

# **Práticas da gestão do transporte rodoviário de cargas nas empresas**

**Rachel Fanti Coelho Lima**

## **Parte 2**

Na primeira parte deste artigo, apresentada na edição anterior, foi destacada a importância da gestão do transporte de cargas na conjuntura atual. Essa importância pode ser evidenciada quando se observa o conjunto das decisões tomadas pelos profissionais que atuam nessa área, os serviços oferecidos aos clientes e os custos envolvidos.

Também foram apresentadas as principais dificuldades e os diversos problemas relacionados ao transporte no cenário nacional, que vêm inibindo o crescimento das empresas e o desenvolvimento econômico do país.

Foram apontadas algumas alternativas adotadas pelas empresas embarcadoras para tornar o transporte rodoviário mais eficiente, como a melhoria da gestão de terceiros, a colaboração no transporte, o planejamento das redes logísticas e investimentos em Tecnologia de Informação. A gestão de terceiros foi detalhada e as demais alternativas serão descritas nesta segunda parte.

A maior parte das informações apresentadas no decorrer do texto é proveniente da pesquisa “Gestão do Transporte Rodoviário de Cargas nas Empresas – Práticas e Tendências – 2007”<sup>1</sup>, realizada pelo CEL/Coppead. Esta pesquisa foi conduzida junto a 111 empresas embarcadoras pertencentes ao grupo das maiores do Brasil. Participaram da pesquisa organizações de diversos setores da economia: agroindustrial; alimentos e bebidas; automotivo; comércio varejista; confecções, têxtil e calçados; eletroeletrônico e computação; farmacêutico; higiene, limpeza e cosméticos; material de construção; papel e celulose; peças automotivas; química e petroquímica; siderurgia e metalurgia; e telecomunicações.

### **Colaboração no transporte**

A colaboração no transporte permite um planejamento conjunto de processos, promovendo sinergias, maximização do uso de ativos e redução de custos de transporte. Na pesquisa realizada pelo CEL/Coppead, verifica-se uma tendência à adoção de processos colaborativos na gestão do transporte de carga.

Numa fase inicial, as empresas têm procurado identificar oportunidades na integração entre suas próprias atividades e unidades. Numa etapa mais avançada,

outras oportunidades são buscadas, com o compartilhamento de veículos entre empresas diferentes.

A seguir, são apresentadas algumas medidas de gerenciamento colaborativo identificadas nas empresas:

**Centralização dos processos de seleção e contratação de transportadores.** Das 111 empresas embarcadoras entrevistadas, 68% realizam processos de seleção e contratação de transportadores de forma centralizada, para todas as suas unidades. Para os 32% restantes, a contratação é descentralizada, segmentada por região ou por instalação.

A centralização é uma forma de colaboração interna para contratação de transporte. Este sistema apresenta algumas vantagens em relação à descentralização: reduz a quantidade de atividades duplicadas nas diversas unidades, aumenta a oferta de rotas e volumes a serem transportados e facilita a obtenção de sinergias no transporte, propiciando o melhor uso dos ativos. Em decorrência disso, há uma maior participação de transportadores no processo seletivo, com o aumento do poder de barganha da empresa contratante e redução das tarifas propostas pelos transportadores.

Decisões centralizadas trazem, porém, algumas desvantagens: pelo fato de não participar diretamente das operações locais, a equipe responsável pela seleção pode não detectar algumas particularidades do sistema, além de responder de forma mais lenta às questões urgentes e específicas das unidades.

A tendência é de que, até o ano de 2009, ocorra uma maior centralização dos processos de seleção e contratação de transportadores, elevando o percentual de empresas que atuam de forma centralizada para 74%.

**Integração das atividades de suprimento, transferência e entrega:** Entre 2003 e 2006, 26% das empresas buscaram integrar seus fluxos *inbound* (suprimento) e *outbound* (entrega), e a expectativa para os próximos três anos é de que este percentual aumente bastante: 46% das empresas pretendem buscar sinergias para maximização da utilização dos ativos de transporte e/ou melhoria do aproveitamento dos veículos que chegam com matérias-primas ou cargas de transferência e saem com produtos acabados.

Além disso, em 68% das maiores empresas brasileiras o planejamento das atividades de suprimento, transferência e entrega está sob a mesma gerência, o que significa que não há uma divisão funcional entre estas áreas. Esta forma de gestão centralizada facilita uma maior sinergia entre as atividades de transporte.

