

West Shipping

Cláudio Barbieri da Cunha

Numa segunda-feira, 12 de junho de 1993, John West, presidente e proprietário da *West Shipping Company*, precisava decidir sobre o que fazer com um dos seus navios cargueiros, *Glory*, nos dois meses seguintes. Após esse período o *Glory* ficaria ancorado para manutenção. Havia duas alternativas (descritas posteriormente). Entre os seus seis navios apenas o *Glory* estaria disponível nos meses seguintes.

“Background” da Empresa

Logo após o término da Guerra do Vietnam, John West comprou um navio-tanque T-2 para transporte de óleo que havia sido utilizado para transportar combustível para as Forças Armadas dos EUA e o converteu em navio cargueiro; assim surgiu a *West Shipping Company*. Nos 18 anos seguintes, West expandiu para seis sua frota de navios, que realizam serviços sem programação ou rota regular. Em 1992 ele obteve lucro líquido, antes de impostos, de cerca de \$520.000.

West transportou apenas cargas oriundas dos Estados Unidos, e quase exclusivamente para a Síria e o Egito, no Oriente Médio. A grande maioria de suas cargas consistia de produtos de aço ou peças de equipamentos pesados. Uma viagem de ida-e-volta por quaisquer de seus navios à Síria ou ao Egito levava aproximadamente dois meses, e custava aproximadamente \$400.000 em seguros, insumos e outras despesas operacionais, além do custo adicional de manter o navio inativo em porto.

Os fretes cobrados dos clientes da West eram por tonelada de carga transportada, de acordo com a distância, a origem e o destino. A West não costumava transportar qualquer carga que ocupasse mais do que 2,0 m³/t. Uma rara exceção a esta regra foi o transporte de grãos a granel. Embora esta carga ocupasse um volume maior significativamente em relação ao peso, era uma “commodity” essencial para as nações do Oriente Médio; assim, transportar uma remessa de grãos ocasionalmente foi considerado necessário para manter um bom relacionamento com os governos das nações do Oriente Médio. Quando grãos foram transportados, West também cobrou dos seus clientes o frete-peso (uma vez que todos os seus concorrentes assim o faziam), apesar de ter preferido cobrar em volume (\$/m³). Os fretes cobrados variavam de item para item, dependendo, principalmente, do que uma empresa de navegação que dominava o mercado cobrasse por um item equivalente ou similar.

O Glory

O *Glory* foi o quarto navio-tanque T-2 adquirido e convertido; ele tinha capacidade para transportar 5.000 t e/ou 9.600 m³ (1,92 m³/t) de carga. Apesar de paradas em estaleiros de reparos terem sido pouco freqüentes, ele foi mantido em boas condições internas; embora tenha sido completamente depreciado alguns anos atrás, West sentiu que o *Glory* teria pelo menos mais cinco anos de vida útil, se o mesmo fosse reformado.

Considerações a respeito das docas de reparos

As vagas nas docas secas de reparos são muito escassas; assim, há muito tempo atrás West reservou para o *Glory* um berço em doca seca no em um estaleiro da Ásia, cujos preços são muito competitivos, a partir de 15 de setembro. Se, por qualquer razão, West desistisse da reserva do berço, ele teria de esperar muitos meses antes de conseguir uma outra vaga para o *Glory*; conseqüentemente, ele não desejava considerar o uso do *Glory* em nenhuma aventura que envolvesse sérios riscos do *Glory* perder essa data de 15 de setembro. Assim, West buscou alternativas de cargas a serem transportadas com destino ao porto onde o navio seria reformado, a fim de evitar a ociosidade do navio, bem como o seu deslocamento improdutivo em um longo percurso de navegação até a Ásia. Caso nenhuma carga pudesse ser transportada, o *Glory* permaneceria parado e inativo por quase 1 mês no porto de Nova York, antes das sua partida, vazio, rumo ao estaleiro de reparos.

A primeira opção: castanha do Pará e/ou fios em rolo

Embora West transportasse principalmente aço e peças de maquinário, ele ocasionalmente transportava outros produtos. Dentre as alternativas identificadas por West, havia duas cargas que o interessaram sobremaneira, em função de terem como destino o porto onde se localizava o estaleiro que faria as reformas no *Glory*:

- madeira em tabuas, com um fator de estiva de $2,40 \text{ m}^3/\text{t}$, a um frete de \$ 80/t, com uma disponibilidade de até 6.000 t a serem transportadas;
- fios elétricos em rolo, com um fator de estiva de $0,80 \text{ m}^3/\text{t}$, a um frete de \$100/t, com uma disponibilidade de até 3.500 t a serem transportadas.

Uma confirmação do interesse deveria ser dada em um prazo máximo de 24 horas. Assim, West solicitou a um dos seus assistentes analisar essas alternativas.

A segunda opção: mais duas outras cargas

Faltando algumas horas para West confirmar o seu interesse no transporte das duas cargas, surgiram mais duas opções de cargas a serem transportadas:

- cerâmica, com um fator de estiva de $1,1 \text{ m}^3/\text{t}$, a um frete de \$ 110/ m^3 , com uma disponibilidade de até 1.100 m^3 a serem transportadas;
- ferramentas em caixas, com um fator de estiva de $0,50 \text{ m}^3/\text{t}$, a um frete de \$60/t, com uma disponibilidade de até 2.500 t a serem transportadas.

Como West deveria proceder? Que cargas aceitar e em que quantidades?