

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE TRANSPORTES E GEOTECNIA
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM LOGÍSTICA ESTRATÉGICA E
SISTEMAS DE TRANSPORTE**

SISTEMA DE PREVENÇÃO DE FURTOS: SADA TRANSPORTES

MONOGRAFIA

Joyce Gonçalves Magalhães

Belo Horizonte, 2012.

Joyce Gonçalves Magalhães

SISTEMA DE PREVENÇÃO DE FURTOS: SADA TRANSPORTES

Trabalho apresentado ao Curso de Especialização em Logística Estratégica e Sistemas de Transporte, da Escola de Engenharia da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial à obtenção do Título de Especialista em Logística Estratégica e Sistemas de Transporte.

Orientador: Professor Mestrado Ricardo Takahashi Arruda

Belo Horizonte, 2012.

SISTEMA DE PREVENÇÃO DE FURTOS: SADA TRANSPORTES

Joyce Gonçalves Magalhães

Este trabalho foi analisado e julgado adequado para a obtenção do título de Especialista em Logística Estratégica e Sistemas de Transporte e aprovado em sua forma final pela Banca Examinadora.

BANCA EXAMINADORA

Professor Dr. Ricardo Takahashi Arruda

Orientador

Professora Dra. Leise Kelli de Oliveira

Avaliador

Prof. Dr. Leandro Cardoso

Avaliador

RESUMO

As cargas estão expostas a diversos riscos durante o transporte como colisões do veículo transportador, tombamentos e deslizamento das cargas. Existem também os constantes riscos de avarias causadas por rodovias em péssimo estado de conservação, danos ambientais, alocação inadequada e imprudência durante o transporte. Mas um dos maiores riscos existentes durante o transporte é o de apropriação indébita da carga. O péssimo estado das malhas rodoviárias facilita a atuação de bandidos que roubam cargas de forma parcial ou integralmente durante o transporte. Mas existem atos que podem minimizar os riscos de furtos de cargas. Quanto menor for o tempo gasto entre a compra e a efetiva entrega do produto maior a satisfação de cliente e as oportunidades no mercado global. O principal motivo para a preocupação das transportadoras é despachar cargas para determinadas regiões do país frente à incerteza do risco da perda da mercadoria, do veículo transportador e até mesmo da vida de algum dos envolvidos na operação. Com o estudo de caso da empresa Sada Transportes e Armazenagens SA foram avaliados os riscos das operações e os seguros existentes no transporte. Três gerentes, de áreas diferenciadas da empresa Sada, foram entrevistados e questionados sobre as facilidades e dificuldades de atuação no gerenciamento de riscos. Após a análise do perfil da empresa Sada e das opções de gerenciamento de risco, foi avaliado um formato de atuação em busca de uma operação de qualidade com um custo viável ao cliente final. Os ganhos esperados pela empresa Sada, com efetivo gerenciamento de riscos, são baseados nos resultados de uma empresa do Grupo que já atua de forma eficaz e alcançou um aumento considerável nos lucros.

Palavras Chave: Transporte de Cargas, Modo Rodoviário, Riscos, Furtos de cargas, Gerenciamento de Riscos, Rastreamento e Seguro.

ABSTRACT

Cargoes being road transported are exposed to various risks during transportation like collisions, overturning and sliding loads. There are also constant damage risks caused by roads in bad conditions, environmental damages, and drivers negligence during transportation. The biggest risk during transport is larceny charge. The poor condition of highway networks facilitates the work of bandits who steal partially or fully cargoes during transports in general. There are actions that can minimize the theft risk. As shorter is the time between purchase and product delivery, greater will be the customer satisfaction and opportunities in the global market will increase. The main reason that concerns transport companies is to ship cargoes to certain country regions facing risks of loss their goods, the carrier vehicle and even the driver life those involved in the operation. With Sada Transportation Warehousing S/A cases study were analyzed risk operations and insurance process in transports. Three managers from different areas of the company Sada, were interviewed and they replied questions about advantages and difficulties experiences in risk management. After reviewing SADA company profile and risk options management, a good quality performance was considered with lower costs to final customer. Earnings expected by Sada, with effective risk management, are based on one of Sada Group company result that already operates effectively and achieved a significant profit increase levels.

Keywords: Cargo Transportation, Modal Road, Risks, cargo thefts, Risk Management, Tracking and Insurance.

SUMÁRIO

1. Introdução	8
1.1 Objetivo Geral	9
1.1.1 Objetivos Específicos	9
1.2 Justificativa	9
2 Referencial Teórico	11
2.1 Logística	11
2.1.1 Logística no Brasil.....	12
2.2 Breves notas sobre o transporte de cargas no Brasil.....	13
2.3 Modos de Transporte no Brasil	15
2.3.1 O Transporte Rodoviário no Brasil	16
2.4 Terceirização no transporte de cargas	18
2.4.1 A opção de Terceirização do transporte de cargas no Brasil	19
2.5 Segurança no transporte de cargas.....	20
2.6 Pequena definição de riscos.....	21
2.6.1 Riscos no transporte de cargas	22
2.7 Seguros de transportes de cargas	24
2.7.1 Seguros Obrigatórios para o transporte de cargas	25
2.7.2 Seguros Facultativos para desaparecimento de carga.....	26
2.8 Gerenciamento de Risco transporte de cargas	27
2.9 ISO 31000 – Gestão de Riscos Princípios e Diretrizes	29
3 Metodologia	32
3.1 Formato de pesquisa da monografia	32
3.2 Método utilizado na monografia	32
3.3 Formato de desenvolvimento baseado na prática	32
4 Estudo de Caso	34
4.1 História da empresa	34
4.2 A logística utilizada na operação Sada	36
4.3 Contratação de Seguros da empresa SADA.....	37
4.4 As exigências da seguradora por “Gerenciamento de Riscos”	38
4.5 Dificuldades e as vantagens do Gerenciamento de Risco Sada	39
4.6 Comparação dos gastos com GR e a possível redução de furtos.....	41
4.7 O que a empresa Sada pode fazer para minimizar os riscos de furtos no transporte e aumentar o faturamento líquido	43

5 Conclusão	46
6. Referências Bibliográficas	49
7. Anexos	51
7.1 Formulário entrevista: Dep. Operacional / Dep. Comercial.....	51
7.2 Formulário entrevista Corretora / Seguradora	52

1. Introdução

Inicialmente o conceito de logística estava diretamente ligado às operações militares. Os generais precisavam de profissionais capazes de atuar quando era necessário avançar com as tropas. Eram contratadas pessoas para o planejamento dos deslocamentos na hora certa, com equipamentos adequados e suprimentos estratégicos para cada campo de batalha. As empresas visualizando a eficácia na atuação militar adéquam os procedimentos a realidade empresarial.

Conforme Bowersox (2008) em 1945 algumas empresas juntam suas atividades de transporte e armazenagens numa tentativa de atuar de forma sistêmica. No século XIX, durante os anos de 1950 até o início dos anos de 1960, existia um conflito entre as atividades logísticas. Segundo Novaes (2007) as atividades eram tratadas de forma segmentada: o transporte, produção, estoque, *marketing*, finanças, processamento e pedidos eram encontrados em diferentes organizações.

Durante os anos de 1960 a 1970 Bowersox (2008) menciona que houve mudanças nos padrões dos consumidores. Surge uma pressão pela redução dos preços devido à recessão pós-guerra e o avanço considerável da tecnologia. A competição mundial começa a crescer e as matérias-primas ficam cada vez mais escassas. O mercado volta-se para o consumidor, diversificando a produtividade e diminuindo os estoques. A logística adota métodos quantitativos e qualitativos, passa a ter seus recursos utilizados como vantagens competitivas.

Novaes (2007) afirma que no início da década de 1990 a globalização impõe ao mercado grandes mudanças econômicas, direcionando os esforços empresariais para uma melhor definição estratégica. As grandes empresas precisam adquirir conhecimentos dos sistemas logísticos e quando atuam de forma eficiente, formam bases para um comércio forte. Os sistemas logísticos passam a basear-se em sistemas de informação integrada, com uma rápida transmissão de dados.

Mas toda operação tem riscos e os riscos crescem com a diversidade do mercado e conseqüentemente o aumento nas necessidades de distribuição. Alguns riscos são facilmente previsíveis e outros são independentes da previsão do transportador. Mas, para uma operação confiável e financeiramente sustentável é necessário gerenciar os riscos de forma a minimizá-los e preveni-los com uma operação mais calculada e monitorada de transporte.

1.1 Objetivo Geral

Apresentar as estratégias para minimizar os riscos de furtos no transporte de cargas da empresa Sada Transportes e Armazenagens.

1.1.1 Objetivos Específicos

- Demonstrar as exigências das seguradoras por Gerenciamento de Riscos para evitar prejuízos com furtos.
- Explicar as dificuldades e as vantagens enfrentadas pela Sada, com a atuação efetivamente baseada no gerenciamento de risco.
- Comparar as despesas com Gerenciamento de Riscos e a possível redução de furtos durante o transporte.

1.2 Justificativa

As transportadoras se tornam responsáveis pela carga durante o momento que iniciam a coleta e termina na entrega ao cliente final. Durante o transporte de cargas existem grandes riscos devido à imprevisibilidade dos acontecimentos. O Gerenciamento de Risco é o estudo dos possíveis problemas e uma forma

de antecipá-los evitando que a carga seja danificada ou furtada durante o transporte.

Existem quadrilhas “especializadas em roubos de cargas” com ações pré-determinadas e com processos bem definidos. Para agir contra os “profissionais do assalto” é necessária a criação de “profissionais da prevenção”. Existem empresas especializadas em gerenciamento de risco que estudam todos os processos realizados nas empresas e formulam adaptações para minimizar os riscos.

Mas o risco é mutável, constantemente surge à necessidade de adaptações para garantir que a carga seja entregue ao cliente final sem imprevistos. Pesquisas comprovam que empresas que transportam cumprindo regras de Gerenciamento de Risco conseguem reduzir até noventa por cento a quantidade de cargas roubadas durante o transporte. Atualmente algumas seguradoras usam o Gerenciamento de Risco como condição para aceitação da cobertura de seguros.

Este estudo tem o intuito de demonstrar os procedimentos no transporte rodoviário de cargas, capazes de minimizar os riscos através de critérios de seguro e tecnologia preventiva. Apresentar a sistemática exigida da Sada Transportes para atuar com qualidade e eficiência, buscando reduzir custos decorrentes de furtos simples e qualificados durante o transporte.

2 Referencial Teórico

2.1 Logística

O conceito de logística iniciou com uma aplicação militar de organização, manutenção e transporte. Conforme Ballou (2006) os primeiros livros que mencionavam os benefícios de uma implantação efetiva da logística foram publicados em 1961 e baseava-se em técnicas militares. Mas, a técnica de logística iniciou-se em 1844 com a organização de coordenadas para localização, criado por um engenheiro francês.

“Logística é o processo de planejamento, implantação e controle do fluxo eficiente e eficaz de mercadorias, serviços e das informações relativas desde o ponto de origem até o ponto de consumo com o propósito de atender as exigências dos clientes.” (BALLOU, 2006: Pag. 27).