Na prática, porém, esta integração ainda está bastante incipiente e nem sempre se concretiza em ações que resultem num maior ganho de eficiência.

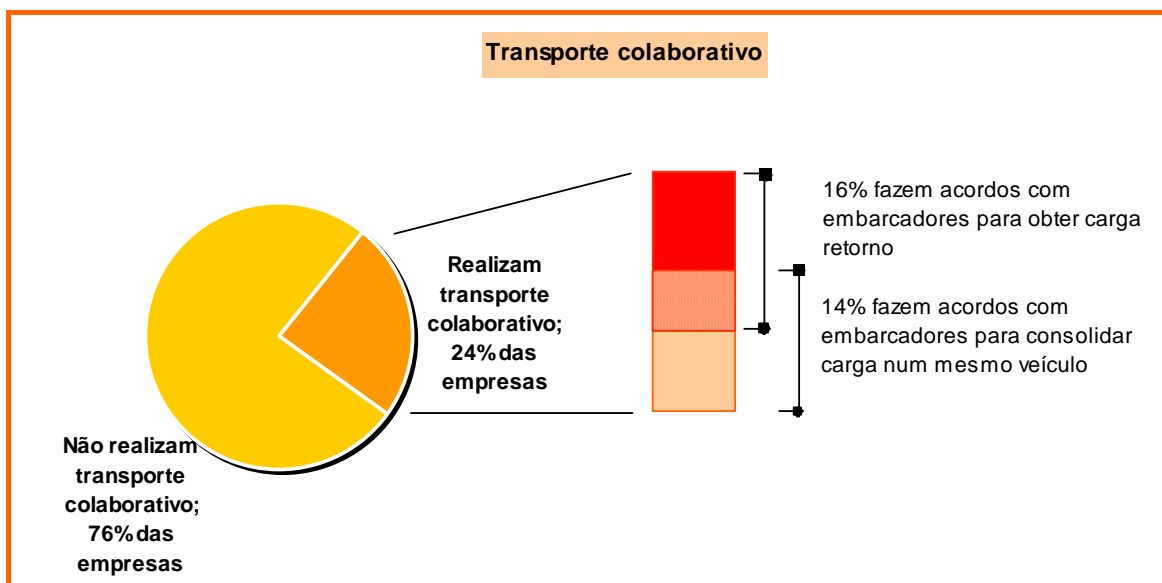
**Transporte colaborativo:** é uma alternativa para aumentar a produtividade dos ativos e reduzir os custos com fretes. Segue a mesma lógica da busca por sinergia interna entre o *inbound* e o *outbound*, pois tem como objetivo principal o aproveitamento ótimo dos veículos. Utiliza, entretanto, cargas de empresas diferentes.

O transporte colaborativo pode ser realizado com empresas da mesma cadeia logística ou com embarcadores de cadeias distintas. As empresas envolvidas devem ter cargas compatíveis com o equipamento de transporte disponível e/ou possíveis de serem transportadas em conjunto.

Dentre as grandes empresas embarcadoras do país, 24% afirmam adotar a prática do transporte colaborativo. Destas:

- 16% fazem acordos com outros embarcadores para obter carga de retorno, formando um ciclo fechado de movimentação de cargas. Assim, ao invés de retornar vazio, o veículo utilizado para fazer uma entrega retorna com cargas de outro embarcador.

- 14% fazem acordos com outros embarcadores para consolidar cargas no mesmo veículo.



Fonte: Panorama Logístico CEL/COPPEAD – Gestão do Transporte Rodoviário de Cargas nas Empresas - Práticas e Tendências - 2007 (dados relativos ao ano de 2006)

**Figura 1 – Transporte colaborativo**

São inúmeras as vantagens trazidas pelo transporte colaborativo, como o aumento da taxa de utilização do veículo, redução do seu tempo parado, do

número de horas que o veículo roda vazio ou com carga incompleta e diluição dos custos fixos de transporte.

Entretanto, para o sucesso da implantação de uma operação colaborativa, é imprescindível um planejamento cuidadoso do processo, a fim de garantir volumes no longo prazo e obter sincronia nas operações das diferentes empresas participantes do acordo.

A ocorrência de algum problema, como cancelamentos ou atrasos na entrega, pode causar impacto no atendimento e no custo. Para um melhor controle do processo, é importante realizar monitoramento e investir em Tecnologia de Informação. Além disso, é fundamental estabelecer planos de contingência.

