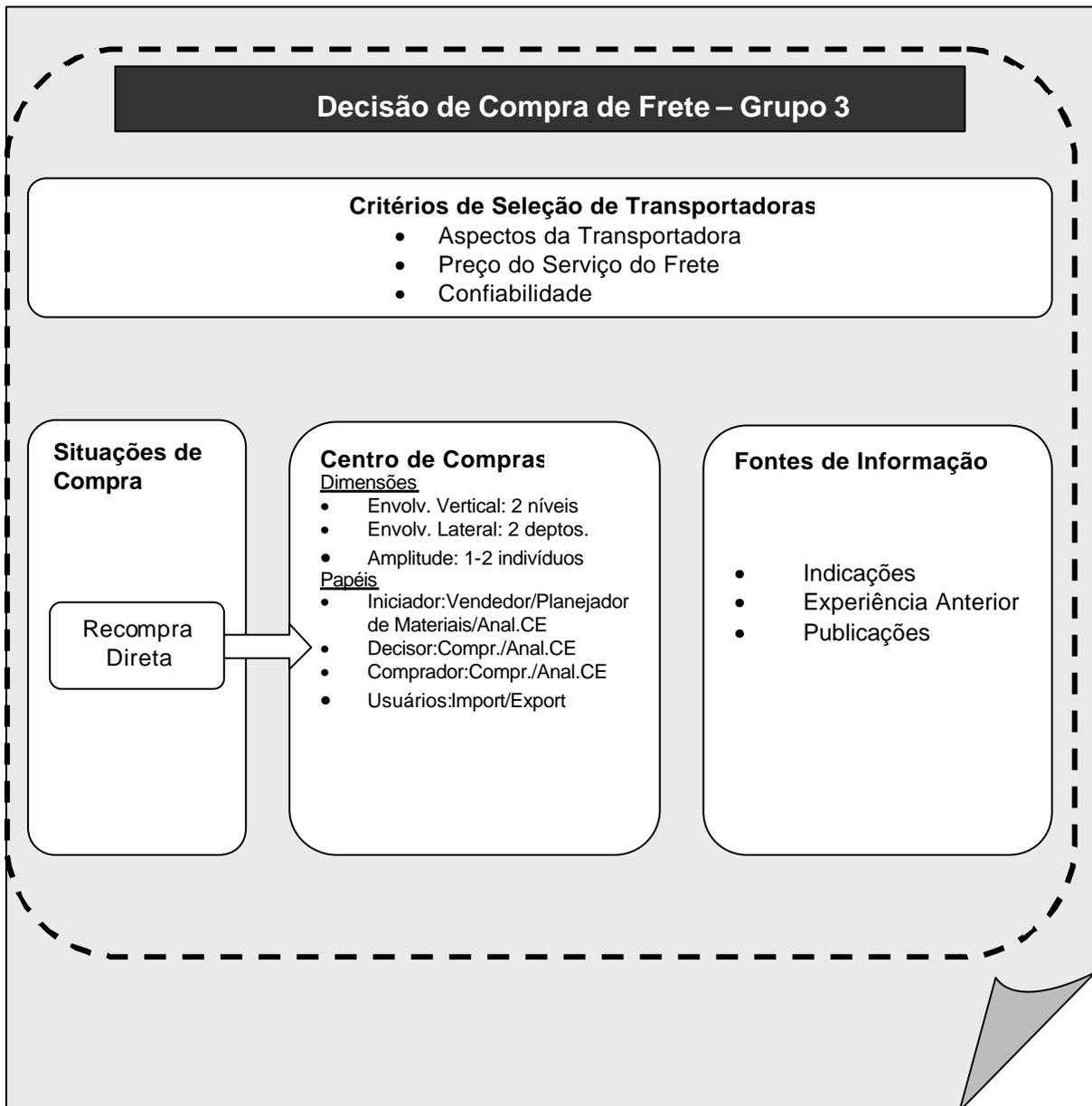


Figura 7 - Sumário dos Resultados do Grupo 3
 Fonte: Elaborado pelo autor.

6 RESULTADOS INTERGRUPOS

Neste Capítulo, são comparados os três Grupos de Empresas entre si visando identificar similaridades e diferenças entre os três casos. A primeira variável teórica a comparar é as situações de compra utilizadas, assim como dimensões e papéis desempenhados dentro do centro de compras, depois os principais critérios utilizados para selecionar as transportadoras de carga rodoviária internacional e, finalmente, as fontes de informação que os compradores utilizam quando da seleção de fornecedores do serviço de frete rodoviário.

6.1 PROCESSO DE DECISÃO DE COMPRA

A primeira constatação sobre o processo de decisão de compra de frete rodoviário internacional nas organizações é que a utilização de um processo formal de licitação aberta ainda é uma minoria entre as empresas entrevistadas. Parece que uma parte deste resultado pode ser explicada pelo fato da compra de TRCI ser feita de fato pela área de Logística ou mesmo Comércio Exterior, e não por Suprimentos, mais afeito a procedimentos mais formais de concorrência. Apenas uma empresa utiliza a técnica de leilão reverso, processo no qual é definido um preço máximo e onde os transportadores pré-qualificados têm um tempo limitado para apresentar ofertas inferiores. Efetivamente é uma técnica que tem crescido, mas mais para produtos ou componentes padrões, onde a especificação é mais linear. Já para serviços a técnica parece ter alguns riscos. No Grupo 2 – Alimentos e Bebidas – pode acontecer um movimento maior em direção a este processo, talvez

pelo fato que é um setor cujos produtos transportados são de baixo valor agregado e que necessitam de valores de frete baixos sem descuidar da qualidade, objetivos do processo de licitação formal e aberta. Com processo de licitação ou não, outra constatação é que não existem contratos formais entre as organizações e transportadores, definindo direitos e responsabilidades de cada uma das partes. Na opinião de um entrevistado na Argentina, “quando se sabe que este tipo de serviço sempre apresentará problemas, não há a necessidade de contrato pois ele estará sempre sendo rompido”.

Outra conclusão é a baixa ênfase que é dada a um processo formal de qualificação de transportadoras. Por um lado, deveria ser maior porque é um setor com barreiras mínimas de entrada e onde há todo tipo de empresa prometendo serviços pretensamente similares. Já pelo lado do comprador de TRCI, parece que ele encara este serviço como de baixo risco de custo e performance, não havendo necessidade de investir na pré-qualificação.

De um modo geral o profissional que trata da contratação do serviço de frete rodoviário internacional e da seleção de transportadoras nas organizações tem outros três níveis hierárquicos acima dele, podendo até aumentar para quatro ou até cinco no caso de empresas muito grandes. Isto significa nível de supervisão ou coordenação, normalmente das áreas de comércio exterior ou logística ou transporte ou compras. São profissionais experientes, com cerca de oito anos nas empresas que trabalham e na função que desempenham.

As empresas da área de alimentos e bebidas são as que utilizam um número maior de transportadoras por empresa. Os motivos parecem ser os altos volumes de carga sazonal associados ao baixo valor agregado da carga. Em alguns casos chegam a utilizar 7 transportadores. Nos demais setores da amostra são observados movimentos de redução de provedores de TRCI, com o intuito de desenvolver parcerias que busquem soluções logísticas melhores.

6.1.1 Situações de Compra

Os três Grupos de empresas operam fortemente na situação de *recompra direta*. No Grupo 1 – Químicos – apenas três das 14 empresas operam de uma forma correspondente a *recompra modificada*. No Grupo 2 – Alimentos e Bebidas – duas das sete empresas também utilizam esta forma de encaminhar a compra de frete rodoviário internacional, e no Grupo 3 – Autopeças, Têxtil, Eletro-eletrônico e Construção – nenhuma das empresas entrevistadas opera sob esta forma. Normalmente estas empresas têm volumes de carga significativos e acreditam poder tirar proveito da extrema concorrência que existe no setor de transporte rodoviário e buscar melhores condições comerciais e equilibrar os volumes entre as transportadoras escolhidas para evitar desabastecimento (Quadro 28).

Grupos	Recompra Direta	Recompra Modificada
1 – Químicos	11	3
2 – Alimentos e Bebidas	5	2
3 – Autopeças, Têxtil, Eletro-eletrônico e Construção	7	0

Quadro 28 - Sumário das Situações de Compra

Fonte: Preparada pelo autor

Na maioria das empresas a situação de compra preponderante é correspondente a *recompra direta*. Esta situação de compra ocorre depois de uma negociação das condições comerciais entre comprador de TRCI e transportadores. Nestes momentos, que dependendo da empresa pode variar – a cada seis meses ou a cada três anos – a empresa ativa seu processo de seleção de transportadores onde pré-qualifica as alternativas do mercado, formal ou informalmente, negocia as condições comerciais e define as empresas que trabalharão com ela durante o próximo período. É como se entrassem em condição de “recompra modificada” a cada período de reavaliação. A partir daí passam a operar com transações rotineiras

de pedidos de embarque e avaliação de performance do serviço prestado, até que inicie um novo período de reavaliação de fornecedores.

6.1.2 Dimensões do Centro de Compras

No Quadro 29 abaixo são apresentados os envolvimento verticals e laterais, assim como a amplitude do centro de compras para os três Grupos de empresas.

Dimensões do Centro de Compras	Grupo 1 Químicos	Grupo 2 Alimentos e Bebidas	Grupo 3 Autopeças, Têxtil, Eletrônico e Construção
Envolvimento vertical na recompra modificada	1. Gerência 2. Supervisão ou Coordenação 3. Operacional	1. Gerência 2. Supervisão ou Coordenação 3. Operacional	N.A.
Envolvimento vertical na recompra direta	1. Supervisão ou Coordenação 2. Operacional	1. Supervisão ou Coordenação 2. Operacional	1. Supervisão, Chefia ou Coordenação 2. Operacional
Envolvimento lateral na recompra modificada	1. Com.Exterior ou <i>Customer Service</i> 2. Compras, Transporte ou Logística	1. Com.Exterior 2. Compras, Transporte ou Logística	N.A.
Envolvimento lateral na recompra direta	1. Com.Exterior ou <i>Customer Service</i> 2. Compras, Transporte ou Logística	1. Com.Exterior 2. Compras, Transporte ou Logística	1. Com.Exterior 2. Compras, Transporte ou Logística
Amplitude na recompra modificada	2-3	2-3	N.A.
Amplitude na recompra direta	1-2	1-2	1-2

Quadro 29 - Dimensões do Centro de Compras – Intergrupos

Fonte: Preparada pelo autor

O número de níveis hierárquicos envolvidos nos Grupos em que a situação de recompra modificada é utilizada é o mesmo, ou seja três níveis. O que varia de empresa para empresa é o departamento envolvido diretamente. Em algumas

empresas é o Comércio Exterior, em outros é diretamente a Logística ou Compras. Já na situação de recompra direta o número de níveis diminui para dois, sem atuação direta do nível gerencial na rotina diária junto aos fornecedores selecionados. No caso da *recompra direta* existem, uma ou duas vezes ao ano, momentos de reavaliação das transportadoras do *pool* e na renegociação das condições comerciais, onde um maior número de pessoas do alto nível da administração operacional são envolvidos.

