

## **Estudo de Caso Transportadora BPT**

### **1978 Fundação da Transportadora BPT**

A transportadora BPT foi fundada em Dallas, Texas, por Doug Morrissey em 1978. A Transportadora foi estabelecida originalmente com o dinheiro da família Morrissey para fornecer serviços de entregas terrestres em Dallas. Entregas terrestres normalmente são definidas como entregas de pacotes pesando menos de 150 libras. Admite-se que os pacotes não lotariam um caminhão e que as entregas seriam feitas dentro de 2-5 dias úteis. A Transportadora estabeleceu-se como regional e gradualmente acrescentou caminhões e começou a entregar nas principais cidades texanas e para cidades próximas à fronteira mexicana. Nos anos oitenta, ela expandiu para apoiar clientes em qualquer parte do centro-sul e sudeste dos Estados Unidos e México. Um dos principais motivadores para a expansão foi o número crescente de fábricas do outro lado da fronteira com o México que forneciam peças para companhias automobilísticas localizadas no sudeste dos Estados Unidos. Fábricas e concessionárias precisavam de peças rapidamente e a Transportadora BPT frequentemente oferecia a melhor relação custo-eficácia.

### **1987 Transportadora BPT inicia entregas aéreas**

Em 1987, a Transportadora BPT comprou uma pequena companhia de serviços aéreos comandada por Keith Smith. Os serviços de Smith eram especializados na entrega de pacotes de grande valor no Texas e no México. Com essa aquisição, a Transportadora BPT estabeleceu uma nova divisão de Transportes Aéreos BPT, e começou a entregar cartas e bens de alta tecnologia para clientes localizados nas principais cidades do Texas e México. Smith era incrivelmente bem relacionado, politicamente, no México e no Texas e foi seu lobby constante que garantiu abertura em todos os aeroportos do Texas e México, tornando os Transportes Aéreos BPT tão eficazes. No início dos anos noventa as entregas aéreas também foi expandida e atendia cidades no centro-sul e sudeste dos Estados Unidos e as principais cidades do México e América Central.

### **1990 Transportadora BPT consolida operações no Aeroporto Dallas-Fort Worth**

Em 1990, a Transportadora BPT consolida todas as suas operações no aeroporto Dallas Fort Worth em um depósito e centro de manutenção que adquiriu quando comprou os serviços de Smith. Caminhões do serviço terrestre às vezes movem-se entre cidades específicas, mas a maioria dos caminhões agora vai ao Centro de Distribuição de Dallas toda noite onde os pacotes são redistribuídos para entrega. Todos os voos vão ao CD, de Dallas e então retornam para suas cidades de origem.

### **1998 Transportadora BPT adota grupo de terceirização de cadeia de suprimento**

Com o tratado de NAFTA em 1993 e a explosão da internet depois de 1995, a Transportadora BPT cresceu rapidamente. Embora a entrega de cartas tenha caído muito conforme os clientes usavam mais a internet, a Transportadora BPT descobriu que clientes chave cada vez mais pediam para gerenciar suas operações completas de entrega. De fato, a Transportadora encontrou-se terceirizando uma série de processos de entregas para empresas. Nesses casos, um time da Transportadora sentava-se com o cliente, discutia todas as necessidades de

entrega e então propunha de lidar com todas suas operações de entrega por um preço negociado. Em muitos casos a Transportadora via-se ajudando o cliente a analisar sua cadeia de suprimentos inteira a fim de determinar como melhor organizar e planejar os processos de entrega do cliente. A Transportadora BPT tipicamente estabelecia um escritório no local do cliente para supervisionar suas operações de entrega. A Transportadora prometia ao cliente que usaria um mix de seu próprio e de outros serviços de entrega para fornecer ao cliente o serviço de melhor custo-efetivo. Em muitos casos, a Transportadora BPT gerenciava as interações do cliente com as importações norte americanas e com os serviços e importações dos vários países da América Central envolvidos em suas operações, com base nos conhecimentos em lidar com importações, leis de transporte, imposto e etc. Em 1998, a Transportadora BPT estabeleceu a divisão, Terceirização da Cadeia de Suprimentos da Transportadora BPT, para desenvolver e supervisionar seus serviços de terceirização.

#### **2004 Transportadora BPT comina Operações de Entregas terrestres e aéreas**

Em meados de 2004, a Transportadoras combinou suas operações aéreas e terrestres e Artie Foster foi nomeado SVP para o serviço combinado. A fusão foi realizada com um esforço mínimo, muito porque tanto as equipes aéreas e terrestres continuaram em seus lugares. Em muitos casos onde havia superposição de funções (processos comuns) um indivíduo foi nomeado para chefiar a nova função combinada, mas difícil trabalho de integrar as atividades específicas em um esforço combinado e dispensar pessoas desnecessárias ainda tinha de ser empreendida.

Em outras palavras, a Transportadora BPT foi regularmente se reinventando desde seu início em 1979 para acomodar as mudanças de necessidades dos clientes e aproveitar as mudanças de tecnologias e regulamentações.