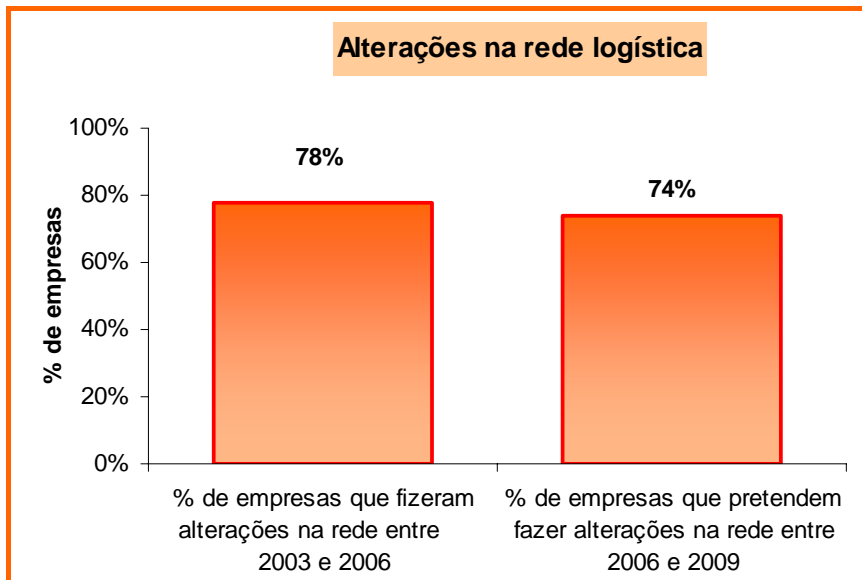
Outra questão delicada é a forma de compartilhar os ganhos entre as empresas envolvidas. Como decidir os valores a serem pagos por cada embarcador, já que possuem serviços diferenciados e custos distintos? E quais os ganhos que devem ser compartilhados com o transportador?

No Brasil, em geral, a condução do processo de identificação de empresas parceiras e de negociação é realizada pelas próprias embarcadoras; os transportadores costumam ter participação secundária.

### **Planejamento da rede logística**

Cada vez mais as empresas atuantes no mercado brasileiro estão se estruturando para atender às exigências de um ambiente altamente dinâmico e competitivo. A definição da política e da estrutura mais apropriada para atendimento aos clientes constitui um fator crítico para o sucesso de uma empresa, além de ser uma forma de obter vantagem competitiva sustentável no longo prazo.

Os resultados da pesquisa realizada pelo CEL/Coppead indicam que 78% das grandes indústrias e varejos do Brasil fizeram alterações na sua malha logística entre 2003 e 2006. A previsão é de que 74% das empresas façam modificações na sua rede até o ano de 2009.



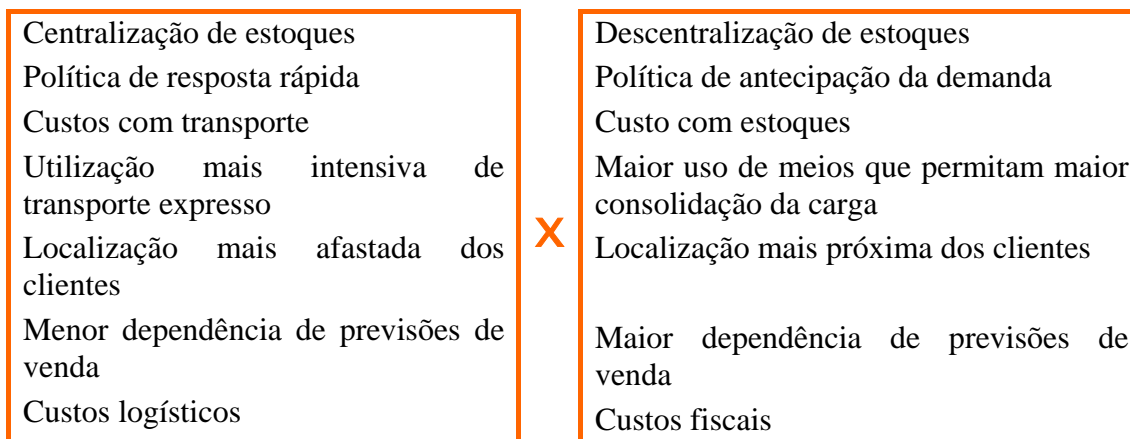
Fonte: Panorama Logístico CEL/COPPEAD – Gestão do Transporte Rodoviário de Cargas nas Empresas - Práticas e Tendências - 2007 (dados relativos ao ano de 2006)

**Figura 2 – Alterações na rede logística**

A configuração de uma malha logística está intrinsecamente relacionada às estratégias de produção, estoque e distribuição de uma empresa. De forma geral, devem-se escolher as políticas que minimizem os custos totais (custos com operação, estoque, armazenagem e transporte), respeitando os níveis de serviço e as restrições dos seus clientes.