A logística é um conceito vital para uma empresa efetivamente atuante e de qualidade no mercado. Ballou define bem os processos existentes e importantes para a atuação das empresas na produção, venda e entrega com a agilidade e qualidade aos clientes finais. A logística não é “engessada” ela deve ser planejada e implantada baseada nas necessidades de cada empresa e avaliada de acordo com sua real efetividade.

“A logística empresarial tem como meta garantir a disponibilidade de produtos e materiais nos mercados e pontos de consumo com a máxima eficiência, rapidez e qualidade, com custos controlados e conhecidos.” (CAIXETA – FILHO e MARTINS, 2001: Pág. 211).

Caixeta e Martins (2001) mantem o conceito de Ballou (2006) e acrescentam a análise de custo à definição logística. Existe a necessidade de rapidez no fluxo de informações e mercadorias, mas é necessário manter um custo baixo para conquistar um mercado mediante a concorrência. O controle da operação deve ser abordado com a amplitude financeira e com a análise dos resultados desejados no mercado.

2.1.1 Logística no Brasil

Enquanto a logística crescia no mundo o Brasil se viu obrigado a desenvolver-se. Conforme Novaes (2007), após a segunda guerra mundial, configurou-se no Brasil a abertura de mercado e o surgimento de uma economia globalizada e competitiva. O Brasil inicia uma busca por informação e adaptação, mesmo com uma operação logística simples o país começa a investir em crescimento e qualidade na operação.

“Há muitas empresas trabalhando ainda na primeira fase, isto é, controlando seus fluxos logísticos através de estoques e tendo seus diversos setores para a terceira fase. Essas empresas estão buscando melhor articulação com seus fornecedores e adotando um planejamento mais integrado de suas operações.” (NOVAES, 2007: Pág. 55).

Novaes (2007) faz uma divisão entre as empresas brasileiras e divide em grupos considerando a “fase” em que a empresa se encontra no processo logístico. A primeira fase seria os fluxos logísticos calculados, mas com uma ampla margem de erro com a utilização de estoques para evitar falhas. A segunda fase seria uma intermediária no processo em busca da terceira fase com uma operação totalmente integrada e sem a necessidade de estoques para manter um mercado de qualidade.

“A crescente internacionalização da economia, por um lado, e o aumento de opções logísticas no Brasil (privatização de portos e ferrovias, investimentos em infraestrutura, o aparecimento de operadores logísticos) por outro, tornam mais complicada a otimização das operações logísticas. O uso de metodologia de áreas de ponta, como Informática e Sistemas de Apoio à Decisão, é fator fundamental para o correto desempenho logístico.” (CAIXETA – FILHO e MARTINS, 2001: Pág. 211).

O crescimento no mercado mundial tem como consequência o aumento da concorrência e uma demanda mais exigente. Para atuar no mercado globalizado o Brasil inicia um processo de privatização com fortes investimentos em infraestrutura. Com o aumento no mercado surgem as dificuldades logísticas e o Brasil busca avanço informatizado para facilitar a tomada de decisão dos líderes logísticos.

2.2 Breves notas sobre o transporte de cargas no Brasil

O transporte é a forma de transferir a carga de um ponto a outro, mantendo sua integridade. Pode ser feita de vários modos dependendo da necessidade de agilidade na entrega e das condições físicas da carga a ser transportada. Os custos do transporte dependem da condição da carga a ser transportada e dos riscos durante o transporte.

“O transporte move o produto entre diferentes estágios em uma cadeia de suprimentos. Assim como outros fatores-chave de cadeia de suprimentos, o transporte tem um grande impacto sobre responsividade e eficiência. O tipo de transporte que uma empresa utiliza também afeta o estoque e a localização de instalações na cadeia de suprimentos.” (CHOPRA; MEINDL, 2010: Pág. 53).

Quando o consumidor adquire um produto ele conta com uma entrega rápida e eficaz, na qual os produtos estejam exatamente como foram comprados. Quando uma transportadora é contratada ela se torna responsável pela carga do momento da coleta até a entrega no cliente final da mercadoria em perfeitas condições de uso. As transportadoras seguem normas para o transporte e se preparam para atuar com qualidade no mercado.

“É a logística que dá condições reais de garantir a posse do produto, por parte do consumidor, no **momento desejado**. No caso de bens duráveis, é comum no Brasil o vendedor prometer a entrega do produto numa certa data, promessa que não é cumprida por deficiências no sistema de informação, nas operações do depósito ou no transporte. O efeito negativo que tais situações acarretam na imagem da empresa ainda não foi convenientemente avaliado no país, mas é, sem dúvidas, significativo.” (NOVAES, 2007: Pág. 14).

Os dois autores mencionados concordam que o transporte é de suma importância para as empresas. Enquanto CHOPRA (2010) menciona sobre o efeito do transporte nos processos e custos internos nas empresas. NOVAES (2007) apresenta o impacto externo do transporte, ou seja, o que mercado globalizado “espera” das transportadoras atualmente.

Na década de 1990 o Brasil passa por uma grande mudança e uma reestruturação no setor de transporte no intuito de melhorar a infraestrutura com a privatização de serviços que inicialmente eram fundamentalmente governamentais. Caixeta Filho e Martins, (2001) informam que a

internacionalização do mercado impulsionou grandes mudanças nos modais de transporte e a criação de profissionais diferenciados.

“Basta comparar a economia de uma nação “desenvolvida” com a de uma “em desenvolvimento” para constatar a importância dos transportes na criação de um alto nível de atividade econômica. São características da nação em desenvolvimento a ocorrência da produção e do consumo em áreas geograficamente próximas, a concentração da maior parte da força de trabalho na produção agrícola e uma baixa proporção da população total em áreas urbanas.” (BALLOU, 2006: Pag. 149).

O transporte é uma das atividades logísticas mais importantes e com maior custo na operação. Conforme Ballou (2006), as nações “mais desenvolvidas” possuem um transporte em sua maioria economicamente mais viável, os locais menos desenvolvidos tem um custo mais alto no transporte devido à falta de investimento e falhas na infraestrutura. Com o alto custo no transporte as empresas são obrigadas a utilizarem mão de obra e matéria prima de regiões mais próximas, diminuindo a possibilidade de negociação.

“O objetivo geral da distribuição física, como meta ideal, é o de levar os produtos certos para os lugares certos, no momento certo e com o nível de serviço desejado, pelo menor custo possível. Há um certo antagonismo em garantir um nível de serviço elevado, ao mesmo tempo em que se pretende reduzir custos.” (NOVAES, 2007: Pág. 241).

A contradição do transporte baseia-se em uma operação quase que contrária onde se busca agilidade, qualidade, integridade, mas com foco no menor custo. O transporte deve ser realizado em um sistema totalmente integrado ao restante da operação com uma busca contínua por melhorias no processo. Para um transporte de qualidade com segurança e menor custo é necessário que os procedimentos sejam realizados em conjunto com todos os envolvidos.

Novaes (2007) menciona que existe uma “flexibilidade modal” onde o embarcador pode optar pelo transporte analisando a origem e destino, a agilidade, os riscos e os custos da cada um. Além das opções individuais de transporte o Brasil está crescendo na intermodalidade e na multimodalidade como opção nas operações logísticas. Existem sistemas capazes de comparar os transportes e apresentarem a melhor opção para cada operação.

2.3 Modos de Transporte no Brasil

O transporte é um dos itens mais importantes e financeiramente participativos na cadeia logística. O modal de transporte deve ser escolhido levando em consideração: as características da carga transportada, as necessidades de agilidade na entrega, a infraestrutura existente e os custos viáveis a operação. Atualmente o Brasil possui como foco o modal rodoviário sendo responsável por mais de 60% do transporte de cargas.

“O entendimento do processo de escolha modal no transporte de carga é de grande importância para o planejamento e o gerenciamento da cadeia logística que envolve as mercadorias desde os locais de produção até os de consumo, porque permite estimar como os usuários podem mudar suas escolhas em resposta a mudanças nos atributos dos modos de transporte...” (CAIXETA – FILHO e MARTINS, 2001: Pág. 229).

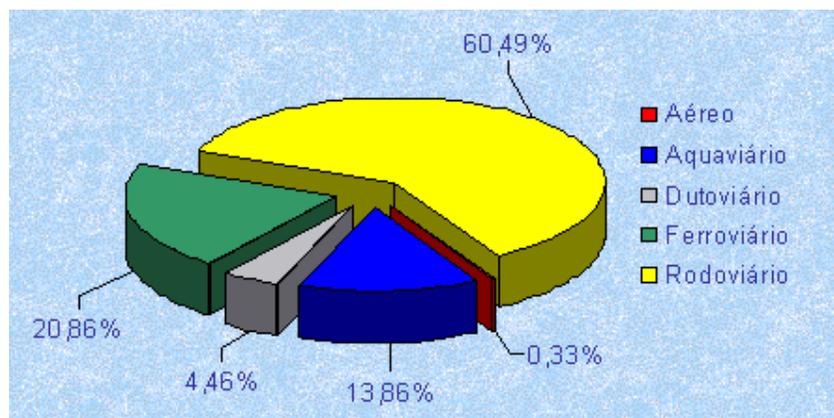
A escolha do modal de transporte influencia todo o processo de produção, deve ser analisado e avaliado de acordo com a necessidade de cada empresa. Os modais devem ser previstos antes durante o planejamento da empresa, se as previsões forem realizadas de forma incorreta as mudanças podem trazer grandes prejuízos com uma reestruturação da empresa ou um desperdício logístico considerável ao processo.

“No Brasil, não temos disponibilidade de muitas opções modais. Nossas ferrovias não formam uma rede com boa cobertura do território nacional. As opções de transporte marítimo também não são amplas. Na distribuição interna, a esmagadora parte do transporte de produtos manufaturados é constituída pelo transporte rodoviário. Para os embarcadores, restam poucas opções de transporte conjugado, levando ao uso intenso de apenas um deles, o rodoviário.” (NOVAES, 2007: Pág. 14).

A infraestrutura brasileira é falha, existe uma concentração excessiva no modal rodoviário não por uma opção do mercado, mas por uma falta de investimento nos outros modais. A malha ferroviária no Brasil tem uma infraestrutura falha e com uma pequena cobertura do mercado. O modal marítimo tem grandes chances de crescimento, mas faltam investimentos em portos e profissionais qualificados, já a malha rodoviária cobre grande parte do país o que facilita sua utilização pelos embarcadores.

Conforme gráfico abaixo, 60,49% do transporte no Brasil estão concentrado no modal rodoviário, 39,51% do mercado utilizando todos os outros modais somados. O segundo modal mais utilizado é o ferroviário, seguido pelo marítimo, os dois modais possuem uma capacidade de transporte muito maior que o rodoviário, mas uma dificuldade de coleta e entrega devido à infraestrutura de transporte.

Figura 1: Gráfico com percentual de transportes no Brasil



<http://pensandoemlogistica.blogspot.com.br/2011/06/modal-ferroviario.html>
Acesso: 13/05/2012 as 12:40h.

O Brasil historicamente é um país que concentra seu transporte no modo rodoviário devido às condições estruturais do país. O país investe em rodovias e as maiores e principais empresas de transporte estão concentradas no modal rodoviário. O modal ferroviário está quase que em sua totalidade concentrado no transporte de minérios e o modal aéreo devido aos altos custos e baixo investimento governamental é praticamente inutilizado no transporte de cargas, devido à oneração que os custos trariam a operação.