Quanto ao envolvimento lateral também não foram observadas diferenças entre os Grupos ou entre as situações de compra. Normalmente dois setores são envolvidos na compra de frete rodoviário internacional. O que se notou é que nas empresas onde o processo de licitação é mais formal, preparatório para a situação de compra de recompra direta, há o envolvimento de mais departamentos e pessoas na pré-qualificação de fornecedores potenciais e negociação propriamente ditas.

O mesmo pode se dizer da dimensão amplitude. Em todos os Grupos foi notada uma média de 2 a 3 pessoas no caso da recompra modificada e 1 a 2 pessoas no caso de recompra direta. Novamente aqui é importante salientar que na recompra direta, nos momentos de reavaliação semestral ou anual das transportadoras do *pool*, mais pessoas se envolvem no processo, cerca de 3 a 6 pessoas, de até 4 departamentos diferentes.

6.1.3 Papéis nos Centros de Compra

No Quadro 30 são apresentados os papéis identificados dentro dos centros de compras dos três Grupos de empresas para recompra modificada.

Papéis nos Centros de Compras Recompra Modificada	Grupo 1 Químicos	Grupo 2 Alimentos e Bebidas	Grupo 3 Autopeças, Têxtil, Eletro-eletrônico e Construção
Iniciador	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ger.Vendas ▪ Ger.Materiais 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ger. Vendas ▪ Ger.Importação 	N.A.
Decisor	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ger. Com.Ext. ▪ Ger. Transporte 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ger. Compras ▪ Ger. Logística 	N.A.
Influenciador	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Importador ▪ Exportador 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ger. Compras ▪ Ger. Logística 	N.A.
Comprador	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comprador ▪ Anal. Com.Ext. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comprador ▪ Anal. Com.Ext. 	N.A.
Controlador	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ger. Com.Ext. ▪ Ger. Transporte 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ger. Compras ▪ Ger. Logística 	N.A.
Usuários	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Importador ▪ Exportador 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Importador ▪ Exportador 	N.A.

Quadro 30 - Papéis nos Centros de Compras para Recompra Modificada – Intergrupos
Fonte: Preparada pelo autor

Entre as 28 empresas entrevistadas apenas 5 disseram se enquadrar numa situação de *recompra modificada* dentro dos seus processos de compra de frete rodoviário internacional. São empresas que acham que podem obter benefícios significativos de uma reavaliação de alternativas, ou que estão descontentes em geral com a prestação de serviço dos fornecedores atuais. Em alguns casos este formato se explica pela característica de compra de frete rodoviário internacional para grandes volumes sazonais, para cargas de produtos prontos para venda e distribuição no país de destino.

Se o frete a ser comprado é de exportação o *iniciador* é o Gerente de Vendas nos dois Grupos de empresas que em que a *recompra modificada* é utilizada. Se o frete a adquirir é de importação o *iniciador* pode ser o Gerente de Materiais, como no Grupo 1 – Químicos, ou o Gerente de Importação no Grupo 2 – Alimentos e Bebidas.

Já os papéis de *decisor* e *controlador* são exercidos pelo Gerente de Comércio Exterior ou Gerente de Transportes entre as empresas do Grupo 1, dependendo do tipo de empresa entrevistada. Já no Grupo 2 estes papéis são desempenhados pelo Gerente de Compras ou Gerente de Logística, os mesmos que também desempenham o papel de *influenciador* no processo de *recompra modificada*. No Grupo 1 a influência é feita por quem recebe a carga, seja o exportador ou importador. Enquanto as diferenças nos papéis até aqui basicamente eram nomenclaturas dos cargos envolvidos, no papel de *influenciador* se nota uma diferença importante. Enquanto no Grupo 2 os *influenciadores* estão dentro da própria empresa compradora, no Grupo 1 a influência é exercida por agentes externos. Diferentes culturas organizacionais podem ser a razão para esta variação. Por exemplo, muitas das empresas do Grupo 1 compram frete rodoviário internacional para transporte de cargas *intercompany*, onde a outra ponta do transporte exerce influência considerável. O papel de *comprador* é desempenhado nos dois Grupos de forma semelhante, pelo Comprador propriamente dito ou pelo Analista de Comércio Exterior. E, finalmente, o papel de *usuário* é desempenhado por quem recebe a carga, o exportador ou importador.

No Quadro 31 abaixo são apresentados os papéis identificados dentro dos centros de compras dos três Grupos de empresas para recompra direta.

Papéis nos Centros de Compras Recompra Direta	Grupo 1 Químicos	Grupo 2 Alimentos e Bebidas	Grupo 3 Autopeças, Têxtil, Eletro-eletrônico e Construção
Iniciador	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vendedor ▪ Planej. Materiais 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vendedor ▪ Anal. Com.Ext. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vendedor ▪ Planej. Materiais ▪ Anal. Com.Ext.
Decisor	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comprador ▪ Anal. Com.Ext. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comprador ▪ Anal. Com.Ext. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comprador ▪ Anal. Com.Ext.
Influenciador	N.A.	N.A.	N.A.
Comprador	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comprador ▪ Anal. Com.Ext. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comprador ▪ Anal. Com.Ext. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comprador ▪ Anal. Com.Ext.
Controlador	N.A.	N.A.	N.A.
Usuários	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Importador ▪ Exportador 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Importador ▪ Exportador 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Importador ▪ Exportador

Quadro 31 - Papéis nos Centros de Compras para Recompra Direta – Intergrupos
Fonte: Preparada pelo autor

A maioria das empresas entrevistadas opera sob a situação de compra *recompra direta*. Normalmente os compradores têm critérios de escolha bem desenvolvidos para aplicar nas decisões de compra, e existem requisições contínuas e recorrentes para adquirir o referido serviço.

Os papéis desempenhados no centro de compras de uma situação de *recompra direta* dizem respeito apenas aos observados na solução rotineira de problemas. Os papéis são muito semelhantes aos encontrados na situação de *recompra modificada* exceto pelo nível hierárquico envolvido, pelo menos um nível abaixo do encontrado na outra situação de compra, e pela ausência dos papéis de *influenciador* e *controlador*. Maior nível hierárquico e mais “atores” com diferentes papéis são encontrados apenas nos períodos de reavaliação da performance e renegociação das condições comerciais com as transportadoras pré-selecionadas, muito semelhante ao que se encontrou nas situações de *recompra modificada*. Se o frete a ser comprado é de exportação o *iniciador* é o Vendedor nos três Grupos de empresas. Se o frete a adquirir é de importação o *iniciador* pode ser o Planejador de Materiais, como nos Grupo 1 – Químicos, ou o Analista de Comércio Exterior no caso dos Grupos 2 e 3. Já os papéis de *decisor* e *comprador* são exercidos pelo Comprador ou pelo Analista de Comércio Exterior nos três Grupos entrevistados. Também há semelhança no papel de *usuários* do serviço. Assim como no caso da *recompra modificada* este papel é desempenhado por quem recebe a carga, o exportador ou importador.

6.1.4 Seleção de Transportadoras

No Quadro 32 é apresentada a ordem de importância que cada Grupo de empresas dá aos critérios testados, segundo o número de vezes em que eles apareceram como os três mais importantes para os entrevistados.

Categorias	Avaliação Grupo 1 Química	Avaliação Grupo 2 Alimentos e Bebidas	Avaliação Grupo 3 Autopeças, Têxtil, Eletro-eletrônico e Construção
Aspectos da Transportadora (Carrier Considerations)	3	3	1
Confiabilidade (Reliability)	1	1	3
Considerações do Mercado (Shipper Market Considerations)	6	6	4
Preço do Serviço do Frete (Freight Rate)	2	2	2
Serviço Pós-Venda (Over, Short, and Damaged)	5	4	6
Transit Time (Transit Time)	4	5	5

Quadro 32 - Ordem de Importância entre Critérios de Seleção de Transportadoras – Intergrupos

Fonte: Preparada pelo autor

A semelhança entre os três Grupos é na identificação das três categorias de critérios mais importantes na seleção de transportadoras. Enquanto *Preço do Serviço do Frete* é unanimidade entre os três Grupos sobre qual é a segunda categoria de critérios mais importante, a primeira e terceira categorias em ordem de importância tiveram uma alternância entre o Grupo 3 – Autopeças, Têxtil, Eletro-eletrônico e Construção e os outros 2 Grupos. Para estes últimos, a categoria mais importante é a *Confiabilidade* enquanto para o Grupo 3 é a *Aspectos da Transportadora*, ficando a *Confiabilidade* em terceiro. Uma explicação parece ser que empresas do Grupo 3, dos setores de autopeças e eletroeletrônica estão mais a frente no sentido de reduzir o número de seus fornecedores e, neste caso, é importante os aspectos intrínsecos deste futuro parceiro. A categoria *Considerações do Mercado* vem a seguir em importância para o Grupo 3, mas é última para os Grupos 1 e 2. No Grupo 3 há quatro empresas que compram TRCI para as transferências intercompany e isto parece ter pesado a favor desta categoria. As categorias *Serviço Pós-Venda* e *Transit Time* se alternam nas últimas posições em importância para os três Grupos.

6.1.5 Fontes de Informação

No Quadro 33 é apresentada a ordem de importância que cada Grupo de empresas dá às fontes de informação testadas, segundo o número de vezes em que elas apareceram como as três mais importantes para os entrevistados.

Fontes De Informação	Avaliação Grupo 1 Química	Avaliação Grupo 2 Alimentos e Bebidas	Avaliação Grupo 3 Autopeças, Têxtil, Eletro-eletrônico e Construção
ABORDAGEM: do pessoal de vendas da transportadora	3	3	4
EXPERIÊNCIA ANTERIOR: passada com a transportadora ou através de testes de carga	2	2	2
INDICAÇÕES: de outros clientes da transportadora, de outros colegas em outras empresas, de outros departamentos dentro da empresa, de despachantes aduaneiros, de operadores logísticos, etc.	1	1	1
INTERNET: website da transportadora ou pesquisa genérica	6	5	6
PROMOÇÃO: material promocional da transportadora, participação e eventos do setor	4	6	5
PUBLICAÇÕES: jornais e revistas, publicações especializadas	5	4	3

Quadro 33 –Ordem de Importância entre Fontes de Informação Utilizadas para Seleção de Transportadoras – Intergrupos
Fonte: Preparada pelo autor

Foi encontrada uma unanimidade entre os três Grupos sobre as duas principais fontes de informação utilizadas na seleção de transportadoras. As empresas entrevistadas se valem principalmente de *Indicações* de vários agentes, interna e externamente à empresa, e de suas *Experiências Anteriores* com as transportadoras. A *Abordagem* do pessoal de vendas da transportadora também é importante para as empresas dos Grupos 1 e 2, enquanto que as empresas do Grupo 3 entendem que a pesquisa em *Publicações* está à frente da *Abordagem*. Esta diferença, se compararmos apenas os Grupos 2 e 3 por ambos serem compostos de 7 empresas, não é significativo pois esta inversão deriva de apenas uma resposta. Meios de *Promoção* utilizados pelas transportadoras, como participação em feiras e material gráfico, assim como *Internet* não são consideradas com as mais importantes fontes de informação para as empresas entrevistadas.