#### **Notas sobre o Processo Entregar Pacotes da Transportadora BPT**

A chave do processo é um computador de mão. O PCC (*Package Capture Computer*) – que captura as informações sobre o pacote e transmite essa informação, via satélite, para o computador principal em Dallas. Todo motorista está equipado com um PCC. Quando eles chegam no local do cliente, eles perguntam ao cliente sobre o pacote, pesam-no, medem-no e etc e entram com todas as informações no PCC. Eles também entram com toda a informação necessário sobre o cliente remetente, cliente destinatário e informações de pagamento. O PCC então gera um número de rastreamento do pacote que é então associado ao pacote. O PCC imprime uma etiqueta com código de barras a qual o motorista coloca no pacote. Ao mesmo tempo, o PCC transmite, via satélite, o número e todos os dados associados que são, então, usados para planejar o fluxo subsequente do pacote.

A cada manhã um motorista local começa com um caminhão cheio de pacotes e com uma impressão da rota que deve seguir. O motorista inicia do escritório local da Transportadora BPT que é um depósito onde os caminhões de entrega são estacionados e abastecidos durante noite. O motorista tem. três tarefas: 1) entregar pacotes prioritários – aqueles que a BPT promete entregar antes da meia-noite, 2) entregar pacotes não-prioritários – que podem ser

entregues a qualquer hora durante o dia e 3) retirar pacotes de clientes que estejam na rota. Depende do número de pacotes a serem entregues e da rota, mas normalmente o motorista entrega os pacotes prioritários primeiro e então faz 2 e 3 simultaneamente durante o resto do dia. Às vezes a empresa liga para o motorista em seu celular e solicita que faça retirada ao longo da rota de clientes que acabaram de ligar fazendo seus pedidos. Quando todos os pacotes originalmente carregados forem entregues e todos os novos pacotes retirados, o motorista leva os pacotes ao escritório local da Transportados BPT.

Uma equipe do escritório retira os pacotes dos caminhões locais enquanto os motoristas preenchem um formulário de contabilidade descrevendo toda transação financeira e reportando qualquer problema com o caminhão e etc. Se algum dos itens envolver transação em dinheiro, o motorista deve entregar o dinheiro ao atendente de contabilidade do escritório. Cada motorista tem uma quantia de dinheiro no caixa do caminhão no início do dia. Ao final do dia, o motorista volta ao caixa e acerta qualquer mudança no valor – o que normalmente resulta do recebimento em dinheiro de clientes e a devolução do troco. Se as entregas foram pagas com cartão de crédito, haverá um recibo do cartão de crédito. Muitas transações não requerem que o motorista lide com dinheiro ou recibos de cartão de crédito. Em muitos casos, o cliente tem uma conta de crédito com a Transportadora BPT e o motorista sabe disso quando vai retirar o pacote. Essencialmente, o cliente simplesmente fornece seu número de conta.

Quando um cliente liga para a Transportadora BPT solicitando uma retirada, é trabalho dos atendentes de vendas estabelecer “contrato”. O contrato define a natureza do pacote, quando o pacote será retirado e quando será entregue. Ele também define a forma de pagamento e quaisquer itens adicionais, como por exemplo se o cliente remetente quer notificação de entrega ou recibo assinado pelo destinatário. Os atendentes de serviços e vendas também pegam o endereço do cliente e o endereço de entrega para garantir que o pacote possa ser entregue dentro do tempo desejado pelo cliente.

Se o tempo de entrega é crítico, a atendente recomenda que o cliente ligue para o atendimento de Entregas Aéreas BPT – desde que possa garantir a entrega no dia seguinte. Todas essas informações são registradas no computador que usa essas informações para gerar os cronogramas de rota para o dia seguinte. Em poucos casos, o cliente solicita retirada imediata. Se o sistema indicar que o tempo e o local permitem ao motorista acomodar a solicitação, o atendente aceita o pedido e então liga para o escritório de logística para pedir que notifiquem o motorista. O atendente de logística verifica a solicitação e se puder ser acomodada, liga para o motorista envolvido e pede ao motorista para incluir a retirada em seu cronograma.

Se um novo cliente solicita uma entrega, as vendas e serviços aceitam fazer a entrega em dinheiro ou cartão de crédito, ou encaminha o novo cliente para o escritório de Crédito, localizado no departamento financeiro, que tomará as informações e, se apropriado, preparará uma conta para o novo cliente para que possa se usar seu crédito. Em alguns casos, o crédito pode ser cedido imediatamente. Em outros casos, levam-se 2-3 dias para verificação do crédito e o cliente é procurado uma vez que a verificação do crédito esteja completa, ou

seja, dado um número de conta de cliente ou crédito recusado. As contas de crédito são faturadas ao final de cada mês.