2.3.1 O Transporte Rodoviário no Brasil

O transporte rodoviário facilita a movimentação da carga em menor quantidade e com maior agilidade dentro do território nacional. As rodovias estão presentes em grande parte do país o que facilita aos embarcadores a sua utilização. Apesar das rodovias não estarem em perfeitas condições e não serem atuantes em todo país, o rodoviário é o modal com infraestrutura mais viável as empresas no Brasil.

“As vantagens inerentes do transporte rodoviário são o serviço porta-a-porta, sem necessidade de carga ou descarga entre origem e destino, transbordo esse inevitável nos modais ferroviários e aéreos: frequência e disponibilidade do serviço, e a velocidade e comodidade inerentes ao serviço porta-a-porta.” (BALLOU, 2006: Pag. 155).

O transporte rodoviário exclui a necessidade de transbordo da carga, pois possui a capacidade de coleta e entrega nos locais mais variados possíveis. Conforme Ballou, o modal rodoviário possui a vantagem de criar possibilidades para seus clientes, reduzindo custos a operação e não tendo a necessidade de “engessar” o transporte em determinadas regiões. Ou seja, se o mercado no sudeste está em queda o modal rodoviário pode atuar na região norte sem grandes mudanças estruturais.

O mapa (Figura 2) apresenta as rodovias asfaltadas no Brasil, as implantadas sem pavimentação que se concentram em sua maioria na região norte e centro, e finalizam com os projetos de construção com investimento na região norte. Existe um projeto de rodovia no estado do Amazonas e nas regiões mais remotas do noroeste no intuito de facilitar o acesso às variedades do mercado. Atualmente a malha viária brasileira se concentram nas regiões sudeste e nordeste.

Figura 2: Mapa das rodovias mais utilizadas para o transporte no Brasil



http://www.portalbrasil.net/images/mapabrasil_rodovias.gif&w=640&h=460&ei=iQ-wT8_OOcuN6QG32-y0CQ&zoom=1

Acesso: 13/05/2012 as 18:07h.

Apesar de ser o mais utilizado no Brasil, o modo rodoviário possui algumas desvantagens à operação. O transporte rodoviário possui uma capacidade de transporte inferior à maioria dos outros modos, o que ocasiona um ônus à operação. Além de uma quantidade reduzida durante cada transporte, as cargas estão constantemente sujeitas aos riscos de acidentes de trânsito, riscos ocasionados pelas instabilidades naturais e principalmente riscos de furtos durante o transporte. Para minimizar os riscos na operação são necessários grandes investimentos no transporte.

2.4 Terceirização no transporte de cargas

Devido à necessidade de investimentos e profissionalismo no transporte de cargas muitas fábricas e montadoras optam pela contratação de transportadoras. A terceirização possibilita a contratação de empresas especializadas e preparadas para atuarem com a qualidade necessária durante o transporte de cargas.

“Em termos mais teóricos, três razões principais são apresentadas para que as empresas busquem soluções externas, para atividades antes realizadas por elas próprias: a necessidade de manter o foco nas funções que formam as competências centrais da empresa, uma relação custo/eficiência desfavorável das atividades objeto de subcontratação e problemas financeiros.” (NOVAES, 2007: Pág. 290).

Conforme CHOPRA, MEINDL (2010) para definir se a terceirização é necessária toma-se uma decisão baseada na forma de atuação do fabricante. *“Essa decisão deve ser baseada na capacidade de uma empresa de lidar com o transporte de forma lucrativa, além da importância estratégica do transporte para o sucesso da companhia.”* (Pág. 398). A decisão sobre o transporte interno ou terceirização deve ser tomada de forma consciente.

Os autores apresentam a terceirização como uma opção considerável e lucrativa para a operação. Novaes (2007) menciona a necessidade de manter o foco no propósito de produção e a utilização da terceirização para realização dos processos secundários, já Chopra (2010) foca na lucratividade da terceirização e a consequente redução do custo do produto final. Os dois

autores induzem uma avaliação individualizada da empresa e uma atuação específica para o processo.

“Uma vez definido que uma atividade pode ser terceirizada, o próximo passo é analisar se as vantagens superam os riscos, ou seja, se a relação benefício/custo é positiva. Os custos de transações, que consistem nos custos decorrentes das trocas contratuais de bens ou serviços entre firmas, devem ser analisadas.” (NOVAES, 2007: Pág. 291).

Como qualquer operação realizada em uma empresa a terceirização tem vantagens e desvantagens e deve ser avaliada a viabilidade dentro do sistema de produção. Para tomada de decisão é necessário contabilizar as vantagens e calcular os riscos, a operação entre a empresa fabricante e a contratada deve fluir de forma que uma complemente a outra com um baixo custo e alta qualidade.

2.4.1 A opção de Terceirização do transporte de cargas no Brasil

A opção de terceirização do transporte é de difícil escolha e definição na operação. As empresas devem avaliar os custos de forma sistemática e considerando a operação como um todo. É necessário avaliar qual o foco de atuação escolhido pela empresa e que tipo de serviço será oferecido ao mercado. As decisões de transporte podem trazer grandes reduções nos custos operacionais ou aumentos consideráveis para o cliente final.

“Todas as decisões de transporte feitas pelos expedidores em uma rede de cadeia de suprimentos precisa levar em conta seu impacto sobre os custos do estoque, custo de instalação e processamento, o custo da coordenação de operações, bem como o nível de responsabilidade fornecida aos clientes. (CHOPRA; MEINDL, 2010: Pág. 53)”.

As decisões devem ser tomadas baseando-se em vários pontos como a necessidade de agilidade do transporte, condições da carga transportada e restrições de infraestrutura. A roteirização deve ser definida entre a empresa contratante e a empresa contratada de modo a atender da melhor forma o cliente final, com o menor custo possível.

“Em primeiro lugar, deve completar as rotas com os recursos disponíveis, mas cumprindo totalmente os compromissos assumidos com os clientes. Em segundo lugar, deve respeitar os limites de tempo impostos pela jornada de trabalho dos motoristas e ajudantes. Finalmente, devem ser respeitadas as restrições de trânsito, no que se refere às velocidades máximas, horários de carga/descarga, tamanho máximo dos veículos nas vias pública etc. (NOVAES, 2007: Pág. 304 e 305).”

Conforme Novaes (2007), as “decisões” devem ser baseadas nas necessidades dos clientes e nas respectivas localizações; os “objetivos” devem ser focados no melhor atendimento e no menor custo para operação; e as “restrições” devem ser devidamente consideradas e calculadas para que o transporte seja realizado corretamente e dentro das normas governamentais. A terceirização do transporte proporciona a possibilidade de contratação de uma empresa preparada para transportar com qualidade.

Para evitar os grandes investimentos, necessários para o transporte de qualidade com menor risco algumas empresas no Brasil optam por terceirizar o transporte a empresas especializadas. Para que a terceirização seja realmente eficaz e lucrativa é necessário que a contratante e a transportadora contratada formem uma parceria visando melhores condições e menores custos a operação e conseqüentemente ao produto final. A empresa contratada e a empresa contratante devem buscar qualidade, segurança e garantirem ao cliente que a carga será devidamente entregue dentro do prazo necessário.

2.5 Segurança no transporte de cargas

Para que haja qualidade no serviço prestado é necessário oferecer ao cliente segurança de que a carga será transportada nas condições e no prazo desejado. Para avaliar e sistematizar o transporte é necessário analisar o meio, o mercado, os custos e as possibilidades. O cálculo do custo de transporte deve avaliar a segurança que a carga possui durante o deslocamento da origem ao destino desejado.

“A elaboração de cenários é uma técnica bastante empregada na descrição e no estudo de planejamento e controle de diversos sistemas. Neste sentido, um cenário pode ser definido como um estudo prospectivo em relação ao futuro aliado à organização das informações obtidas, de modo a oferecer um conjunto de informações

coerentes, sistemáticas e compreensíveis com o intuito de descrever um determinado evento e oferecer instrução e suporte à tomada de decisões. (CORREIA; GUERRA e OLIVEIRA, 2012: Pág. 48)".

Para analisar a segurança de uma carga durante o transporte é necessário avaliar o cenário que esta carga estará exposta durante o percurso. Com um cenário bem definido é possível avaliar os riscos e atuar sobre eles minimizando-os. Cria-se um sistema integrado em prol da "proteção da carga" e facilita a tomada de decisões para empresa de transportes no momento da roteirização.

"O projeto de uma rede de transporte afeta o desempenho de uma cadeia de suprimentos estabelecendo a infraestrutura dentro da qual são tomadas as decisões operacionais com relação à programação e a roteirização. Uma rede de transportes bem projetada permite que uma cadeia alcance o grau de responsividade desejado com um custo baixo". (CHOPRA; MEINDL, 2010: Pág. 383)".

A segurança influencia na roteirização do transporte de uma carga, a roteirização influencia no custo de transporte e o custo do transporte influencia no custo do produto final. A logística forma uma cadeia com sistemas integrados em prol de qualidade e menor preço. Mas a segurança é ilusória, pois nem todo o meio que envolve o transporte é controlável, existe um constante risco.

2.6 Pequena definição de riscos

Em todos os processos existem riscos não só no transporte de cargas, mas em qualquer situação vivida. As transportadoras têm suas cargas expostas a riscos todos os dias devido aos diferentes tipos de embalagem, aos modais de transporte, os intempéries climáticos, os riscos de avarias, os furtos no transporte e outros.

"O risco é parte de qualquer empreitada humana. Desde o instante em que despertamos pela manhã, que entramos em nosso carro ou usamos transporte público para a escola ou trabalho, até voltarmos para a cama, estamos a riscos de diferentes intensidades. O que torna fascinante o estudo do risco é que, simultaneamente ao fato de muito dessa exposição não ser de todo voluntária, ainda corremos o risco de livre arbítrio e nos divertimos com eles." (DAMODARAN, 2009: Pág. 21).

Toda realização humana é sujeita a riscos, nada é perfeitamente previsível mediante as constantes mudanças no mundo. A intensidade do risco depende

de algumas características que podem ser analisadas e revistas no intuito de diminuir a exposição do risco. O risco é um estudo amplo, que possui vertentes passíveis de atuação e outras independentes da ação do transportador.

“Diversos fatores podem fazer com que uma previsão seja imprecisa, mas alguns ocorrem com tanta frequência que merecem menção específica. Longos tempos de execução exigem que as previsões sejam feitas com antecipação, diminuindo, assim a confiabilidade da previsão. A sazonalidade também tende a aumentar o erro de previsão.” (CHOPRA; MEINDL, 2010: Pág. 53).

Alguns riscos acontecem com tanta frequência que quando parametrizados tornam-se previsíveis. Para prever alguns acontecimentos as transportadoras baseiam-se em informações históricas das cargas, dos modais de transporte e das regiões onde ocorreram os transportes. Existem situações imprevisíveis que fazem do risco minimizável, mas não será integralmente excluído.