7 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Neste último Capítulo, são apresentadas as conclusões gerais deste estudo, implicações gerenciais para os compradores e também para os vendedores de frete rodoviário internacional, assim como algumas sugestões para futuras pesquisas. É essencial considerar as conclusões deste estudo como resultado da investigação de 28 empresas, divididos em três Grupos de empresas – Químicos, Alimentos e Bebidas, e Autopeças, Têxtil, Eletro-eletrônico e Construção. As conclusões devem ser avaliadas em relação aos métodos utilizados na pesquisa.

7.1 CONCLUSÕES

Buscando prover um melhor entendimento neste Capítulo, as principais conclusões do trabalho são apresentadas com relação a cada questão de pesquisa definida no Capítulo 1.

QP1 A primeira questão de pesquisa deste estudo é: **“Quais as situações de compra e os participantes do processo de decisão de compra de TRCI?”**

A primeira constatação sobre o processo de decisão de compra de frete rodoviário internacional nas organizações é que é ainda muito baixa a utilização de

processos estruturados para a compra deste serviço. Independente de nacionalidade, porte de empresa ou setor em que atua, não há políticas organizacionais específicas na maior parte das empresas entrevistadas. O que foi observado foram processos fortemente dependentes das características individuais dos envolvidos. Johnston e Lewin (1996) concluíram que muito da variação que ocorre no comportamento de compra organizacional parece estar relacionado com o risco associado com a situação de compra. O risco da compra, na maioria dos casos é uma função de: 1) importância de uma compra em particular; 2) complexidade associada com a compra; 3) a incerteza do resultado da compra e/ou 4) a necessidade de encontrar uma solução rápida (ibid.). O fato da compra de TRCI ser considerada de baixo risco talvez explique porque a compra de frete rodoviário internacional, e mesmo todo tipo de frete, são feitos desta forma desestruturada. Um processo formal de licitação aberta ainda é uma minoria entre as empresas entrevistadas. Processos estruturados, há muito tempo sendo observados pelos profissionais de Suprimentos, deveriam permear até os setores de Logística e Comércio Exterior. São estes setores que na verdade negociam e adquirem o serviço de TRCI.

Outra conclusão é que segue baixa a utilização da técnica de leilão reverso, processo no qual é definido um preço máximo e onde os transportadores pré-qualificados têm um tempo limitado para apresentar ofertas inferiores. Cada um conhece o menor preço que está sendo ofertado no momento, ganhando aquele que oferecer a menor oferta ao final do tempo determinado. Pela dificuldade de especificar um serviço esta técnica ainda deve demorar a ser implementada de fato na decisão de compra de TRCI. Com processo de licitação ou não, outra constatação é que não existem contratos formais entre as organizações e transportadores, definindo direitos e responsabilidades de cada uma das partes. Na opinião de um entrevistado na Argentina, “quando se sabe que este tipo de serviço sempre apresentará problemas, não há a necessidade de contrato pois ele estará sempre sendo rompido”.

Não foram observadas nas entrevistas diferenças significativas entre os procedimentos de compra de TRCI utilizados pelas empresas argentinas e os que são utilizados pelas empresas brasileiras entrevistadas. Embora as variáveis

culturais sejam importantes no processo de compra, não foram encontradas evidências importantes para alguma diferenciação entre os dois países.

Das três situações de compra formulada por Robinson *et al.* (1967, *apud* Webster, 1991) foi observado que as compras de frete rodoviário internacional estão divididas em apenas dois grupos – recompra modificada e recompra direta. Parece que a ausência da situação de compra *nova compra* deriva do fato que este estudo trata de estudar a compra de um serviço, e não um produto industrial. Para este último é que praticamente cada desenvolvimento novo implica numa compra nova. Durante as entrevistas foi encontrada apenas uma evidência de *compra nova* de TRCI: frete para transferência de uma fábrica onde vários dados eram desconhecidos, o risco era grande e a logística era complexa. Saleh e LaLonde (1972, *apud* Kent *et al.*, 2001) estudaram o processo de seleção de transportadoras rodoviárias utilizando a literatura de comportamento de compra organizacional e também concluíram que pelo menos genericamente este processo se encaixava na situação de recompra direta e era considerada como um tipo rotineiro de decisão de compra. Parece que as duas situações de compra encontradas nesta pesquisa são representativas de como as organizações categorizam suas compras de frete rodoviário internacional.

As dimensões e papéis no centro de compras foram no geral similares entre os três Grupos de empresas. Foi encontrado menos envolvimento vertical e lateral, bem como menos indivíduos participando na situação de recompra direta que na recompra modificada. Além disso, também foi observada uma redução nos papéis dentro do centro de compras – influenciador e controlador são eliminados – na situação de recompra direta. Parece que esta similaridade entre os casos analisados mostra que o procedimento de compra de frete não é considerado estratégico ou confidencial e, portanto, todas as empresas seguem os modelos padrão.

QP2 A segunda questão de pesquisa deste estudo é: “**Quais os critérios que os clientes levam em conta quando selecionam as transportadoras?**”

Uma outra conclusão deste estudo é que os três mais importantes critérios de seleção de transportadoras rodoviárias internacionais nos três Grupos de empresas são a *Confiabilidade*, o *Preço do Serviço* e os *Aspectos da Transportadora*. Também o preço não é o primeiro critério mais importante para quaisquer dos Grupos, mas o segundo. Para dois deles o mais importante é a *Confiabilidade*, enquanto para o terceiro são os *Aspectos da Transportadora*. Uma evidência da grande importância do critério *Preço* foi expressa por um Gerente de Transportes em um dos estudos da literatura pesquisada que disse “o serviço será sempre mais importante que custo, entretanto os custos devem ser competitivos já que meu objetivo é minimizar os custos de transporte enquanto garanto a qualidade” (Whyte, 1993, p. 7). Enquanto *preço* é importante, os clientes estão cada vez menos preocupados com o preço absoluto, mas com o relacionamento entre o preço e a qualidade do serviço que eles recebem. Um dos entrevistados deste estudo disse que “muitas transportadoras que oferecem tarifas muito baixas não estão interessadas na manutenção daquele nível de preços em longo prazo”.

Este mesmo estudo concluiu que para os compradores pesquisados o *serviço* era o fator mais importante, mas que os mais importantes elementos do *serviço* eram “flexibilidade de atender as necessidades rapidamente” e a “habilidade de entender problemas e a predisposição de ajudar” (Whyte, 1993).

A categoria *Considerações de Mercado* verificava primordialmente se a outra parte interessada na operação de carga, além do contratante do transporte, era importante na seleção da transportadora. Para aquelas empresas em que a compra de TRCI se dá para as transferências intercompany esta categoria assume um lugar relativamente melhor. O *Transit Time* talvez tivesse mais importância se este estudo ocorresse em momento de alta inflação, quando a preocupação com o capital de trabalho era ainda maior. Além disso, ele parece ser mais importante na escolha do modal de transporte, mas não na seleção do transportador. E a categoria *Serviço Pós-Venda* não pareceu ser um grande definidor da seleção de transportadoras neste estudo. Isto pode ser um indicador que o instrumento de pesquisa não foi suficientemente claro em detalhar a importância desta categoria.

QP3 A terceira questão de pesquisa deste estudo é: “**Quais as fontes de informação utilizadas pelos compradores na seleção de transportadoras?**”.

Os resultados mostraram que para esta questão da pesquisa a fonte de informação mais utilizada pelos compradores de frete rodoviário internacional na seleção de transportadoras é *indicações* de outros clientes da transportadora, de outras empresas e de outros participantes do *trade*. É uma mudança em relação ao que dizia a avaliação dos cinco estudos (Bell, 2000; Stock e LaLonde, 1978, *apud* Bell, 2000; Brand e Grabner, 1985, *apud* Bell, 2000; Brooks, 1983, *apud* Bell, 2000; Cunningham and Kettlewood, 1975, *apud* Bell, 2000) examinados na revisão da literatura. Lá, aparecia como principal fonte a *experiência anterior* do próprio comprador com a transportadora ou através de testes de carga. Isto mostra um movimento de maior compartilhamento do conhecimento entre empresas e profissionais na busca de soluções mais eficientes. Neste estudo esta fonte foi considerada a segunda mais importante.

Outra importante fonte é a *abordagem do pessoal de vendas* das transportadoras. Parece que esta fonte só não é considerada mais importante porque os vendedores deste setor deixam a desejar na apresentação das suas empresas e de como elas poderão atender as necessidades dos clientes.

Outra conclusão é que a fonte *internet* ainda é considerada de importância relativamente baixa para os entrevistados. Uma explicação pode ser a baixa atratividade das páginas WEB setoriais e das próprias transportadoras. Apesar de ser uma fonte de informação relativamente recente, demonstra que o setor de transporte tem um longo caminho a percorrer no sentido de tornar este meio capaz de reduzir seus custos de prospecção de clientes.

7.2 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS

Nesta seção são apresentadas algumas implicações gerenciais para compradores e vendedores de frete rodoviário internacional.

7.2.1 Recomendações para os Compradores

Segundo Hutt e Speh (2002), a decisão de transporte envolve avaliação e seleção do modal e da transportadora que garantam o melhor desempenho ao melhor custo. Seria interessante aos compradores a busca de uma aproximação com as suas transportadoras, tornando-as integrantes do processo da cadeia de suprimentos pois os relacionamentos próximos são importantes. Um estudo comprova que o desempenho das transportadoras é melhor quando elas estão mais envolvidas nos relacionamentos entre comprador e vendedor (Gentry, 1996).

Outra recomendação seria de criar instrumentos formais de avaliação prévia das transportadoras visando a sua pré-qualificação, assim como medir a sua performance no dia a dia das operações. Do ponto de vista da cadeia de suprimentos, a seleção das transportadoras é de grande importância (Hutt e Speh, 2002).

Outra recomendação, na verdade, seria um alerta para aqueles compradores que priorizam mais o critério de preço que aspectos de confiabilidade do serviço. Principalmente para as cargas do setor químico, parece ser perigoso fazer trocas quando o assunto é segurança ambiental.

7.2.2 Recomendações para os Vendedores

Dada a importância que os clientes dão para os critérios relacionados ao *serviço* no processo de decisão, é fundamental que os vendedores saibam precisamente o que os compradores entendem por *serviço*, até porque ele não é uma simples variável mas um conjunto de elementos que combinados são capazes de atender necessidades particulares dos clientes.