Cada escritório da transportados BPT é um local ocupado à noite. Quando os caminhões locais chegam ao escritório, entre 17-18 horas, eles estão descarregados. Cada pacote já possui uma etiqueta de código de barras e esta é escaneada para determinar onde o pacote precisa ir. Em alguns casos, a entrega será para uma pessoa ou empresa dentro do território do escritório. Neste caso, é reservado o carregamento de um caminhão local pela manhã. Se não, o pacote é levado ao aeroporto ou carregado no caminhão intermunicipal que o levará ao escritório principal em Dallas.

Uma vez que os caminhões intermunicipais estejam carregados e saiam do centro de distribuição (Dallas), há um intervalo de algumas horas. Durante este período, cada caminhão local é verificado, limpo, reabastecido e colocado em linha, pronto para ser carregado para o trabalho do dia seguinte. Motorista preenchem um formulário indicando se há algum problema e eles são encaminhados para o ciclo de manutenção. Se necessário, um caminhão local é substituído por um caminhão de *backup* ou caminhão alugado.

No CD de Dallas, tudo é classificado novamente e colocado em um avião ou caminhão intermunicipal. Então os aviões retornam aos seus aeroportos locais e os motoristas de caminhão intermunicipal retornam ao escritório sede. Então, de manhã cedo, os pacotes estão nas cidades em que serão entregues. Em alguns casos, os caminhões levam mais de um dia e, nestes casos, os caminhões chegam ao longo do dia e seu carregamento é descarregado e separados para atribuição noturna e entrega no dia seguinte.

Todos os pacotes que chegam devem ser descarregados no depósito local e então recarregados no caminhão local apropriado para entrega. Isto começa quando os motoristas locais chegam às 07:00. Motoristas de caminhões intermunicipais têm impressões que descrevem todos os pacotes em seus caminhões. Mesmo antes da chegada dos caminhões, as informações sobre os pacotes carregados em Dallas chegam pela internet e a equipe de logística local começa a determinar quantos pacotes deverão ser entregues por cada motorista. A equipe de logística também tem um cronograma de retiradas para o dia. Eles usam um programa de mapeamento de programação em seus computadores para definir as melhores rotas para cada motorista seguir.

Durante o dia, enquanto os motoristas locais fazem as entregas, a equipe de manutenção verifica caminhões e aviões para tê-los prontos para a saída noturna e retorno a Dallas.

Os motoristas locais chegam às 07:00 e os caminhões começam a sair para suas rotas às 07:30, iniciando o ciclo diário novamente.

### **Notas sobre Problemas com Entregas Terrestres**

Houve muitas reclamações sobre a eficiência e problemas associados aos atendentes de vendas. Houve também muita reclamação de clientes que ligaram para a Transportadora e foram orientados a ligar para o atendimento de Transportes Aéreos.

Gestores estavam preocupados porque em dias lentos os atendentes de vendas não tinham nada a fazer. Eles também estavam preocupados que os atendentes de vendas não estavam adequadamente treinados e geralmente não faziam as perguntas corretas para definir os pedidos corretamente, praticavam preços mais baixos ou prometiam entregas antes que elas pudessem estar prontas.

TI reclamava que os atendentes entravam com os dados nos computadores de forma imprecisa.

O Financeiro argumentava que o processo poderia ser simplificado se parassem de receber em dinheiro. Apenas 2% dos clientes da Transportadora BPT pedem para pagar em dinheiro e são invariavelmente clientes de uma única vez que não são rentáveis à Transportadora.

O supervisor de caminhão estava chateado com o atraso ocasional dos motoristas locais. Os motoristas locais reclamavam que seus cronogramas eram viáveis, mas eles atrasavam invariavelmente quando mudanças de última hora eram passadas a eles.

Os motoristas também reclamavam que as impressões de rota eram difíceis de ler ou não eram suficientemente precisas para áreas de entrega. Eles disseram que os problemas aumentavam quando os clientes não entendiam os procedimentos de pagamento e queriam usar o cartão de crédito quando dinheiro havia sido especificado ou vice-versa. Os motoristas percebem que pedidos pagos em dinheiro sempre levavam duas vezes mais tempo do que os de cartão de crédito.

O supervisor de manutenção de caminhões notou que os motoristas falhavam ao preencher seus relatórios de manutenção e os problemas não eram solucionados.

Um crescente número de clientes quer informação de quando suas entregas serão feitas e a documentação da entrega. (Isto reduz significativamente o roubo, por um lado, e é especificamente importante quando as empresas estão juntando coisas provenientes de diferentes fontes). No momento, a Transportadora terrestre pode obter informação de trânsito do cronograma e pode pedir aos motoristas que recolham assinaturas nos recibos de entrega, mas não é rotina e eles cobram a mais para isto. Se um cliente liga e pergunta onde está o pacote, isto toma muitos minutos dos atendentes para pegar a informação em outro lugar. Há evidências de que clientes estão trocando para empresas rivais por conta disso. A gerência da Transportadora BPT está considerando criar um website onde os clientes possam organizar as retiradas sem que tenham que falar com os atendentes. Foi sugerido que eles poderiam ligar ao website o sistema de rastreamento para que os clientes possam obter informações do status de seus pacotes.