Os autores descrevem o risco de uma forma diferente, mas baseada no mesmo fundamento. Damodaran (2009) apresenta o risco como divertido e baseado no livre arbítrio, já Chopra (2010) menciona o risco como parcialmente previsível e calculável baseado em históricos de transporte. Uma teoria complementa a outra, deixando clara a complexidade da atuação para redução do risco no transporte.

2.6.1 Riscos no transporte de cargas

Durante o transporte as cargas estão sujeitas a constantes riscos e diversidades. Riscos não somente de furtos mais de atrasos, perdas e danos aos itens transportados. Uma transportadora de qualidade possui uma equipe que auxiliam o motorista responsável pela carga a transportar com agilidade e segurança. Os riscos existem, cabe ao transportador minimizá-lo e só será possível com um entendimento.

“... ao mesmo tempo em que a sociedade não aceita os efeitos negativos oriundos do transporte, a população está em constante expansão, ocasionando, assim, um aumento do fluxo de mercadorias a ser distribuído nos centros urbanos.

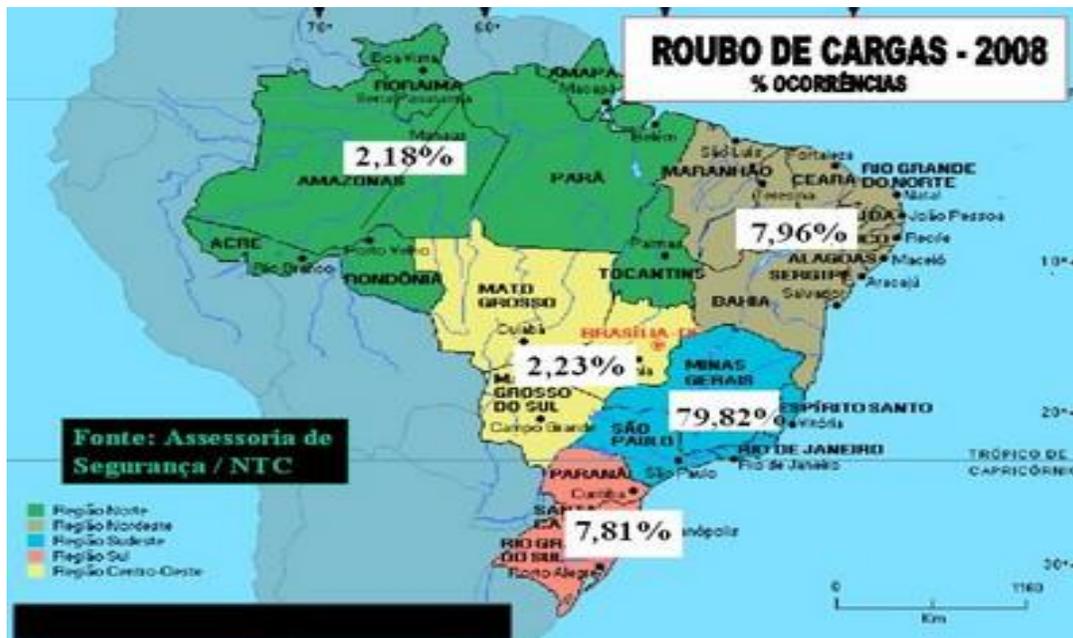
Contudo, esta atividade tem encontrado muitos desafios, incluindo os altos níveis de congestionamentos, impactos ambientais negativos, alto consumo de energia e falta de mão de obra especializada. (CORREIA; GUERRA e OLIVEIRA, 2012: Pág.109)”

A grande quantidade de carretas carregadas nas vias urbanas disputa espaço com os veículos existentes nas cidades. As rodovias não foram planejadas considerando o avanço do urbanismo e devido a isso constantes adaptações estão sendo realizadas para tentarem reduzir os impactos do crescimento no transporte. Muitas rodovias estão ligadas a grandes periferias nos centros urbanos, o que aumenta o risco da carga durante o transporte.

“Existem três tipos principais de risco no transporte de uma remessa entre dois nós da rede: 1. O risco de que a remessa seja atrasada. 2. O risco de que a remessa não atinja seu destino porque nós intermediários ou ligações estão interrompidos por forças externas. 3. O risco de material perigoso. ... Em cada caso, é importante identificar as fontes de riscos e suas consequências, e planejar estratégias de atenuação adequadas.” (CHOPRA; MEINDL, 2010: Pág. 397).

Conforme Chopra e Meindl (2010), os riscos podem ser divididos em três tipos, mas em diversos subtipos. O risco de que a carga não alcance o destino envolve o risco de furtos durante o transporte. O roubo da carga gera prejuízo ao recebedor que terá que aguardar um novo envio, causa descontentamento do contratante, prejuízo à seguradora e aumento nas taxas de seguros para as transportadoras. Todos os eixos do sistema devem se integrar em prol de reduzir os riscos.

Figura 3: Roubo de cargas durante o transporte no Brasil



O furto de cargas durante o transporte causam prejuízos a todos os envolvidos no processo como o fabricante que não entrega a mercadoria e a transportadora que terá que arcar com os custos. O roubo de cargas (qualificado) é um ato caracterizado pela subtração violenta e forçada da carga transportada. Este crime coloca em risco não só a carga, mas também a vida do motorista responsável pelo transporte.

2.7 Seguros de transportes de cargas

As transportadoras são responsáveis pelas cargas do momento da coleta até a entrega ao cliente final e pelos danos que venham causar durante o transporte. Para evitar prejuízos e garantir ao cliente que a carga será entregue ou o valor da mesma será inteiramente pago, as transportadoras contam com a contratação de apólices de seguros. Os seguros são feitos por pessoas que calculam a probabilidade e avaliam os riscos e forma de reduzi-los.

“Um seguro é oferecido quando o momento ou a ocorrência de uma perda são imprevisíveis, mas a probabilidade e a magnitude da mesma são relativamente previsíveis. É nessa esfera de previsibilidade que o estudo das probabilidades e as Estatísticas contribuem de forma significativa.” (DAMODARAN, 2009: Pág. 84).

O seguro deve ser avaliado baseando-se na probabilidade de acontecimento de algum fato e as consequências que este fato pode trazer as cargas transportadas. Além de estatísticas e probabilidades os seguros também devem considerar dados históricos quando possível. Se o tipo de carga já foi transportado anteriormente é possível basear-se nos resultados para avaliar os possíveis riscos durante os futuros transportes.

“A maioria das empresas faz seguros contra alguns riscos, e os custos dessa proteção são fáceis de calcular. Eles assumem a forma de prêmios de seguro que têm de ser pagos para obtermos a proteção. Em geral, o balanço é simples. Quanto mais completa a proteção contra risco, maior o custo do seguro. Além disso, o custo do seguro aumenta com a probabilidade e o impacto esperado de um dado tipo de risco.” (DAMODARAN, 2009: Pág. 317).

A contratação de seguros é feita de acordo com a necessidade de cada operação e a avaliação dos custos. Conforme Damodaran (2009), os custos do seguro são diretamente baseados nas contratações de cobertura. Cria-se um

“pacote” onde existem coberturas básicas, somam-se as coberturas adicionais julgadas necessárias nos valores calculados para formar a específica apólice. Após a contratação da apólice as seguradoras avaliam os prejuízos durante a vigência e os custos de seguros podem ser recalculados com o passar do tempo.

2.7.1 Seguros Obrigatórios para o transporte de cargas

Conforme o inciso II do artigo 7º da Lei 11.442, o transportador é totalmente responsável pela carga “tomada” para transporte. O código civil demonstra todos os deveres, exigidos nas relações jurídicas entre transportadora e cliente. O transportador receberá a carga devidamente embalada e preparada para o transporte e a partir deste momento assume a responsabilidade de entregá-la nas mesmas condições ao cliente final.

“As mercadorias devem ser entregues ao destinatário, ou a quem apresentar o conhecimento endossado, devendo aquele que as receber conferi-las e apresentar as reclamações que tiver, sob pena e decadência dos Direitos. Art. 754 do código Civil.”

“No caso de perda parcial ou de avaria não perceptível à primeira vista, o destinatário conserva a sua ação contra o transportador, desde que denuncie o dano em dez dias a contar da entrega. Art. 754 Parágrafo Único.”

Conforme o art. 9º da Lei 11.442, o transportador é responsável pela carga transportada e caso ocorra problemas com a carga ele será responsável por reembolsar o contratante baseando-se no valor descrito no Conhecimento Rodoviário do Transportador Rodoviário (CTRC). O CTRC é um documento fiscal utilizado dentre outras funções para apresentação do local de coleta, o local de entrega, o valor da mercadoria transportada, seguro e confirmação da entrega em perfeitas condições ou com avarias.

O transportador possui obrigações sobre a carga transportada e sobre os danos que o veículo transportador cause a terceiros. Para garantir a cobertura de qualquer dano causado a carga ou a terceiros o transportador se torna obrigado a contratar uma apólice de seguro da carga chamada Responsabilidade Civil do Transporte Rodoviário de Cargas.

Conforme Decreto de Lei 61.687/67 existem seguros obrigatórios para o transporte de cargas. Através do seguro de Responsabilidade Civil a seguradora contratada garante, ao terceiro, o pagamento de perdas e danos devido pelo contratante do seguro ao cliente final (terceiro). O artigo 788 do Código Civil Descreve: “Nos seguros de responsabilidade legalmente obrigatórios, a indenização por sinistro será paga pela seguradora diretamente ao terceiro prejudicado”. A lei informa que o seguro obrigatório pode ser efetivado pelo contratante ou pelo contratado.

2.7.2 Seguros Facultativos para desaparecimento de carga

Alem dos seguros obrigatórios de responsabilidade civil existem seguros facultativos, ou seja, a contratação é uma opção do transportador. Um dos seguros facultativos é o que oferece cobertura para o desaparecimento da carga integral ou parcial. O seguro que oferecido para cobertura em casos de furtos ou roubos é “Responsabilidade Civil Facultativa sobre o Desaparecimento de Cargas” (RCF-DC).

“Sem prejuízo do seguro de responsabilidade civil contra terceiros previsto em lei, toda a operação de transporte contará com o seguro contra perdas ou danos causados à carga, de acordo com o que seja estabelecido no contrato ou no conhecimento de transporte, podendo o seguro ser contratado. Art. 13º da Lei 11.442.”

O seguro de responsabilidade civil do transportador cobre danos causados à carga, e para que haja cobertura para furtos e roubos, é necessária a contratação de um seguro “complementar” o RCF-DC. O transportador, quando contratado é responsável pela carga e precisa garantir ao cliente final que caso a carga não possa ser entregue o cliente será devidamente reembolsado. Algumas transportadoras preferem evitar o risco de prejuízos com furtos e roubos e contratam um seguro que garante os devidos reembolsos.

“A responsabilidade do transportador por prejuízos resultantes de perdas e danos causados às mercadorias é limitada ao valor declarado pelo expedidor e consignado no contrato ou Conhecimento de Transporte, acrescido dos valores do frete e do seguro correspondente. Art. 14º da Lei 11.442.”

O valor que será pago pela seguradora contratada ao cliente final, em caso de furto da carga, é o descrito no CTCRC e averbado anteriormente ou posteriormente ao transporte de acordo com o formato de averbação contratado em apólice. A apólice é o documento que garante as coberturas do seguro e quando necessários informam regras para minimizar os riscos durante o transporte e possibilitar uma entrega com qualidade, são os chamados gerenciamentos de Riscos.