Para ter sucesso neste mercado a performance em todos os aspectos da operação deve ser alta. Por isso uma transportadora deve ser competitiva tanto nos elementos que compõem o *serviço* como no preço.

Para aumentar a participação, conquistando novos clientes ou retendo os atuais, em mercados fragmentados como o de transporte de carga é fundamental construir relacionamentos fortes com os compradores através da satisfação das suas necessidades de flexibilização dos serviços e da compreensão dos seus problemas.

7.3 RECOMENDAÇÕES PARA FUTURAS PESQUISAS

Este estudo levantou algumas questões qualitativas importantes, tais como critérios de seleção de transportadoras, aspectos do centro de compras e outros. Poderiam ser utilizadas estas observações para pesquisar quantitativamente este setor de transporte rodoviário internacional no Mercosul.

Talvez fosse importante investigar o entendimento que as transportadoras rodoviárias internacionais têm sobre os critérios que os seus clientes utilizam para selecioná-las. Há muito pouca pesquisa sobre a visão das transportadoras do que se espera delas no mercado.

Outra investigação importante seria a redução do número de transportadoras utilizadas pelas empresas e o impacto na performance logística e na interação através do EDI – *Electronic Data Interchange*.

Outro ponto interessante seria estudar a efetividade da compra de frete rodoviário através de *bid* eletrônico do tipo “*leilão reverso*”.

Estudos semelhantes poderiam ser feitos para outros modais de transporte, ou mesmo outros tipos de carga – frigorífica ou líquida – e até para o mercado de carga nacional.

8.REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABSHIRE, Roger D., Shane R. Premeaux *Motor Carrier Selection Criteria: Perceptual Differences Between Shippers and Carriers*. Transportation Journal, Fall 1991.
- ABTI, Associação Brasileira dos Transportadores Internacionais. Disponível em: www.abti.com.br, acessado em 18/09/03.
- ANUÁRIO DO TRANSPORTE DE CARGA *Anuário do Transporte de Carga Nº 8*. São Paulo: OTM Editora, 2003.
- BAGCHI, P. K., *Carrier Selection: The Analytic Hierarch Process*, The Logistics and Transportation Review, No. 25, 1989, pp. 63-73.
- BARDI, Edward J., Prabir K. Bagchi, T.S. Raghunathan *Motor Carrier Selection in a Deregulated Environment*. Transportation Journal, Fall 1989.
- BELL, Steven *Mode and Freight Forwarder Selection: A Study of Shippers and Forwarders in the West of Scotland*. MSc in Logistics and Supply Chain Management, The University of Edinburgh and Heriot-Watt University, 2000.
- BOWERSOX, D.J. e Closs, D.J. *Logística Empresarial: O Processo de Integração da Cadeia de Suprimento*. São Paulo: Atlas, 2001.
- CARR, Amelia S., La Tonya A. Green *Purchasing Transportation Services*. Decision Line, September/October 1998, pp. 9-11.
- DANESI, Luiz Carlos *Nível de Serviços Logísticos no Transporte Rodoviário Internacional de Produtos Industrializados entre Rio Grande do Sul e Argentina*. Dissertação de Mestrado, UFRGS, 1997.
- DHOLAKIA, R.R., Johnson, J.L., Della Bitta, A.J. e Dholakia, N. *Decision Making Time in Organizational Buying Behavior: An Investigation of its Antecedents*. Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 21, 1993, pp. 281-292.
- FLEURY, Paulo F. *Gestão Estratégica do Transporte (2002)*. Disponível em : <http://www.coppead.ufrj.br/pesquisa/cel/new/fs-pesquisa.htm>, acessado em 28/05/03.

GEIPOT, Empresa Brasileira de Planejamento dos Transportes. Disponível em: www.geipot.com.br, acessado em 18/04/03.

GENTRY, Julie, *Purchasing's Involvement in Transportation Decision-Making*, Centre for Advanced Purchasing Studies/National Association of Purchasing Managers, 1991.

GENTRY, Julie *The Role of Carriers in Buyer-Supplier Strategic Partnerships: A Supply Chain Management Approach*. Journal of Business Logistics, Vol.17, N.2, 1996.

GIL, Antônio Carlos *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. São Paulo: Atlas, 1999.

HUTT, Michael D. e Thomas W. Speh *B2B: Gestão de Marketing em Mercados Industriais e Organizacionais*. Porto Alegre: Bookman, 2002.

JOHNSTON, Wesley J., Jeffrey E. Lewin *Organizational Buying Behavior: Toward an Integrative Framework*. Journal of Business Research, Vol.35, 1996, pp. 1-15.

KENT, John L., R. Stephen Parker, Robert H. Luke. *An Empirical Examination of Shipper Perception of Service – Selection Attributes in Five Truckload Industry Segment*. Transportation Journal, 1999.

KOTLER, Philip *Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle*. São Paulo: Atlas, 1994.

LAMBERT, Douglas M., M. Christine Lewis, James R. Stock *How Shippers Select and Evaluate General Commodities LTL Motor Carriers*. Journal of Business Logistics, Vol.14, No.1, 1993.

MALHOTRA, Naresh. *Pesquisa de Marketing: Uma Orientação Aplicada*. Porto Alegre: Bookman, 2001.

McGINNIS, Michael A. *A Comparative Evaluation of Freight Transportation Choice Models*. Transportation Journal, Winter 1989.

McGINNIS, Michael A. *The Relative Importance of Cost and Service in Freight Transportation Choice: Before and After Deregulation*. Transportation Journal, Fall 1990.

MURPHY, Paul R., Patricia K. Hall. *The Relative Importance of Cost and Service in Freight Transportation Choice: Before and After Deregulation: An Update*. Transportation Journal, Fall 1995.

SETCERGS, Sindicato das Empresas Transportadoras de Carga no Estado do Rio Grande do Sul. Disponível em: www.setcergs.com.br, acessado em 19/04/03.

SILVEIRA, Rosandra F., *Análise das Variáveis Organizacionais do Comportamento de Compra das Grandes Empresas Industriais do Rio Grande do Sul*, Dissertação de Mestrado, Porto Alegre, UFRGS, 2000.

TUNA, Okan, Mustafa Silan *Freight Transportation Selection Criteria: An Empirical Investigation of Turkish Liner Shipping*. International Association of Maritime Economists, Panamá 2002 Conference, 2002.

WEBSTER, Frederick E., Yoram Wind *Organizational Buying Behavior*. Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 1972.

WEBSTER, Frederick E., Yoram Wind *A General Model for Understanding Organizational Buying Behaviour*. Marketing Management, Vol.4, N.4, Winter/Spring 1996.

WEBSTER, Frederick E., *Industrial Marketing Strategy*. 3rd ed. New York : Wiley, 1991.

WHYTE, James L. *The Freight Transport Market: Buyer-Seller Relationships and Selection Criteria*. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 1993.

WILSON, Elisabeth J. *Theory Transitions in Organizational Buying Behavior Research*. Journal of Business & Industrial Marketing, Vol.11, N.6, 1996, pp 7-19.

WIND, Y. e Thomas, R.J. *Conceptual and Methodological Issues in Organizational Buying Behavior*. European Journal of Marketing, Vol.14, 1980, pp. 239-263.

APÊNDICE

APÊNDICE A

PAUTA DA ENTREVISTA

- Sim, autorizo a divulgação do nome da minha empresa.
- Sim, quero receber o sumário executivo desta pesquisa.
- Durante a entrevista se utilizará a sigla TRCI que pode significar Transportadora Rodoviária de Carga Internacional ou Transporte Rodoviário de Carga Internacional, dependendo do contexto da pergunta. Considere para suas respostas fretes rodoviários porta a porta, carga fechada.
 - Dados de identificação da empresa entrevistada

Nome da Empresa	
Faturamento Anual () R\$ () US\$	
Número de Funcionários	
Segmento de atuação no mercado	
Países para os quais exporta e/ou importa mercadorias no Conesul via TRCI	()Argentina ()Brasil ()Chile ()Paraguai ()Uruguai ()Outro
Número de transportadoras rodoviárias internacionais com as quais opera atualmente no Conesul	
Idade do relacionamento mais antigo	

- Dados de identificação da pessoa entrevistada

Nome do entrevistado (opcional)	
Nível de Instrução: Curso:	()1º ()2º ()Superior ()Pós ()Mestrado ()Doutorado ()____
Local e data da entrevista	
Horário da entrevista	
Entrevistador	

- Questões introdutórias sobre o entrevistado e a sua empresa:

- a) Qual é o seu cargo atual? Quais são as suas funções e responsabilidades na empresa?
- b) Poderia falar sobre o seu departamento dentro da sua empresa? Quais os níveis hierárquicos superiores?
- c) Há quanto tempo você está trabalhando na empresa? E na função?
- d) Sem entrar ainda no mérito dos critérios de seleção de transportadoras, como sua empresa, genericamente, compra serviços de TRCI? Compra por licitação? Contratos formais? Compra caso a caso?
- e) Qual a participação do frete no valor da mercadoria?
- f) Qual o seu orçamento anual médio para compra de serviços de TRCI? Relação com os demais modais e com o orçamento geral de compras?

- Questões sobre o processo de compra de TRCI:

- a) De que forma sua empresa considera a compra de TRCI? Como uma compra nova, como uma recompra direta do mesmo fornecedor, com as mesmas condições comerciais, ou como uma recompra com condições comerciais modificadas tais como qualidade do serviço, preço, fornecedor, etc?
- b) Quantas pessoas geralmente participam do processo de compra de TRCI na sua empresa?
- c) Quantos departamentos diferentes são envolvidos quando da compra de TRCI na sua empresa?
- d) Quais são as funções que exercem e a quais departamentos pertencem as pessoas envolvidas no processo de compra de TRCI?

Quem:	Cargo	Departamento
...inicia a compra		
...toma a decisão de comprar		
...tem a maior influência		
...emite o pedido de embarque		
...administra a maior parte das informações sobre a compra		
...usa o serviço		

- Questões sobre o processo de seleção de Transportadoras Rodoviárias de Carga Internacional - TRCIs:

- Como sua empresa seleciona TRCIs?
- Dado os critérios abaixo, coloque-os em ordem de importância de acordo com o que é considerado por sua empresa quando seleciona uma TRCI?

Crítérios	Ordem
ASPECTOS DA TRANSPORTADORA: reputação dos serviços, qualidade da frota (idade e adequação), qualidade do pessoal operacional e de vendas, estabilidade financeira, qualidade dos motoristas, cobertura de seguro oferecida.	
CONFIABILIDADE: consistência do serviço, capacidade de cumprir com tempos de coleta e entrega acordados, capacidade de entregar o que promete, baixo nível de sinistros e avarias.	
CONSIDERAÇÕES DO MERCADO: necessidade de serviços logísticos adicionais, solicitação dos clientes para uso de determinada transportadora, reclamações específicas de clientes, satisfação dos usuários.	
PREÇO DO SERVIÇO DE FRETE: tarifas competitivas por viagem ou unitárias	

Crerios	Ordem
SERVIÇO PÓS-VENDA: qualidade da transportadora com documentação do TRCI e com o envio de cobranças corretas, disponibilidade de informaões sobre a carga em vários momentos, rápida ação nas reclamaões relacionadas ao serviço e assistêcia no caso de sinistros e avarias.	
TRANSIT TIME: tempo total de transporte, velocidade de entrega, habilidade de responder a programações de embarque imediatas.	

- c) Considerando as fontes de informaão abaixo, quais são em ordem de importância aquelas que sua empresa leva em conta quando seleciona uma TRCI?

Fontes de Informaão	Ordem
ABORDAGEM: do pessoal de vendas da transportadora	
EXPERIÊNCIA ANTERIOR: passada com a transportadora ou através de testes de carga.	
INDICAÇÕES: de outros clientes da transportadora, de outros colegas em outras empresas, de outros departamentos dentro da empresa, de despachantes aduaneiros, de operadores logísticos.	
INTERNET: website da transportadora ou pesquisa genérica	
PROMOÇÃO: material promocional da transportadora, participação em feiras e eventos do setor	
PUBLICAÇÕES: jornais e revistas, publicações especializadas	

- d) No geral, a decisão de quais TRCIs utilizar é tomada em que nível hierárquico da sua empresa?
- e) Quais motivaões fazem sua empresa mudar de TRCI? Com que freqüência isto ocorre?
- f) Sua empresa no geral entende que não há risco de custo e performance na troca de TRCI?

- g) Existe a tendência na sua empresa de terceirizar a função de logística e, conseqüentemente, selecionar TRCIs?
- h) Resposta da transportadora frente a emergências, serviços online como informações sobre a carga e cobrança, postura da transportadora frente a responsabilidade social podem ser diferenciadores na contratação dos fornecedores de frete internacional na sua empresa no futuro?
- i) O que lhe desagrada na compra de TRCI e como você acha que as TRCIs deveriam agir para ter mais sucesso no mercado com empresas como a sua?

APÊNDICE B

PAUTA DE LA ENTREVISTA

- Si, se puede divulgar el nombre de mi empresa.
- Si, quiero recibir el resumen ejecutivo de la encuesta.
- Durante la entrevista se utilizará la sigla TTCI que puede significar Transportadora Terrestre de Carga Internacional o Transporte Terrestre de Carga Internacional, dependiendo del contexto de la pregunta.
- Datos de identificación de la empresa entrevistada

Nombre de la Empresa	
Facturación Anual () \$ () US\$	
Cantidad de Empleados	
Segmento de actuación en el mercado	
Países para los cuales exporta y/o importa mercaderías en el Conosur via TTCI	()Argentina ()Brasil ()Chile ()Paraguay ()Uruguay ()Otro
Número de transportadoras terrestres internacionales con las cuales opera actualmente en el Conosur	
Tiempo (años) de la relación mas antigua	

- Datos de identificación de la persona entrevistada

Nombre del entrevistado (opcional)	
Nivel de Instrucción	()1º ()2º ()Universitaria ()Pós Grado ()Maestria ()Doctorado ()_____
Curso:	
Lugar y fecha de la entrevista	
Horario de la entrevista	
Entrevistador	

- Cuestiones introductorias sobre el entrevistado y su empresa:

- a) Cual es su cargo actual y sus funciones y responsabilidades en la empresa?
- b) Podría hablar sobre su departamento dentro de su empresa? Cuales son los niveles jerárquicos superiores?
- c) Hace cuanto tiempo usted trabaja en la en la empresa? Y en la función?
- d) Sin considerar los criterios de seleccion de transportistas, como su empresa, genéricamente, compra servicios de TTCl? Compra por licitacion? Contratos formales? Compra caso a caso?
- e) Cual es la participacion del valor de flete sobre el valor de la mercaderia?
- f) Cual es su presupuesto anual medio para compra de servicios de TTCl? Relación con los demas modales y con presupuesto general de compras?

- Cuestiones sobre el proceso de compra de TTCl:

- a) De que forma su empresa considera la compra de TTCl? Como una compra nueva, como una recompra directa del mismo proveedor, con las mismas condiciones comerciales, o como una recompra con condiciones comerciales modificadas tales como calidad del servicio, precio, proveedor, etc?

- b) Cuantas personas generalmente participan del proceso de compra de TTCI en su empresa?
- c) Cuantos departamentos diferentes participan de la compra de TTCI en su empresa?
- d) Cuales son las funciones que ejercen y a cuales departamentos pertenecen las personas envueltas en el proceso de compra de TTCI?

Quien:	Cargo	Departamento
...inicia la compra		
...toma la decisión de comprar		
...tiene la mayor influencia		
...emite el pedido de embarque		
...administra la mayor parte de las informaciones sobre la compra		
...usa el servicio		

- Cuestiones sobre el proceso de selección de Transportadoras Terrestre de Carga Internacional - TTCIs:

- a) Como selecciona su empresa TTCIs?
- b) Cuales son los criterios de selección considerados por su empresa cuando selecciona una TTCI?

Criterios	Ordem
ASPECTOS De LA TRANSPORTADORA: reputación de los servicios, calidad de la flota (antigüedad y adecuación), calidad del personal operativo y de venta, estabilidad financeira, calidad de los choferes motoristas, cobertura de seguro ofrecida.	
CONFIABILIDADE: consistencia del servicio, capacidad para cumplir con los tiempos de retiro y entrega acordados, capacidad de cumplir con lo que promete, bajo nivel de siniestros y avarias.	

Criterios	Ordem
CONSIDERACIONES DEL MERCADO: necesidad de servicios logísticos adicionales, solicitud de los clientes para uso de determinada transportadora, reclamos específicos de los clientes, satisfacción de los usuarios.	
PRECIO DEL SERVICIO DE FLETE: tarifas competitivas por viaje o unitarias (valor agregado del flete sobre la carga: ton/m3)	
SERVICIO POS-VENTA: calidad de la transportadora con la documentación del TTCl y con el envío de las cobranzas correctas, disponibilidad de información sobre la carga en varios momentos, rápida acción en los reclamos relacionados al servicio e asistencia en los casos de siniestros y averías.	
TRANSIT TIME: tiempo total de transporte, velocidad de entrega, capacidad de respuesta a programaciones de embarque inmediatas.	

- c) ¿Cuáles son las fuentes de información utilizadas por su empresa para seleccionar TTCl's?

Fuentes de Información	Ordem
CONSULTORIA: brindada por el personal de ventas de la transportadora	
EXPERIENCIA ANTERIOR: pasada con la transportadora a través de pruebas de cargas.	
INDICACIONES: de otros clientes de la transportadora, de otros colegas en otras empresas, de otros departamentos dentro de la empresa, de despachantes aduaneros, de operadores logísticos.	
INTERNET: website de la transportadora o de búsqueda genérica	
PROMOCION: material promocional de la transportadora, participación en ferias y eventos del sector	
PUBLICACIONES: diarios y revistas, publicaciones especializadas	

- d) En general, ¿la decisión de cuáles TTCl's utilizar, en qué nivel Jerárquico de su empresa es tomada?

- e) Que motivaciones provocan que su empresa cambie de TTCI? Con que frecuencia esto ocurre?
- f) Su empresa en general, entiende que no hay riesgo de costo y performance en el cambio de TTCI?
- g) Existe la tendencia en su empresa de tercerizar la función de selección de TTCIs?
- h) Respuesta de la transportadora frente a emergencias, servicios online como informaciones sobre la carga y cobranza y postura de la transportadora frente a la responsabilidad social pueden ser diferenciadores en la contratación de los proveedores de flete internacional en su empresa en el futuro?
- i) Que le desagrada en la compra de TTCI y como usted cree que las TTCIs deberian actuar para tener mas exito en el mercado con empresas como la suya?

APÊNDICE C

Dados das Empresas do Grupo 1

Empresa	Entrevista		País	Vendas/Ano (US\$ Milhões)	Compra/Ano TRCI (US\$)	Número Func. Setor	Rotas Atendidas TRCI	Número TRCI	Relacion. + Antigo
	Data	Horário							
TFL do Brasil	09/04/03	10:00h	BR	USD 15	USD 168.000	200 Químico	AR/CH/PA/UR/BO	1	6
Renner Sayerlack	10/04/03	10:00h	BR	USD 200	USD 168.000	970 Tintas e Vernizes	AR/CH/PA/UR/BO	3	4
Barlocher do Brasil S/A	22/04/03	09:30h	BR	USD 20	USD 168.000	50 Químico	AR	2	8
Bayer S/A	23/04/03	09:00h	BR	USD 1.230	USD 1.176.000	2700 Químico/Polímeros	AR/UR	3	3
Produquímica Ind. Com.	23/04/03	11:45h	BR	USD 60	USD 705.600	180 Químico/Agrícola	AR/CH/PA/UR/BO	10	10
Gigante Química	23/04/03	14:00h	BR	USD 1.350	USD 504.000	4000 Químico	AR/CH/PA/UR/BO	2	0,5
Dupont	24/04/03	09:00h	BR	USD 550	USD 336.000	800 Químico	AR	3	8
Clariant	24/04/03	16:15h	BR	USD 400	USD 672.000	1800 Químico	AR/CH/UR/BO	4	5
Innova	30/04/03	10:45h	BR	USD 184	USD 168.000	213 Petroquímico	AR/CH	2	4
Ferro Enamel	07/05/03	09:00h	AR	USD 20	USD 252.000	300 Químico (Pigmentos)	BR/CH/PA/UR/BO	8	10
Dupont	07/05/03	11:45h	AR	USD 170	USD 672.000	600 Químico	BR	2	6
Bostik Findley	07/05/03	14:00h	AR	USD 25	USD 252.000	20 Químico	BR/CH/UR/BO	2	3
Ampacet	08/05/03	12:15h	AR	USD 35	USD 420.000	150 Petroquímico	BR/CH/PA/UR/BO	2	3
Monsanto	08/05/03	17:00h	AR	USD 530	USD 1.008.000	700 Agroquímico	BR/CH/PA/UR/BO/PE	6	4