2.8 Gerenciamento de Risco transporte de cargas

O Gerenciamento de Risco é de suma importância no transporte de cargas auxiliando na previsão de custos e no cálculo do tempo para o transporte. Quando for apresentado a um cliente um prazo para coleta e entrega é necessário analisar as possibilidades durante o transporte, ou a margem de erro das informações prestadas fica extremamente alta.

“Em função de o risco ser uma combinação de perigo e de oportunidade, nós, como seres humanos, nutrimos sentimentos contraditórios sobre a sua existência. Por um lado, tememos as suas consequências; por outro, buscamos o risco, na esperança de lucrar com ele.” (DAMODARAN, 2009: Pág. 365).

O risco existe em todas as situações, mas se há um interesse em crescimento e desenvolvimento é necessário se expor em busca da vitória. Conforme Damodarn (2009), o risco também é uma oportunidade de contornar as falhas e alcançar grandes lucros. Para atuar mediante ao risco é necessário conhecê-lo e gerenciá-lo da forma mais lucrativa ao processo. O Gerenciamento de risco é uma forma de antecipar possíveis problemas durante o transporte e tomar atitudes que dificultem as falhas no transporte.

“A interrupção nos trechos ou nós de Transporte pode ocorrer em decorrência de eventos naturais, como furacões, ou eventos planejados pelo homem, como terrorismo. A melhor estratégia de atenuação nesse caso é projetar rotas alternativas para a rede de transporte.” (CHOPRA; MEINDL, 2010: Pág. 398)

O gerenciamento de riscos são procedimentos criados para cada operação visando minimizar os riscos de furtos e roubos das cargas. O gerenciamento de

riscos envolve a operação como um todo e deve ser previamente determinado e calculado para ser considerado eficaz, deve ser viável considerando o agravo do custo do produto. Para aumentar as chances de sucesso é necessário um estudo individualizado, baseado no tipo de carga e nas condições para o transporte.

“Ficará a seguradora isenta de toda e qualquer responsabilidade ou obrigação decorrentes deste seguro, sem qualquer pagamento ao terceiro prejudicado ou reembolso ao segurado, quando este: ... dificultar qualquer exame ou diligências necessários para a ressalva de direitos em relação a terceiros ou para a redução dos riscos ou prejuízos.” Resolução CNSP N° 219, de 2010. Capítulo XVII, Art. 42 IV.

Quando na apólice existe um gerenciamento de riscos o cumprimento do mesmo é uma das condições para cobertura da apólice de seguros. Ou seja, todas as normas mencionadas devem ser cumpridas com detalhes diminuindo o risco do transporte e garantindo a cobertura do seguro. Em algumas situações as transportadoras optam ou são obrigadas a contratar empresas especializadas em gerenciamento de riscos para realização dos procedimentos necessários.

Figura 4: Modelo de um Gerenciamento de Riscos



A união das ferramentas possíveis e os aspectos relevantes mencionados podem garantir a redução dos sinistros por roubo e furtos de cargas durante o transporte rodoviário. Mas é necessário que o gerenciamento de risco seja um processo contínuo, com constante identificação, medição, avaliação, análise e controle dos riscos. Todas as partes do processo devem atuar juntas e com um propósito único em prol de “segurança para a carga”.

O processo inicia com a otimização da operação baseando-se nos riscos conhecidos e possíveis de cada transporte realizado. O perfeito gerenciamento do risco deve oferecer um equilíbrio entre o foco da empresa, os objetivos a serem alcançados e o foco em segurança. A atuação com qualidade oferece um crescimento sustentável para as empresas, reduzindo a probabilidade de prejuízos com roubos.

2.9 ISO 31000 – Gestão de Riscos Princípios e Diretrizes

A norma da ISO 31000 foi criada pela Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) em Agosto de 2009. A norma fornece princípios de gerenciamento de riscos de forma abrangente para diversas empresas, apresentando parâmetros adaptáveis às necessidades de cada empresa. A ISO 31000 foi criada por uma equipe de profissionais e estudantes da área para analisar os riscos existentes e as possibilidades de minimizá-los.

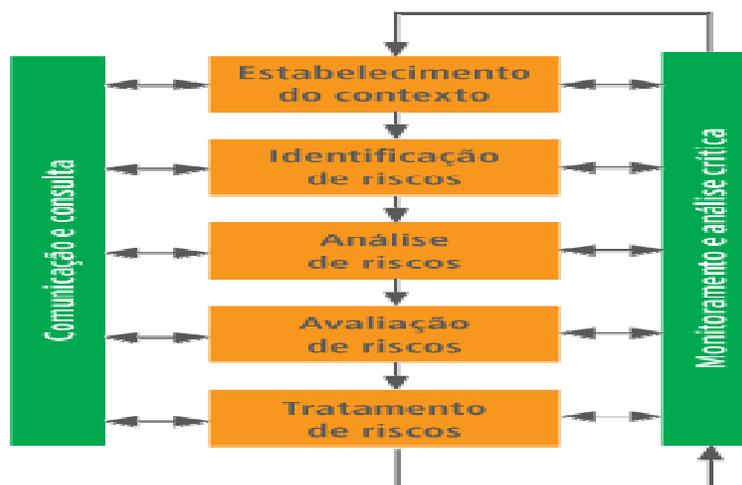
“Todas as atividades de uma organização envolvem risco. As organizações gerenciam os riscos, identificando-o, analisando-o e em seguida avaliando se o risco deve ser modificado pelo tratamento do risco a fim de atender seus critérios de riscos. Ao longo de todo este processo, elas comunicam e consultam as partes interessadas e monitoram e analisam criticamente os riscos e os controles que o modificam, a fim de assegurar que nenhum tratamento de riscos adicional seja requerido. Essa norma descreve este processo sistemático e lógico em detalhes.” ISO 31000 pág 4.

A ISO 31000 parte da informação que os riscos existem e existirão em todas as operações realizadas. Alguns riscos são comuns em todos os processos, outros são decorrentes do local e do meio que estão expostos. Mas, com uma análise individualizada é possível “prever” alguns acontecimentos e baseando-se na análise algumas atitudes podem ser tomadas para evitar prejuízos. A

gestão de riscos eficaz só será possível se todas as partes estiverem devidamente envolvidas.

O documento inicia-se com a definição do risco e uma rápida explicação sobre a aplicação da Norma. Define alguns termos diretamente ligado ao Gerenciamento do Risco, voltando-se para os princípios e a estrutura que deve ser “montada” de acordo com cada operação. Mas a Norma não informa um padrão de ação, mas parâmetros capazes de auxiliar na tomada de atitude. Como se refere a uma estrutura aberta é necessário avaliar constantemente a eficácia da operação e atuar em busca da melhoria contínua.

Figura 5: Estrutura de Gerenciamento de Riscos



<http://www.iso31000gsp.org/2010/09/visualize-nova-nbr-iso-31000-de-gestao.html>
Acesso: 13/08/2012 às 08:30h.

Conforme demonstrado na Figura 5, é necessário estabelecer o tipo de operação e o meio em que está alocada. Identificar cada um dos riscos a que está exposta e analisar os detalhes e possibilidades de atuação. Após esta etapa inicia-se a avaliação dos riscos e o impacto dos mesmos à operação e o custo para o cliente. Para finalmente tratar os riscos dentro das possibilidades de cada operação. Durante todo o processo será necessário à consulta e comunicação das partes envolvidas, o monitoramento e análise crítica avaliará a eficácia do processo.

A Norma menciona que: *“A Gestão de riscos é vista como central nos processos de gestão da organização, de tal forma que os riscos são considerados em termos do efeito da incerteza sobre os objetivos.”* (ISO pág. 29). Toda empresa é voltada para seus objetivos, mas existem riscos que podem dificultar o alcance das metas. Os gestores capazes de avaliar a operação entendem a necessidade de gerenciamento de riscos para manterem um controle sobre a operação e ter base para tomada de decisões sempre que necessário.

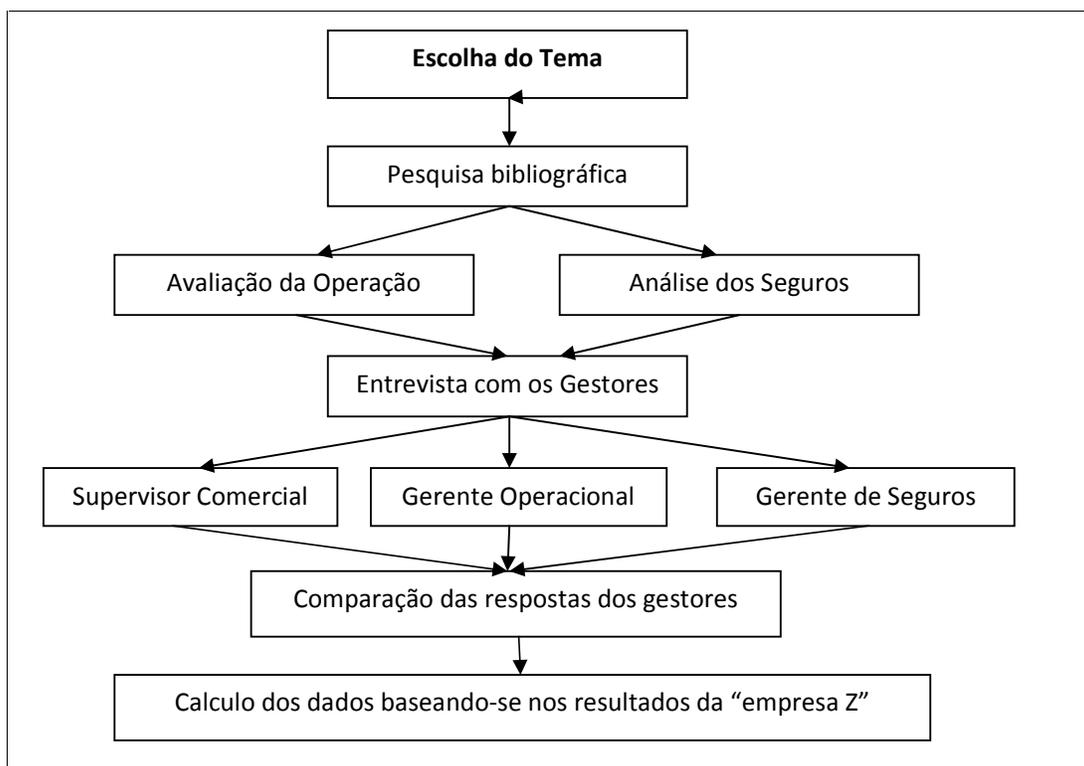
3 Metodologia

3.1 Método utilizado na monografia

A monografia foi realizada utilizando o método de estudo de caso da empresa Sada Transportes. A teoria de autores logísticos foi somada as ideias de autores profissionais do gerenciamento de risco, na busca por um transporte de qualidade. A técnica utilizada foi o levantamento de informações por entrevistas com os gestores, de áreas diferenciadas, sobre as vantagens e dificuldades de atuar com o gerenciamento de riscos efetivo. As respostas, de cada gestor, foram analisadas e comparadas com os possíveis ganhos da atuação com gerenciamento de riscos.