Dados das Empresas do Grupo 1

Empresa	Entrevistado	Grau de Instrução	Cargo	Nível Hierárquico	Tempo de Empresa	Tempo na Função
TFL do Brasil	N.D.	Superior Incompleto	Supervisor de Compras	3	8	3
Renner Sayerlack	Cristian	Superior Incompleto - Adm	Assistente de Importação/Exportação	3	4	2
Barlocher do Brasil S/A	Katia Carvalho	Superior Completo - Com.Ext.	Analista de Comércio Exterior	2	1,5	3
Bayer S/A	Samuel França	Pós-Graduação	Gerente de Logística	2	21	7
Produquímica Ind. Com.	Pedro Agostino	Superior Incompleto - Com.Ext.	Gerente de Importação e Exportação	2	2,5	2
Gigante Química	N.D.	Pós-Graduação	Coordenador de Logística Internacional	5	8	10
Dupont	Igor Suzuki	Pós-Graduação	Especialista em Logística	4	1,5	1,5
Clariant	Paulo Roberto Alves	Superior Completo Eng.Civil	Gerente de Tráfego Nac./Internac.	3	10	7
Innova	Vanessa	Pós Negócios Internacionais	Analista de Comércio Exterior	3	5	5
Ferro Enamel	Oscar Palermo	Superior Incompleto Economia	Gerente Centro de Atenção ao Cliente	2	32	20
Dupont	Gerardo Garcia	Superior Completo Contabilidade	Comprador Senior	4	8	3
Bostik Findley	Miriam	2.Grau	Gerente Adm. e Customer Service	2	6	6
Ampacet	Fernando Justo	2.Grau	Chefe de Logística	3	8	8
Monsanto	Mariela	Pós-Graduação	Coordenadora Com.Ext. Agroquímico	4	3	7

Dados das Empresas do Grupo 1

Empresa	Partic.Frete	Partic	Situação de	Pessoas no	Depart. No	Nível da	Troca da TRCI				
	Mercadoria	Rodoviário	Compra	C.Compras	C.Compras	Decisão	Motiv 1	Motiv 2	Freq.	Risco C	Risco P
TFL do Brasil	ND	35%	RD	4	4	3	Serviço	Custo	Baixa	Baixo	Alto
Renner Sayerlack	ND	ND	RD	2	2	3	Serviço	Custo	Baixa	Alto	Alto
Barlocher do Brasil S/A	ND	20%	RD	2	2	2	Serviço	Custo	Baixa	Baixo	Alto
Bayer S/A	ND	1%	RD	6	4	2	Serviço	Custo	Baixa	Baixo	Alto
Produquímica Ind. Com.	ND	ND	RM	3	3	2	Custo	Serviço	Médio	Baixo	Baixo
Gigante Química	ND	ND	RD	3	3	5	Serviço	Custo	Baixa	Alto	Alto
Dupont	ND	ND	RD	9	3	3	Custo	Serviço	Baixa	Baixo	Baixo
Clariant	ND	6%	RM	2	2	3	Serviço	Custo	Baixa	Baixo	Baixo
Innova	6%	5%	RM	2	2	3	Custo	Serviço	Alto	Alto	Baixo
Ferro Enamel	8%	ND	RD	2	2	2	Serviço	Custo	Baixa	Baixo	Baixo
Dupont	3%	ND	RD	5	3	3	Custo	Serviço	Médio	Baixo	Baixo
Bostik Findley	3%	100%	RD	1	1	2	Custo	Serviço	Baixa	Baixo	Baixo
Ampacet	2%	90%	RD	2	1	3	Serviço	Custo	Baixa	Alto	Baixo
Monsanto	5%	65%	RD	3	1	4	Serviço	Custo	Baixa	Alto	Alto

Dados das Empresas do Grupo 1

Empresa	Terceirização Critérios Novos na Seleção TRCI				Aspectos Negativos no Setor de TRCI
	Logística	Emerg.	Online	R.Social	
TFL do Brasil	Não	ND	ND	ND	
Renner Sayerlack	Não	ND	ND	ND	
Barlocher do Brasil S/A	Não	1	2	3	Nada
Bayer S/A	Não	1	2	3	Falta de profissionalismo/Não sabem ver o seu custo
Produquímica Ind. Com.	Não	1	2	3	Nada
Gigante Química	Não	1	2	3	Falta de profissionalismo/Condições comerciais para fechar o negócio e depois não cumprem/Coerência profissional
Dupont	Não	1	2	3	Transportadoras sem frota
Clariant	Não	2	1	3	Estrutura arcaica/pouco profissionalizadas/evolução lenta/pior coisa é não ter a informação e ouvir que "isto não é comigo"
Innova	Não	2	1	3	Manuseio documental/Certificado de qualidade sai da Argentina e nunca chega a Triunfo
Ferro Enamel	Não	1	2	3	Não cumprir o que promete/Por isso não há necessidade de contrato, preferindo a palavra
Dupont	Não	1	2	3	Não cumprimento do que foi acordado
Bostik Findley	Não	1	2	3	Não cumprimento do que foi acordado e informalidade nos procedimentos
Ampacet	Não	3	2	1	Competência feroz/"barato sai caro"
Monsanto	Sim	2	3	1	Negociar diretamente com os motoristas/Falta de responsabilidade

Dados das Empresas do Grupo 1

Empresa	Aspectos para uma TRCI ter sucesso no mercado
TFL do Brasil	Sincronia no provedor
Renner Sayerlack	Serviço condizente, respostas adequadas, prazos acordados e retornos sempre
Barlocher do Brasil S/A	Mais informação, saber dos problemas pela transportadora e não pelos outros
Bayer S/A	Ser proativo com o seu cliente/Diferencial é informação
Produquímica Ind. Com.	Se adequarem às necessidades dos clientes (ex: estadias, sem transbordo quando não pode, Preço baixo quando a carga vale apenas R\$ 4500, etc.)
Gigante Química	Focar no setor químico/produtividade/Quero proposição de soluções por parte da transportadora
Dupont	Frota própria com preço de agregado
Clariant	
Innova	Uma boa frota/sempre aberto para negociar e entender a necessidade do cliente/informação acurada
Ferro Enamel	Prestar melhor serviço
Dupont	Serviço/Qualidade/Documentação/Rastreabilidade/Preço
Bostik Findley	Serviço/Qualidade/Documentação/Rastreabilidade/Preço
Ampacet	Sair da competência feroz/Maior sinceridade
Monsanto	Disponibilidade de equipamento/Cumprimento/Informação/Preço

Dados das Empresas do Grupo 1

Empresa	Papéis Desempenhados no Centro de Compras					
	Iniciador	Decisor	Influenciador	Comprador	Controlador	Usuário
TFL do Brasil	Importação	Sup.Compras	N.A.	Sup.Compras	N.A.	Produção
Renner Sayerlack	Vendas Intl	Anal.Exp/Imp	N.A.	Anal.Exp/Imp	N.A.	Vendas
Barlocher do Brasil S/A	Vendas BR	Anal.Exp/Imp	N.A.	Anal.Exp/Imp	N.A.	Vendas
Bayer S/A	Vendas Intl/Import	Logística BR	N.A.	Logística BR	N.A.	Vendas/Produção
Produquímica Ind. Com.	Vendas BR	Ger Imp/Exp	Vendas	Compras	Ger Imp/Exp	Vendas
Gigante Química	Vendas Intl/Import	Ger.Compras	N.A.	Comprador Pleno	N.A.	Vendas/Produção
Dupont	Vendas	Ger.Logística	N.A.	Sup.Compras	N.A.	Produção
Clariant	Vendas Intl/Import	Ger.Trafego	Ger.Negócio	Ger.Tráfego	Ger.Tráfego	Vendas/Produção
Innova	Vendas	Anal.Exp	Vendas	Anal.Exp	Anal.Exp	Vendas
Ferro Enamel	Vendas	Ger. CAC	N.A.	Comprador	N.A.	Produção
Dupont	Líder Logística	Chefe Compras	N.A.	Comprador	N.A.	Produção
Bostik Findley	Ger. Adm.	Ger. Adm.	N.A.	Ger. Adm.	N.A.	Vendas
Ampacet	Vendas	Chefe Logística	N.A.	Comprador	N.A.	Vendas
Monsanto	Vendas	Superv.Com.Ext.	N.A.	Coord.Com.Ext.	N.A.	Produção

Dados das Empresas do Grupo 2

Empresa	Entrevista		País (US\$ Milhões)	Vendas/Ano TRCI (US\$)	Compra/Ano TRCI (US\$)	Número Func.	Setor	Rotas Atendidas TRCI	Número TRCI	Relacion. + Antigo
	Data	Horário								
Allied Domecq	10/04/03	15:30h	BR	USD 100	USD 144.000	300	Bebidas	AR	3	10
Balas e Confeitos	24/04/03	11:45h	BR	USD 100	USD 306.000	1600	Alimentos	AR/CH/PA/UR/BO/CO	6	7
Doces e Salgados	24/04/03	14:20h	BR	USD 660	USD 408.000	10240	Alimentos	AR/CH/PA/UR/BO	6	10
Engarrafadora	29/04/03	09:30h	BR	USD 240	USD 396.000	2400	Bebidas	UR	1	1
Kraft Foods Argentina	06/05/03	09:45h	AR	USD 165	USD 408.000	300	Alimentos	BR/CH/PA/UR/BO	8	5
Molinos Rio de La Plata	06/05/03	12:00h	AR	USD 620	USD 306.000	2800	Alimentos	BR/CH/PA/UR/BO	10	7
Alimentos Argentinos	06/05/03	15:20h	AR	USD 510	USD 306.000	500	Alimentos	BR/CH/PA/UR/BO	12	20

Empresa	Entrevistado	Grau de Instrução	Cargo	Nível Hierárquico	Tempo de		
					Empresa	Tempo na Função	
Allied Domecq	Rosa	Superior Completo	Com.Exterior	Analista de Comércio Exterior	4	0,5	16
Balas e Confeitos	N.D.	Pós-Graduação		Gerente Suprimentos/Logística	3	8	7
Doces e Salgados	N.D.	Superior Completo	Publicidade	Coordenador Importação/Exportação	4	5	15
Engarrafadora	N.D.	Superior Completo	Administração	Coordenador de Suprimentos	4	1	1
Kraft Foods Argentina	Rosana Sain	Superior Completo	Contabilidade	Analista de Exportação	5	3	2
Molinos Rio de La Plata	José Luis Ducant	Superior Incompleto	Eng.Sistemas	Coordenador Logística/Exportação	4	8	1
Alimentos Argentinos	N.D.	Superior Incompleto	Administração	Supervisor Logística/Exportação	3	26	3

Dados das Empresas do Grupo 2

Empresa	Partic.Frete	Partic	Situação de	Pessoas no	Depart. No	Nível da	Troca da TRCI				
	Mercadoria	Rodoviário	Compra	C.Compras	C.Compras	Decisão	Motiv 1	Motiv 2	Freq.	Risco C	Risco P
Allied Domecq	ND	8%	RD	3	2	4	Custo	Serviço	Médio	Baixo	Baixo
Balas e Confeitos	ND	ND	RD	3	2	4	Custo	Serviço	Alto	Baixo	Baixo
Doces e Salgados	ND	30%	RD	6	4	3	Serviço	Custo	Baixa	Baixo	Baixo
Engarrafadora	ND	ND	RD	3	1	3	Serviço	Custo	Baixa	Baixo	Alto
Kraft Foods Argentina	10%	80%	RM	2	2	4	Serviço	Custo	Baixa	Baixo	Alto
Molinos Rio de La Plata	4%	20%	RM	3	2	3	Serviço	Custo	Médio	Baixo	Baixo
Alimentos Argentinos	22%	60%	RD	3	3	3	Serviço	Custo	Baixa	Baixo	Alto