O organograma abaixo descreve os “passos” utilizados na busca pelo objetivo proposto:

Figura 6: Estrutura da metodologia utilizada



A figura 6 apresenta os processos realizados para o desenvolvimento do trabalho. O andamento da monografia seguiu uma sistemática que iniciou com a escolha do tema e o desenvolvimento de um trabalho que busca qualidade, agilidade, segurança e baixo custo.

3.2 Formato de desenvolvimento baseado na prática

Foram entrevistados gestores de três diferentes áreas e comparado os pontos fortes e fracos para cada área na empresa. Existem vários artigos que descrevem os riscos que as cargas estão expostas durante o transporte e o custo para reposições em casos de furtos. O trabalho proposto tem o intuito de comparar os riscos no transporte e a forma que os autores definem e calculam, baseando-se na atualidade e o Gerenciamento de Risco exigido em apólices de seguros.

Os resultados esperados são baseados em uma empresa logística, de menor porte, que implantou o gerenciamento de risco de forma eficaz e alcançou resultados melhores que o esperado. A operação de gerenciamento de riscos da Sada está com a previsão de redução de custos com furtos no transporte, baseados nos resultados alcançados pela empresa de transporte “empresa Z”. Foram analisados os custos da operação na “empresa Z”, as reduções na média de furto e o aumento na confiabilidade do cliente final.

4 Estudo de Caso

4.1 História da empresa

A SADA é uma empresa de origem italiana fundada em 1957. A SADA Transportes e Armazenagens S.A., apesar de possuir uma origem Italiana, é uma empresa brasileira criada a partir da necessidade de se acompanhar o padrão de produtividade e qualidade inerentes à atividade da produção automobilística no país. Atua tanto na administração de materiais, quanto na distribuição do produto acabado. A SADA foi fundada em 04 de Agosto de 1976, inicialmente com sede em Contagem.

A partir de 1983 mudou-se definitivamente para Betim. A origem do nome SADA também é italiana com o significado: Spedizioni (Despachos) Auto trasporti (Transporte de veículos) Depositi (Armazenagens) Associati (Associados). O Grupo SADA domina o mercado nacional de transportes de veículos das montadoras brasileiras. São caminhões “cegonheiros” responsáveis pelo transporte dos automóveis, dentre outros, da montadora Fiat no território nacional.

A transportadora teve um faturamento considerável no ano de 2011 e lidera um conglomerado de aproximadamente 45 empresas que inclui fábricas de autopeças, revendedoras de veículos e jornais de grande circulação no estado. A Sada Transportes Localizada em Betim possui filiais em: Sete Lagoas, Curitiba, São Paulo, Rio de Janeiro, Uruguaiana, Manaus, Belém, dentre outras. A SADA é uma empresa criada para suprir a necessidade do setor automotivo em manter um elevado padrão de qualidade no recebimento da matéria-prima e na distribuição do produto final, ou seja, veículos.

Possui 645 mil m² de pátio e 38 mil m² de área coberta para recepção, controle, armazenagem e distribuição de carga seca e veículos, com capacidade para armazenar 42 mil veículos, movimentar e transportar veículos zero quilômetro. Para atuar com qualidade e garantir a integridade da carga transportada, a

Sada Transportes realiza vários tipos de seguros que garantem a cobertura da carga transportada e dos danos que os veículos que transportam pela empresa possam causar a terceiros.

A empresa possui não só um compromisso com seu cliente pela carga entregue para o transporte, como com a sociedade pelos danos que seus motoristas possam causar durante a prestação de serviços. Os seguros contratados acobertam a responsabilidade civil da empresa e possibilitam a integridade no transporte. A empresa Sada atua com equipamentos transportadores em perfeito estado de conservação, as carretas são rastreadas e devidamente monitoradas por um departamento interno.

Quando os riscos são considerados maiores, baseando-se no tipo de carga e no valor transportado, a empresa complementa o monitoramento de suas “cegonhas” com uma empresa especializada em gerenciamento de riscos. A empresa atua com apólices de seguros criadas por cliente, o que proporciona as coberturas adequadas a cada tipo de transporte e a forma de atuação mediante aos clientes. Além dos veículos transportadores e equipamentos adequados, a empresa conta com profissionais qualificados e bem preparados para o mercado transportador.

A Sada conta com uma empresa especializada em gerenciamento e risco para avaliar os motoristas que transportam em seu nome através de um banco de dados, consultas financeiras, consultas criminais, referencias profissionais anteriores e referencias pessoais. Os profissionais são devidamente treinados antes de iniciarem os serviços e passam por constantes “reciclagem” para atuarem em nome da Sada.

Os motoristas qualificados possuem uma base de apoio consistente, com departamentos administrativos e operacionais que facilitam as condições de trabalho no mercado. Todas as operações são pré-definidas pelo Departamento Logístico, os custos são avaliados e acompanhados pelo Departamento Financeiro, os motoristas e veículos transportadores são vistoriados pelo Departamento de Cadastro, as carretas são acompanhadas

pelo Departamento de Rastreamento e a operação e avaliada e acompanhada pelo Departamento de Seguros Sada.

4.2 A logística utilizada na operação Sada

A empresa de transporte rodoviário Sada é uma especialista em logística estratégica. Atuante em parceria com seus clientes a empresa busca resultados satisfatórios com custos acessíveis. A flexibilidade ofertada pela Sada faz dela adaptável a uma grande quantidade de clientes e lhe proporciona uma demanda em contínuo crescimento. A gestão da empresa investe em qualidade no serviço prestado e confiabilidade no prazo de entrega. A Sada busca ofertar o que o mercado mais busca; “Um transporte de qualidade, com menor prazo e custo aceitável à operação”.

A empresa Sada possui 30% da sua frota atuante como própria e os 70% restantes são formados por “agregados” devidamente preparados para uma parceria no mercado. Os veículos agregados, como na frota própria, são vistoriados semestralmente, possuem certificado de baixa emissão de fumaça negra, contratam apólices de seguros RCF (Responsabilidade Civil Facultativa) com coberturas padrões previamente definidas pela Sada e passam por treinamentos sobre procedimentos comportamentais. A gestão da empresa Sada aposta na qualidade de cada detalhe para uma operação integrada e satisfatória.

Para minimizar os riscos a empresa Sada cria formas de gerenciar os acontecimentos e tornar o transporte um pouco menos arriscado. Mas algumas situações não dependem somente da atuação da transportadora, para evitar prejuízos são contratados seguros que auxiliam na operação e acobertam as mercadorias em casos de furtos. A empresa Sada conta com a corretora “Promove Seguros”, uma de suas principais parceiras na contratação de seguros e análise dos riscos de cada operação.

Existem alguns clientes Sada que optam por contratar uma apólice de seguros específica para seus produtos. Nesta situação o cliente apresenta um

documento à transportadora evitando a cobrança de seguro realizada pela mesma. O documento que isenta a transportadora da obrigatoriedade do seguro de transporte é a Dispensa de Direito de Regresso (DDR). A DDR é um documento com validade jurídica que a seguradora do cliente emite dispensando o direito de exigir retorno do valor da carga avariada durante o transporte. As DDR's normalmente condicionam os transportadores a algumas exigências.

4.3 Contratação de Seguros da empresa SADA

A seguradora Sada analisa individualmente as situações de furtos, são criadas sindicâncias que avaliam se o transportador teve alguma atitude que pode ter facilitado o furto. Se for considerado que houve dolo ou má fé a seguradora não arcará com os custos de reposição das peças. Os motoristas que realizam o transporte Sada (frota Própria ou agregada), recebem treinamentos e uma cartilha que informa o que pode e o que não pode ser feito durante o transporte.

Os veículos transportadores normalmente são de grande porte e devido suas dimensões podem causar grandes prejuízos durante o transporte. A Sada visualiza seus motoristas e veículos transportadores em constantes riscos. Para evitar grandes prejuízos e empresa contrata Seguro de Vida para os motoristas e seguro Responsabilidade Civil Facultativa (RCF) para os veículos transportadores. O seguro RCF Sada foi contratado para cobrir os danos que os veículos transportadores causem a terceiros.

Existem diversos seguros e as contratações de apólice e cobertura dependem dos riscos que cada operação está exposta. Na apólice as seguradoras condicionam a Sada a cumprir normas evitando os riscos, os chamados "gerenciamento de riscos". Quanto maior o risco da operação, mais detalhado é o Gerenciamento de Riscos exigido e maiores as dificuldades de adaptação da operação.

4.4 As exigências da seguradora por “Gerenciamento de Riscos”

O seguro de uma carga é apenas um dos custos do gerenciamento de risco da Sada. Para que haja uma redução no índice de furtos e conseqüentemente uma redução no custo do seguro, a seguradora exige gerenciamento dos riscos com valores e regras pré-definidas e elaboradas para cada tipo de carga Sada. As ferramentas de Gerenciamentos de Riscos (GR) são baseadas nas várias partes do processo de transporte.

Os motoristas, ajudantes e funcionários Sada são previamente cadastrados em uma empresa especializada em Gerenciamento de Riscos “GR X” que pesquisa: SPC, Serasa, possíveis processos jurídicos (civis e criminais), referencias profissionais anteriores e referencias pessoais. A empresa Sada contratou um profissional para cada filial, responsável por realizar a operação de cadastro junto aos motoristas e entregar a cada um deles uma autorização ou não, para o transporte.

A segunda etapa do GR baseia-se na segurança com rastreamento e sinais de 5 em 5 minutos, monitoramento (equipe de rastreamento) com teclado de mensagens e senhas de identificação dos riscos. Quando as cargas possuem um risco maior (análise histórica), a seguradora pode julgar necessário a utilização de escolta armada e/ou “isca eletrônica” (rastreador de menor porte colocado no meio da carga transportada).

Para manter o processo fluindo da forma correta é necessário atuar com uma logística estratégica e uma roteirização bem definida por uma equipe interna que avalie as rodovias a serem utilizadas. Para evitar prejuízos e suprir os custos de Gerenciamento de Riscos a empresa Sada adiciona em seus cálculos de frete a cobrança de GRIS. O GRIS é uma taxa cobrada sobre o valor da carga transportada (mencionada em nota fiscal).

O valor de GRIS cobrado no CTCR (Conhecimento de Transporte Rodoviário de Cargas) é utilizado para pagamento da Gerenciadora de Riscos “GR X”, da empresa responsável pelo sinal de rastreamento e a empresa de

acompanhamento do rastreamento. Quando a carga é considerada de “alto risco” a escolta armada é cobrada como um adicional do GRIS.

4.5 Dificuldades e as vantagens do Gerenciamento de Risco Sada

A empresa Sada atua no mercado de transportes como uma opção de terceirização. Em busca de profissionalismo e baixo custo algumas empresas optam por terceirizar as operações que complementam o foco de atuação, como o transporte. A terceirização do transporte com a contratação da Sada é realizada através de uma “parceria”, onde duas ou mais empresas atuam com os mesmos propósitos e com informações compartilhadas.

Um exemplo do processo que ocorre com a Sada: o fabricante (W) contratando a transportadora (Sada), a transportadora (Sada) contrata a corretora (Promove), a corretora (Promove) contrata a seguradora (RSA) e a seguradora (RSA) exige os procedimentos que devem ser cumpridos e quando necessário uma lista de empresas de Gerenciamento de Riscos (GR X) aptas para atuar no processo logístico.

A empresa atua com uma corretora parceira que estuda os procedimentos baseando-se no tipo de carga de cada cliente. A Sada possui uma equipe especializada em seguro para tratativas referente às cargas e os veículos transportadores. Quando inicia o transporte e armazenagem de um novo cliente o processo é previamente avaliado, os locais de carregamento são visitados, são contratadas as apólices de seguros necessárias para a operação e inicia o monitoramento sistêmico da coleta à entrega ao cliente final.

As exigências de gerenciamento de riscos trazem dificuldades à atuação operacional da transportadora. Os cadastros dos motoristas são procedimentos que levarão aproximadamente quatro horas para serem realizados e quando existe alguma restrição o motorista deve ser substituído e o processo de cadastro reiniciado. O tempo de cadastro atrasa os carregamentos e restringe os motoristas autorizados para o transporte.

Os veículos transportadores serão equipados com rastreadores, atuadores (botão de pânico, teclado de mensagem, trava da quinta roda e outros) e sensores (abertura de baú, abertura da porta do passageiro e outros). A implantação destes itens geram custos e a falha de algum destes equipamentos fará com que o veículo transportador não possa ser utilizado até os devidos reparos.

Enquanto as dificuldades operacionais precisarão ser superadas, comercialmente o Gerenciamento de Riscos é uma grande vantagem para a empresa. A atuação Sada minimizará os riscos durante o transporte e passará segurança aos clientes. A empresa Sada está investindo em profissionais capacitados, aptos para transportar com qualidade e mesmo com as dificuldades na operação fazem com que o transporte flua dentro do prazo desejado.

Será necessária uma equipe com profissionais para cadastro dos envolvidos, uma equipe de rastreamento, mecânicos qualificados para análise das carretas e rastreadores, um controle de frotas que auxiliará os motoristas durante o transporte, um departamento de serviço de atendimento ao cliente (SAC) que passe todas as informações sobre a localização das cargas ao respectivo cliente. Em situações de risco com a carga o Departamento de Seguros será acionado e inicia um trabalho conjunto em prol da segurança do motorista e da carga avariada.

A Sada tem dificuldades em adequar sua operação em prol da segurança da carga e manter os custos de transporte dentro das possibilidades da empresa. Mas as vantagens do processo motivam a busca por crescimento e especialização no transporte. Os devidos procedimentos aumentam as possibilidades de demanda fazendo da empresa, que já é uma das maiores da América Latina, uma “pioneira” em expansão mesmo após trinta e seis anos de mercado. Os clientes buscam segurança, qualidade, agilidades e menor preço, com a atuação efetiva acredita-se que todos os diferenciais serão alcançados.

4.6 Comparação dos gastos com GR e a possível redução de furtos

A Sada esta investindo em equipamentos de rastreamento, existem custos de comunicação GSM (*Groupe Special Mobile*) Sistema Global para Comunicações Móveis e GPS (*Global Positioning System*) Sistema de Posicionamento Global via satélite. Conta com uma empresa especializada em gerenciamento de riscos (GR X). A Sada optou por uma estrutura própria de rastreamento que monitora as cargas. Em casos de exigência da apólice, a empresa “GR X” também será solicitada para acompanhar a carga.

O Gerenciamento de Risco (GR) gera custos e tem a necessidade de grandes investimentos. Qualquer que seja o método de análise de risco utilizado pela gestão de risco no transporte de carga rodoviária, este deve mensurar o impacto financeiro e as possíveis perdas que podem ocorrer durante o transporte. Independente da análise de risco o principal objetivo é garantir a segurança dos produtos durante a movimentação da origem ao destino. Para alcançar um resultado operacional favorável é necessário que seja financeiramente interessante ao cliente.

A empresa Sada possui aproximadamente mil motoristas e veículos transportadores que estão sendo capacitadas para representar a empresa. Cada equipamento de rastreamento possui um custo médio de venda e instalação de aproximadamente R\$ 5.400,00. Além do custo por equipamento temos o custo por sinal de R\$ 99,00 mensais, por veículo transportador, pago à “Y Sat” e mais os custos dos funcionários Sada que terão que acompanhar toda a operação.

Para as cargas de valores superiores a R\$ 200.000,00 os riscos são maiores e além do monitoramento interno será adotado o acompanhamento da “GR X” por aproximadamente R\$ 150,00 por veículo transportador mensalmente. Além de todas as contratações externas, a empresa Sada precisa se adequar internamente para oferecer uma operação integrada de qualidade e com custos favoráveis ao mercado.

O mercado do transporte esta em expansão o que contradiz a constante necessidade de redução de estoques. A empresa não quer ser mais uma opção de “terceirização”, mas sim uma opção de “parceria” com uma equipe integrada com seus clientes. A figura 7 descreve, com detalhes, os custos para realização do PGR na empresa Sada:

Figura 7: Custos de Gerenciamento de Riscos da Sada

Custos Gerenciamento de Riscos					
	EMPRESA	ITEM	UTILIZAÇÃO	CUSTO TOTAL	CUSTO MENSAL
Rastreamento	Onixsat	Equipamento	Instalação nos veículos transportadores	R\$ 5.400.000,00	R\$ 225.000,00
		Serviços	Liberação e utilização do sinal satelital e GSM	R\$ 99,00	R\$ 99.000,00
		Manutenção	Troca de peças, atendimentos em viagem, mudança de frotas e outros.	R\$ 2.900,00	R\$ 29.000,00
	Sada	Funcionários	Acompanhamento dos Sinais e comandos encaminhados 24 horas	R\$ 5.000,00	R\$ 5.000,00
		Investimento	Hardware e Software	R\$ 36.000,00	R\$ 3.000,00
	Sada - TI	Funcionários	Gestão da Conectividade e manutenção dos equipamentos	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00
Custo de Rastreamento				R\$ 5.445.999,00	R\$ 363.000,00
Gerenciamento de Risco	Servis	Cadastro / Consulta	Pesquisa do motorista com ficha policial, confirmação de documentos, confirmações	R\$ 25.000,00	R\$ 4.166,67
		Monitoramento	Acompanhamento das frotas, envio de macros, Check-list dos veículos transportadores, bloqueio em casos de risco presumido	R\$ 150,00	R\$ 150.000,00
Custo Empresa de Gerenciamento de Risco				R\$ 25.150,00	R\$ 154.166,67
Seguros	Sada	Funcionários 3	Acompanhamento de Sinistros, Monitoramento GR, Contato com motorista.	R\$ 6.000,00	R\$ 6.000,00
		Apólices	Seguro RCTR-C + RCF-DC	R\$ 360.000,00	R\$ 30.000,00
Custo Departamento de Seguros				R\$ 366.000,00	R\$ 18.000,00
Prejuízos	Sada	Furto Simples - Veículos	Veículos furtados no pátio ou na entrega, sem cobertura da seguradora	R\$ 20.000,00	R\$ 20.000,00
		Peças faltantes	Peças faltantes no pátio ou durante o transporte	R\$ 10.000,00	R\$ 10.000,00
		Sinistros sem cobertura		R\$ 60.000,00	R\$ 5.000,00
Prejuízos				R\$ 90.000,00	R\$ 35.000,00
Comissão de Seguros	Sada	Funcionário	Acompanha a análise da seguradora sobre os veículos avariados	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00
Comissão de Seguros				R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00
Custo Total				R\$ 5.929.149,00	R\$ 580.666,67

A empresa Sada terá um custo médio de R\$ 580.000,00 mensais, este investimento capacitará a empresa a atuar com mil veículos transportadores. Cada veículo transportador (Carreta “Vanderleia”) possui a capacidade média de 50 toneladas de carga líquida e possibilita a coleta e entrega ao cliente final sem a necessidade de transbordo no percurso. O transporte rodoviário ainda oferece uma flexibilidade de percurso e uma possibilidade de entregas em quantidades menores quando necessário.

4.7 O que a empresa Sada pode fazer para minimizar os riscos de furtos no transporte e aumentar o faturamento líquido

Após avaliação da operação com GR espera-se uma redução dos riscos durante o transporte, não só evitando prejuízos com reposição de cargas, mas também trazendo outras vantagens ao processo. Com a redução da sinistralidade durante o transporte, aumenta a credibilidade com o cliente reduzindo os gastos com retrabalho no transporte e reduzindo as taxas de seguro. Quando uma empresa cria um Gerenciamento de riscos de qualidade, a seguradora considera o processo menos propenso a perdas e consequentemente cobra taxas menores para o seguro da carga transportada.

Em acordo com a seguradora responsável pela carga, a implantação de um sistema eficaz de Gerenciamento de Riscos (GR) ofertará 15% de redução nas taxas cobradas. Com o passar dos meses a seguradora oferta desconto de metade do percentual reduzido no índice de sinistralidade. Ou seja, se o índice atual de sinistralidade é de 70% e após o GR o índice baixar para 50% a seguradora ofertará a metade da redução como desconto (mais 10%). O índice de sinistralidade é calculado baseado = $(\text{perdas} + \text{despesas}) \div \text{prêmio pago}$.

Com um custo médio de R\$ 30.000,00 referente à cobrança de seguro de carga mensal (RCTR-C + RCF-DC), após uma redução média de 25% o valor mensal pode chegar a R\$ 22.500,00 o que traria uma redução de custos anual de R\$ 90.000,00. A apólice possibilita os reparos e a reposição de furtos da carga, pois os riscos são constantes durante o transporte. Conforme a pesquisa da NTC (Figura 7) aproximadamente 880 milhões de reais em cargas

foram furtadas em 2010, mesmo após a queda de 13% do valor furtado no ano anterior.

Figura 7: Índice de Furtos nas estradas brasileiras



Fonte: NTC & Logística (dados estimados – Rodovias e áreas urbanas)

<http://www.google.com.br/imgres?q=Reduzir+o+risco+de+furto+de+cargas&um=1&hl=pt-BR&rl>

Acesso: 09/09/2012 às 12h:57m

A quantidade de cargas roubadas é preocupante e os fabricantes e montadoras estão vendo seus produtos espalhados no mercado clandestino. Conforme dados da NTC & logística, uma carga roubada é vendida no mercado por aproximadamente 60% do preço real dos produtos e quando eles chegam ao mercado trazem consigo uma desvalorização da marca. O cliente recebe o valor para reposição do custo da carga, mas os danos que a carga roubada trará ao mercado, não serão ressarcidos. Por isto a busca constante por transporte de qualidade.

O Grupo Sada possui uma empresa de menor porte que também atua no ramo de transporte. A “empresa Z” instalou equipamentos de rastreamento, formou equipes qualificadas e criou procedimentos bem definidos para o transporte. Com a estratégia logística aplicada, a “empresa Z” teve uma redução de 45% no índice de sinistralidade num período de 2 anos. Os atrasos nas entregas foram de 30% para 12% e a empresa obteve um crescimento financeiro líquido de 22%. A “empresa Z” transporta peças automotivas, estas cargas são consideradas uma das mais visadas por bandidos durante o transporte. Com a

redução do índice de sinistralidade a “empresa Z” que possui uma pequena participação no mercado se tornou convidativa as clientes.