Empresa	Terceirização	Critérios Novos na Seleção TRCI			Aspectos Negativos no Setor de TRCI
	Logística	Emerg.	Online	R.Social	
Allied Domecq	Não	ND	ND	ND	ND
Balas e Confeitos	Sim	1	2	3	Ficar na mão, sem caminhão
Doces e Salgados	Sim	1	2	3	Falta de profissionalismo
Engarrafadora	Não	1	2	3	Informação com baixa acuracidade. "A gente se prepara para uma situação e esta não ocorre".
Kraft Foods Argentina	Não	1	2	3	Pouco tato para entender as necessidades do cliente
Molinos Rio de La Plata	Não	1	2	3	Muita informalidade
Alimentos Argentinos	Não	1	2	3	Falta de seriedade/verdade nas respostas/motoristas pouco apresentáveis/Falta de ética no sentido de dizer que fazem apenas para conquistar o negócio

Dados das Empresas do Grupo 2

Empresa	Aspectos para uma TRCI ter sucesso no mercado
Allied Domecq	Interesse no produto do cliente
Balas e Confeitos	Incentivar os autônomos/Lobby para diminuição impostos e renovação da frota/"se crescer não vai ter caminhão para carregar
Doces e Salgados	Informação acurada
Engarrafadora	Refletir alguma coisa que estiver acontecendo o mais rápido possível/Investir no treinamento de pessoal
Kraft Foods Argentina	Frota moderna, rastreabilidade da mercadoria e cuidado com documentos
Molinos Rio de La Plata	Preço baixo/rastreabilidade/Informação
Alimentos Argentinos	Entender mais do negócio do cliente/Ser melhor gerenciadas

Empresa	Papéis Desempenhados no Centro de Compras					
	Iniciador	Decisor	Influenciador	Comprador	Controlador	Usuário
Allied Domecq	Vendas	Ger.Logística	N.A.	Anal.CE	N.A.	Vendas
Balas e Confeitos	Vendas	Ger.Logística	N.A.	Comprador	N.A.	Vendas
Doces e Salgados	Produção	Ger.Com.Ext.	N.A.	Comprador	N.A.	Produção
Engarrafadora	Produção	Ger.Logística	N.A.	Anal.Import.	N.A.	Produção
Kraft Foods Argentina	Vendas	Chefe Com.Ext.	Chefe Com.Ext.	Comprador	Chefe Com.Ext.	Vendas
Molinos Rio de La Plata	Vendas	Ger.Logística	Vendas	Coord.Logística	Ger.Logística	Vendas
Alimentos Argentinos	Vendas	Ger.Logística	N.A.	Comprador	N.A.	Vendas

Dados das Empresas do Grupo 3

Empresa	Entrevista		País	Vendas/Ano		Compra/Ano		Número Func.	Setor	Rotas Atendidas		Número Relacion. + Antigo
	Data	Horário		(US\$ Milhões)	TRCI (US\$)	TRCI	TRCI			TRCI		
Autopeças	11/04/03	09:00h	BR	USD 150	USD 216.000	1500	Autopeças	AR/CH/PA/UR/BO	2	5		
Springer Carrier S/A	11/04/03	11:00h	BR	USD 270	USD 288.000	1150	Eleto-eletrônico	AR/CH/PA/UR/BO	2	7		
Fibra Têxtil	22/04/03	11:00h	BR	USD 125	USD 510.000	700	Têxtil	AR/CH/UR/CO	1	2		
Fio Têxtil	22/04/03	14:00h	BR	USD 100	USD 918.000	600	Têxtil	AR/UR	5	5		
Linha Marrom	23/04/03	17:00h	BR	USD 110	USD 204.000	400	Eleto-eletrônico	AR/CH/PA/UR/BO	6	4		
Fitesa	30/04/03	08:45h	BR	USD 35	USD 216.000	180	Têxtil	AR/CH/UR/BO	3	10		
Deca Piazza S/A	07/05/03	16:45h	AR	USD 25	USD 204.000	80	Construção	BR/CH/PA/UR	2	5		

Empresa	Entrevistado	Grau de Instrução	Cargo	Tempo de Tempo na		
				Nível Hierárquico	Empresa	Função
Autopeças	N.D.	Mestrado	Gerente Suprimentos	2	16	16
Springer Carrier S/A	Evandro Schonardie	Pós-Graduação em curso	Especialista em Logística	3	7	6
Fibra Têxtil	N.D.	Segundo Grau	Chefe Faturamento/Expedição	4	0,5	15
Fio Têxtil	N.D.	Pós-Graduação	Supervisor Suprimentos	3	3,5	3,5
Linha Marrom	N.D.	Superior Completo Com. Exterior	Gerente de Exportação	2	4	13
Fitesa	Ricardo Fussiger	Superior Incompleto Administração	Supervisor Logística	3	26	11
Deca Piazza S/A	Ayelen Quintana	Superior Incompleto Com. Exterior	Supervisor Com.Exterior	2	3	5

Dados das Empresas do Grupo 3

Empresa	Partic.Frete	Partic	Situação de Pessoas no Depart. No			Nível da	Troca da TRCI					
	Mercadoria	Rodoviário	Compra	C.Compras	C.Compras	Decisão	Motiv 1	Motiv 2	Freq.	Risco	C Risco	P
Autopeças	ND	5%	RD	4	2	2	Serviço	Custo	Baixa	Alto	Alto	
Springer Carrier S/A	ND	95%	RD	4	3	3	Serviço	Falta Inovação	Baixa	Baixo	Baixo	
Fibra Têxtil	ND	10%	RD	3	3	3	Serviço	Custo	Baixa	Baixo	Alto	
Fio Têxtil	ND	3%	RD	3	2	3	Custo	Serviço	Médio	Baixo	Alto	
Linha Marrom	ND	ND	RD	2	2	2	Custo	Serviço	Baixa	Baixo	Alto	
Fitesa	4%	8%	RD	1	1	3	Serviço	Custo	Baixa	Alto	Alto	
Deca Piazza S/A	4%	100%	RD	1	1	2	Custo	Serviço	Baixa	Baixo	Alto	

Empresa	Terceirização	Critérios Novos na Seleção TRCI			Aspectos Negativos no Setor de TRCI
	Logística	Emerg.	Online	R.Social	
Autopeças	Sim	ND	ND	ND	ND
Springer Carrier S/A	Sim	ND	ND	ND	ND
Fibra Têxtil	Não	2	3	1	Nada
Fio Têxtil	Sim	1	2	3	Nada
Linha Marrom	Não	1	2	3	Falta de compromisso/Prometer e não cumprir quanto a disponibilidade de embarque/Prefere renegociar a deixar de cumprir
Fitesa	Não	2	1	3	Promessas não cumpridas
Deca Piazza S/A	Não	1	2	3	Postura Ética, por falar mal dos concorrentes/Falta de interesse em me tomar como cliente/Não cumprimento com o prometido

Dados das Empresas do Grupo 3

Empresa	Aspectos para uma TRCI ter sucesso no mercado
Autopeças	Pensar em fazer mais que apenas transportar
Springer Carrier S/A	Mais tecnologia, informação, planilha de custos aberta
Fibra Têxtil	Serviço voltado ao cliente do embarcador
Fio Têxtil	Lutar pela regulamentação, tirar as transportadoras-fantasma
Linha Marrom	Se dedicar ao seu negócio/Procure oferecer confiabilidade/Seguro/Posição de carga/Orientação sobre chegada da carga
Fitesa	Seriedade e comprometimento
Deca Piazza S/A	Prover informação constantemente

Papéis Desempenhados no Centro de Compras

Empresa	Iniciador	Decisor	Influenc.	Comprador	Controlador	Usuário
Autopeças	Vendas/Produção	Ger.Com.Ext.	N.A.	Comprador	N.A.	Vendas/Produção
Springer Carrier S/A	Exportação/Importação	Superv.Transporte	N.A.	Anal.Atendimento	N.A.	Exportação/Importação
Fibra Têxtil	Produção	Ger.Logística	N.A.	Comprador	N.A.	Produção
Fio Têxtil	Produção	Superv.Compras	N.A.	Comprador	N.A.	Produção
Linha Marrom	Vendas	Ger.Exportação	N.A.	Coord.Compras	N.A.	Vendas
Fitesa	Vendas	Superv.Logística	N.A.	Anal.Exportação	N.A.	Vendas
Deca Piazza S/A	Exportação	Superv.Com.Ext.	N.A.	Anal.Com.Ext.	N.A.	Exportação

APÊNDICE D


Bayer Business Services
SU - LC - Making it happen

Redução de Custos com Transportes

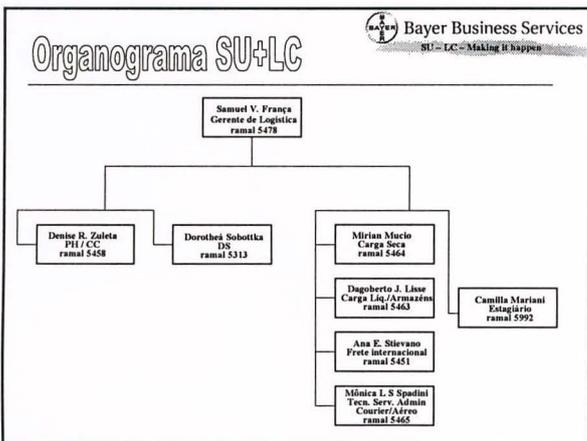

Bayer Business Services
SU - LC - Making it happen

Reestruturação Bayer


A área tem como premissa a Prestação de Serviços competitivos e de sucesso, capaz de atender companhias externas.

Com sua larga oferta, a Bayer Business Services se encontra na posição de oferecer ao mercado um pacote completo de serviços dispo de potencialidades, como:

- a proximidade geográfica com os clientes
- o bom relacionamento
- e a experiência técnica de colaboradores.