Com um sistema integrado e informações precisas sobre a localização da carga durante o transporte o cliente poderá contar com uma opção de estoque em trânsito confiável. Com uma operação de qualidade a empresa poderá aumentar seus clientes em até 40%. Com carretas rastreadas a empresa além de evitar furtos também poderá monitorar a velocidade e locais seguidos pelos motoristas tornando as viagens mais ágeis e com prazo calculáveis variação mínima. Com todos os ganhos mencionados a Sada pode minimizar os furtos no transporte e aumentar os ganhos em toda a operação.

Após o efetivo investimento em gerenciamento de risco a empresa espera ter todas as “carretas atuantes” e considerando viagens semanais acredita-se que a empresa poderá transportar 200.000 toneladas de carga mensalmente. Com a demanda em expansão, um transporte de qualidade e uma capacidade controlada e devidamente monitorada a empresa acredita num crescimento no faturamento de 30% nos próximos 2 anos, considerando as reduções nas perdas e o aumento na quantidade transportada.

5 Conclusão

O objetivo da logística no mercado é oferecer ao cliente o serviço desejado, no lugar certo, tempo necessário, condição desejada e menor custo possível. Para uma logística efetiva é importante realizar um levantamento dos custos e dos processos. São necessárias implantações de eficientes estruturas logísticas para: racionalizar os gastos, viabilizar a baixa nos riscos e firmar o compromisso entre o contratante e o contratado.

A logística é uma ferramenta estratégica competitiva, reestrutura os procedimentos operacionais e busca a conquista do cliente confrontando o preço com outras variáveis como: rapidez no atendimento e serviços oferecidos. Um transporte de qualidade busca uma redução no tempo entre a coleta e a entrega, com menor custo e conseqüentemente o melhor nível de serviço.

O transporte rodoviário depende de vários critérios para que seja realizado com eficácia como: veículos transportadores em perfeitas condições de uso, trajetos bem avaliados e pré-definidos, motoristas qualificados e um gerenciamento eficaz dos riscos. Uma empresa de transporte com qualidade deve possuir um sistema integrado atuante junto aos motoristas para “garantir” que a carga seja entregue devidamente.

Com o crescimento da economia brasileira, não houve tempo e nem recursos suficientes para atender à demanda com a qualidade e segurança necessárias. As exigências e restrições por parte do governo e das empresas contratante estão aumentando e dificultando o serviço das transportadoras. A Sada Transportes e Armazenagens S.A é uma das empresas que oferece o serviço de transporte rodoviário no mercado.

Com o gerenciamento de riscos a empresa espera ofertar um serviço diferenciado, voltado ao atendimento focado no cliente, se destacam entre as maiores e mais eficientes da América Latina. A empresa oferece um serviço focado, sendo responsável: pelo recebimento de veículos da área industrial,

pelos veículos avariados no transporte, armazenamento, manutenção dos veículos nos pátios, faturamento e expedição de veículos exportação.

A empresa Sada contrata apólices de seguros que garantem os reparos ou a reposição dos veículos para armazenagem e transporte. As apólices de seguros exigem o gerenciamento de riscos como: carretas rastreadas, motoristas cadastrados e consultados e em algumas cargas a utilização de escolta armada. Os motoristas são treinados para agir, de forma correta, em várias situações possíveis. A qualidade da empresa é definida pelo conjunto de detalhes que tornam adequado o uso logístico, atendendo diversos critérios.

O transporte Sada possui dificuldades operacionais para entrega da carga como: péssimas condições das vias, dificuldades para adquirir e atualizar as frotas, dificuldade para contratar mão de obra especializada, congestionamentos, riscos ambientais e riscos de furtos. Houve uma redução na quantidade de motoristas autorizados para o transporte; Uma necessidade de qualificação dos profissionais atuantes e conseqüente aumento do custo de mão de obra; Um investimento em “equipamentos de segurança” e instalação nos veículos transportadores; e uma “padronização” de rotas e tempo de viagem com descanso necessário ao motorista.

Mas as vantagens da operação trazem aos clientes Sada a confiança que as cargas estão sendo “bem cuidadas” e monitoradas durante todo o transporte. Todos os funcionários envolvidos na operação serão previamente avaliados sobre sua “qualificação e integridade”, estarão “acompanhados” por profissionais do gerenciamento de riscos que terão o “cuidado” necessário com a carga transportada. Todos os critérios mencionados trarão credibilidade à empresa, reduzirão as perdas e facilitarão a venda do serviço de transporte.

A empresa Sada poderá ter grandes reduções não só no índice de furtos durante o transporte, mas também na quantidade de mercadorias avariadas e nos atrasos nas entregas. O rastreamento das carretas possibilita acompanhar a velocidade e o percurso realizado pelo motorista, com “ameaça de punição” os motoristas são constantemente avaliados e os trajetos pré-definidos. A

reavaliação dos custos da operação, a minimização dos prejuízos com furtos no transporte e o aumento na demanda fará da operação muito mais lucrativa à empresa Sada.

Após uma análise geral da operação, o gerenciamento de riscos deixa de ser uma despesa inapropriada e se torna um investimento consideravelmente lucrativo à Sada. Os equipamentos de rastreamento possibilitam o “acompanhamento” da carga durante o transporte, limitam o motorista a manter a rota acordada, monitoram a velocidade e o tempo de parada durante o percurso. Os investimentos possibilitam a qualidade durante todas as etapas da operação.

Baseado na possibilidade de aumento da demanda a Sada terá a oportunidade de crescimento do seu campo de atuação. Com planejamento do tempo de viagem adequado, redução nos “custos excessivos da operação” e redução de perdas das mercadorias durante o transporte, espera-se que o faturamento final tenha um aumento considerável. A minimização dos riscos durante o transporte auxilia na confiabilidade de retorno para as transportadoras e fazem da operação um investimento extremamente lucrativo para todos os envolvidos.

6. Referências Bibliográficas

AGÊNCIA NACIONAL DE TRANSPORTES TERRESTRES. **Regulamentação dos Transportadores**. Disponível: www.antt.gov.br.

BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento da Cadeia de suprimentos / Logística empresarial**: 5^o Edição - 2^o reimpr. Porto Alegre: Bookman, 2006.

BALLOU, Ronald H. **Logística Empresarial**: 1^o Edição - 20^o reimpr. São Paulo: Atlas S.A., 2008.

BOWERSOX, Donald J. ; CLOSS, David J. **Logística Empresarial**: 1^o Edição - 6^o reimpr. São Paulo: Atlas S.A., 2008.

CAIXETA-FILHO, Jose Vicente; MARTINS, Ricardo Silveira. **Gestão Logística do Transporte de Cargas**: 1^o Edição - 2^o reimpr. São Paulo: Atlas S.A., 2001.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DO TRANSPORTE. **Produtos: Planos CNT de Logística**. Disponível: www.cnt.org.br/portal/webCNT/.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DO TRANSPORTE (CNT). **Transporte de cargas no Brasil – Ameaças e oportunidades para o desenvolvimento do país**. Disponível em <http://www.cnt.org.br>

CHOPRA, Sunil; MEINDL, Peter. **Gestão da Cadeia de Suprimentos**: 4^o Edição. São Paulo: Pearson, 2010.

DAMODARAN, Aswath. **Gestão Estratégica do Risco**: 1^o Edição (tradução). Porto Alegre: Bookman, 2009.

FRANÇA, Lessa Júnia e VASCONCELLO, Ana Cristina. **Manual para Normalização de Publicações Técnico-Científicas**: 8^o edição. Minas Gerais: UFMG, 2008.

ISO 31000. **Norma Internacional ISO 31000 A nova era da Gestão de Riscos.** Disponível: <http://www.iso31000qsp.org/2010/09/visualize-nova-nbr-iso-31000-de-gestao.html> Acesso: 13/08/2012 às 08:30 horas.

NOVAES, Antonio Galvão. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Distribuição.** 6ª reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

PENSANDO EM LOGÍSTICA. **O modal ferroviário.** Disponível: <http://pensandoemlogistica.blogspot.com.br/2011/06/modal-ferroviario.html> Acesso: 13/05/2012 às 12:40 horas.

PORTAL BRASIL. **Brasil Transportes.** Disponível: www.portalbrasil.net/brasil_transportes.htm Acesso: 13/05/2012 às 17:15 horas

PRATA, Bruto de Athayde; OLIVEIRA, Leise Kelli; DUTRA, Nadja Glheuca da Silva e NETO, Waldemiro de Aquino Pereira. **Logística Urbana: Fundamentos e Aplicações.** 1ª edição. Curitiba: CRV, 2012.

SADA TRANSPORTES E ARMAZENAGENS SA. **A empresa: Infra Estrutura.** Disponível: www.sada.com.br. Acesso: 15/05/2012 às 18:02 horas.

7. Anexos

7.1 Formulário entrevista: Dep. Operacional / Dep. Comercial

Pesquisa Gerenciamento de Riscos Comercial / Operacional

Entrevistado:

Cargo:

1. O que você entende por Gerenciamento de Riscos nas operações de transporte?
2. Você considera o Gerenciamento de Riscos exigido em apólice como favorável ou desfavorável às operações de transporte?
3. Como sua equipe se adequa ao Gerenciamento de Riscos obrigatório?
4. Em que parte da operação o Gerenciamento de Riscos facilita sua atuação junto aos processos Sada?
5. Em que parte da operação o Gerenciamento de Riscos dificulta sua atuação junto aos processos Sada?
6. O Gerenciamento de Riscos na Sada é considerado como um padrão de atuação, independente do tipo de carga e operação? Por quê?
7. Você acredita que uma operação de transporte de cargas pode fluir normalmente sem a existência de um Gerenciamento de Riscos? Por quê?
8. Os processos de Gerenciamento de Riscos são realmente eficazes para redução no número de furtos e roubos durante o transporte de cargas?
9. Como seria um Gerenciamento de Riscos de qualidade para uma operação de transportes?
10. Os clientes finais estão cientes do Gerenciamento de riscos realizado pela empresa? Qual a posição deles referente a esta forma de atuação?

7.2 Formulário entrevista Corretora / Seguradora

1. O que você entende por Gerenciamento de Riscos nas operações de transporte?
2. Você considera o Gerenciamento de Riscos exigido em apólice como favorável ou desfavorável às operações de transporte?
3. O que é levado em consideração no momento da realização de um Gerenciamento de Riscos?
4. O que um processo de Gerenciamento de Riscos precisa ter para ser eficaz em uma operação?
5. O Gerenciamento de Riscos pode ser considerado como um padrão de atuação, independente do tipo de carga e operação? Por quê?
6. Você acredita que uma operação de transporte de cargas pode fluir normalmente sem a existência de um Gerenciamento de Riscos? Por quê?
7. Os processos de Gerenciamento de Riscos são eficazes para redução no número de furtos e roubos durante o transporte de cargas? Como avaliar os resultados?
8. Como seria um Gerenciamento de Riscos de qualidade para uma operação de transportes de cargas?
9. Por que as seguradoras estão exigindo Gerenciamento de Risco nas renovações de alguns seguros?
10. O processo de Gerenciamento de Risco tende a aumentar com o passar dos anos? Por quê?