Bayer Business Services
SU - LC - Making it happen

Qualificação de Fornecedores e Serviços



"A difícil tarefa de validar o fornecedor nas questões de Qualidade, Saúde, Segurança e Meio Ambiente"

Necessidade BAYER

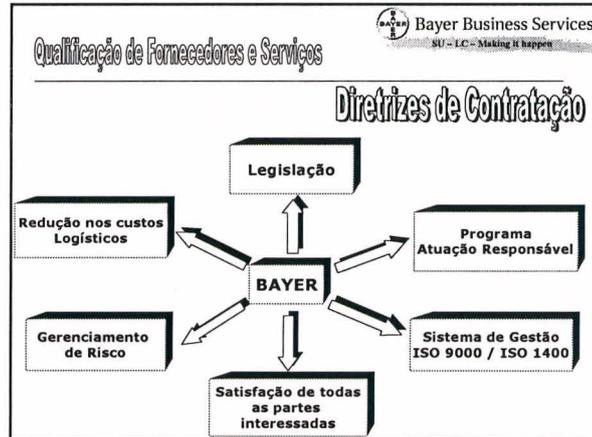
↓

Ferramenta Padronização na Pré Qualificação Fornecedores

Qualificação de Fornecedores e Serviços

Bayer Business Services
SU - LC - Making it happen

Manter níveis aceitáveis de segurança e cumprimento de todas as obrigações, assegurando a saúde e segurança de nossos colaboradores, clientes e comunidade



Atuação Responsável

Bayer Business Services
SU - LC - Making it happen

- Ganho de imagem no mercado, ao atingir as metas ABIQUIM
- Maior proximidade com distribuidores e clientes
- Possibilidade exercitar marketing de relacionamento
- Interação com programas existentes
- Redução de Custos-Acidentes / tratamento ambiental
- Vantagem competitiva em concorrências
- Diminui riscos para a marca e o nome da Bayer

Diretrizes

Código de Transporte e Distribuição - TRADI

Atuação Responsável

Bayer Business Services
SU - LC - Making it happen

Código de Transporte e Distribuição - TRADI
Prática Gerencial 12

Qualificação de todos os transportadores (contratados pelo embarcador ou pelo cliente) que conduzem produtos químicos (de e para instalações da empresa)

Enfatizando os aspectos de:

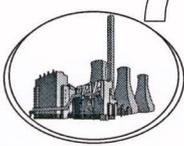
Segurança, Proteção Ambiental e atendimento às obrigações Legais

Incluindo auditorias regulares em todo o sistema.

Atuação Responsável  Bayer Business Services
SU - LC - Making it happen

Código de Transporte e Distribuição - TRADI

Assegurar o transporte e a distribuição dos produtos destinados às ou oriundos das Indústrias Químicas, minimizando os riscos inerentes a estas atividades.



Requisitos

- ↳ Gerenciamento
- ↳ Saúde, Segurança e Meio Ambiente
- ↳ Qualidade
- ↳ Equipamento
- ↳ Operações
- ↳ Segurança Patrimonial
- ↳ Inspeção do Local

Atuação Responsável  Bayer Business Services
SU - LC - Making it happen

Código de Transporte e Distribuição - TRADI

Leis e Treinamento

- ↳ Acompanhamento da Legislação vigente
- ↳ Divulgação interna e externa
- ↳ Atualização de procedimentos e instruções de trabalho

Fontes: Diário Oficial, Newsletter Group, Sisleg, participação ativa ABIQUIM / ABNT



DECRETO 96.044
Transporte Rodoviário de Produtos Perigosos

Atuação Responsável  Bayer Business Services
SU - LC - Making it happen

DECRETO 96.044

Transporte Rodoviário de Produtos Perigosos

- ↳ Procedimentos em caso de emergência
- ↳ Fiscalização
- ↳ Infrações e Penalidades

Deveres, Obrigações e Responsabilidades

Fabricante / Importador / Contratante / Expedidor / Destinatário

Condições de Transporte

Veículos e Equipamentos
Equipe operacional envolvida no transporte
Documentação

Qualificação de Fornecedores e Serviços  Bayer Business Services
SU - LC - Making it happen

Situação Atual

Indústria
não é homogênea nas exigências
Padrões de exigências variam entre as empresas;



Transportadoras
Têm que responder a diferentes questionários e submeter-se a diversas auditorias, conforme as necessidades dos clientes;
Nem sempre a Indústria consegue aplicar as auditorias previstas e/ou exigir o desempenho definido.

Exigências Legais
DECRETO 96044
PORTARIA 204

Consequência:
Há um número limitado de transportadoras efetivamente adequadas às necessidades da Indústria.

Qualificação de Fornecedores e Serviços  Bayer Business Services
SU - LC - Making it happen

SASSMAQ → Avaliação e não Certificação

- Transportadoras são **avaliadas** através de empresas privadas credenciadas pela Abiquim (BVQI / DQS) e não certificadas
 - fotografia atual
- A qualificação para prestação de um determinado serviço permanece como **responsabilidade** contratante.

Situação Futura

SASSMAQ
Sistema de Avaliação de Segurança, Meio Ambiente e Qualidade

Validade: 2 anos
2003 / 2004

Qualificação de Fornecedores e Serviços  Bayer Business Services
SU - LC - Making it happen

SASSMAQ

Benefícios para as Empresas Químicas

- **Menor custo** para qualificação.
- **Padronização** do mercado.
- **Facilidade de seleção** de transportadoras.
- **Simplificação** de processos de venda FOB.
- **Imagem positiva** da empresa que só aceita transportadoras avaliadas.
- **Credibilidade!**

Qualificação de Fornecedores e Serviços  Bayer Business Services
SU - LC - Making it happen

SASSMAQ

Benefícios para as Transportadoras

- **Credibilidade e competitividade:**
 - processo que *distingue e valoriza os competentes.*
 - Formação de *boa imagem* em relação a *segurança, meio ambiente e qualidade.*
- **Redução de custos:**
 - o custo da avaliação padronizada é **menor** do que o de receber dezenas de visitas para qualificação.

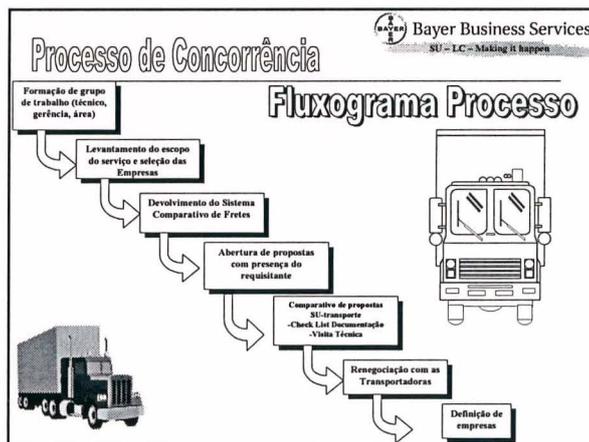
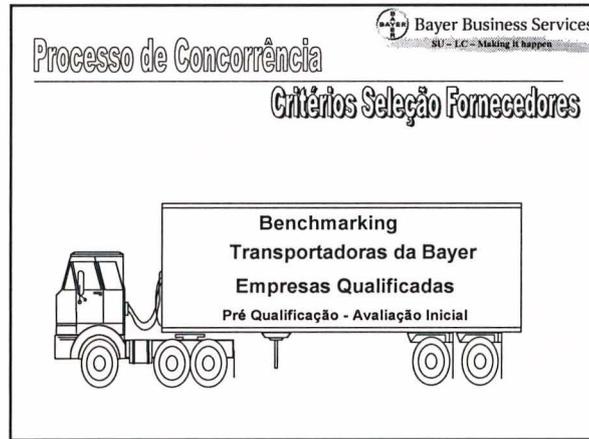
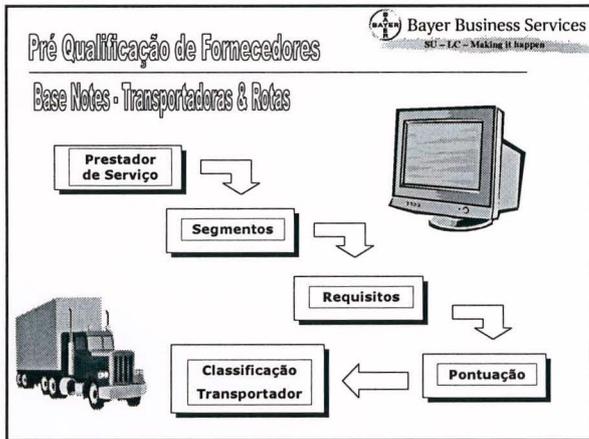
Pré Qualificação de Fornecedores  Bayer Business Services
SU - LC - Making it happen

Ferramenta

- Base Lotus NOTES - Banco de dados de Transportadores
- Base para pré-qualificação de fornecedores potenciais

Benefícios 

- Organização de cadastros e informações
- Automatização do processo de pré-qualificação de fornecedores
- Busca rápida por opções de mercado




 Bayer Business Services
 SU - LC - Making it happen

Processo de Concorrência

Resultados - Savings

- ↓ **Redução no Número de Fornecedores**
- ↑ **Sinergia**
Aumento no volume movimentado por Fornecedor
- ↑ **Aumento Qualitativo na Prestação de Serviço**
- ↔ **Facilitação na Medição de Performance**
- ↔ **Fornecedores - Médio / Grande Porte**




 Bayer Business Services
 SU - LC - Making it happen

Rating Transportadoras

Sistema de Avaliação de Performance

- Padronização dos **Indicadores de Desempenho**, visando a avaliação contínua da prestação de serviço de transporte
- Garantir que os fornecedores cumpram todos os critérios estabelecidos quanto à qualidade dos veículos dispostos, prazos de entrega e valores cobrados
- Monitorar ocorrências operacionais
- Exigir do Fornecedor melhoria contínua
- Gerenciar a evolução de desempenho **Bayer** na prestação de serviço por: transportador / cliente / região / cidade / área comercial




 Bayer Business Services
 SU - LC - Making it happen

Rating Transportadoras

Responsabilidade EBS-Logística Central

- Escolha dos melhores fornecedores no mercado
- Exigir dessas empresas **QUALIDADE**
- Discutir os resultados com cada Transportador regularmente
- Assessorar as Transportadoras nas ações de melhorias
- Substituir o Transportador - Regular e/ou Fraco
- Apresentar mensalmente os resultados internamente

 Bayer HealthCare	 Bayer Chemicals
 Bayer CropScience	 Bayer Polymers




 Bayer Business Services
 SU - LC - Making it happen

Rating Transportadoras

Responsabilidade Transportador

- Enviar diariamente - via Comunicação Eletrônica de Dados/EDI - arquivo de **CONHECIMENTO e OCORRÊNCIA**
- Ter como meta de **eficiência** a pontuação máxima nos índices de desempenho medidos
- Buscar a excelência na prestação de serviço, visando a **melhoria contínua**
- Satisfação na Prestação de Serviço




 Bayer Business Services
SU - LC - Making it happen

Rating Transportadoras

Indicadores de Desempenho

Critérios Avaliação

Ocorrência na Entrega

Divergência no Faturamento

Ocorrência no Carregamento

Prazo de Entrega



Prazo de Entrega

Comparação do prazo acordado com o efetivamente realizado


 Bayer Business Services
SU - LC - Making it happen

Rating Transportadoras

Performance de Transportadoras

Pontuação e Classificação

Ocorrência na Entrega

Divergência no Faturamento

Ocorrência no Carregamento

Prazo de Entrega



Classificação Geral

96 a 100% - Ótima

95 a 74% - Boa

73 a 36% - Regular

35 a 00% - Fraco