Além de ganhos logísticos, as alterações na rede também podem levar em conta aspectos fiscais. O sistema tributário vigente no país apresenta inúmeras particularidades e um estudo detalhado, com o objetivo de obter benefícios, otimizar saldos devedores e credores, pode gerar ganhos substanciais para a empresa. Muitas vezes, para obter estes ganhos fiscais, as embarcadoras aumentam seu custo de transporte, realizando os chamados “passeios de carga” ou mesmo alocando uma instalação num ponto distante dos seus clientes com o objetivo de reduzir seu custo total.

Em um estudo de redesenho da malha logística, devem ser analisados *trade-offs*, conforme se observa na Figura 3.



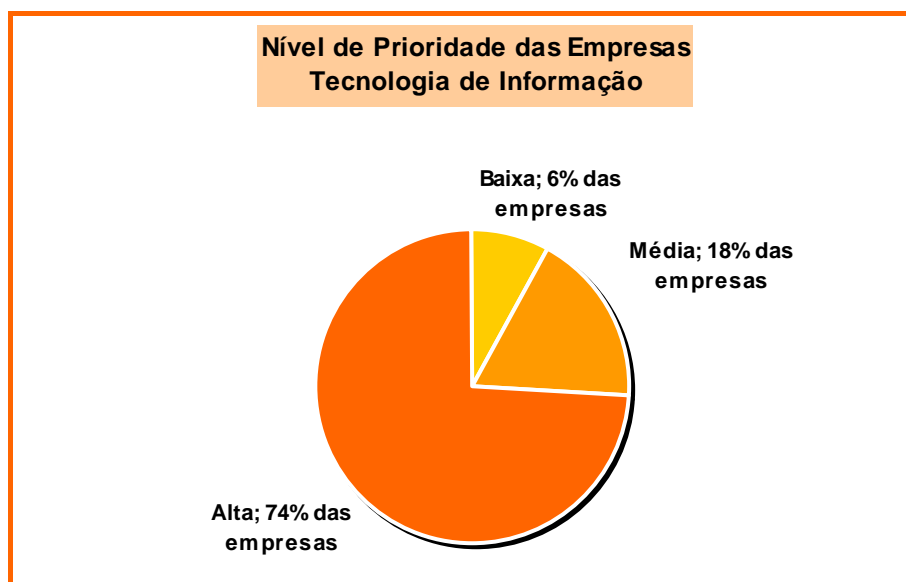
**Figura 3 – Análise de trade-offs em um estudo de redesenho da malha logística**

Várias medidas podem ser tomadas para tornar o sistema mais eficaz. A pesquisa do CEL/Coppead identificou as principais mudanças realizadas pelas empresas embarcadoras:

- 68% realizaram alterações na quantidade ou na localização de suas instalações (fábricas, centros de distribuição, armazéns, etc);
- 50% realocaram os fluxos entre fábricas, CDs e clientes;
- 23% realizaram modificações na rede devido ao replanejamento tributário, visando otimizar seus saldos devedores e credores;
- 21% implantaram operações de *cross-docking* e *transit-point*, processos nos quais cargas consolidadas em veículos chegam ao centro de distribuição ou a outro local apropriado, sendo separadas e expedidas rapidamente, sem serem estocadas.

### Investimentos em TI

A Tecnologia de Informação é vista como a principal prioridade da área de transporte nas empresas. Segundo a pesquisa realizada pelo CEL/Coppead, investimentos em TI têm prioridade alta para 74% das grandes empresas brasileiras industriais e de varejo. Os resultados indicam a expressiva importância atribuída à Tecnologia de Informação pelas grandes empresas embarcadoras de carga do país, que buscam maior controle, organização e integração das atividades relativas à área de transporte.



Fonte: Panorama Logístico CEL/COPPEAD – Gestão do Transporte Rodoviário de Cargas nas Empresas - Práticas e Tendências - 2007 (dados relativos ao ano de 2006)

**Figura 4: Nível de prioridade das empresas de Tecnologia da Informação**

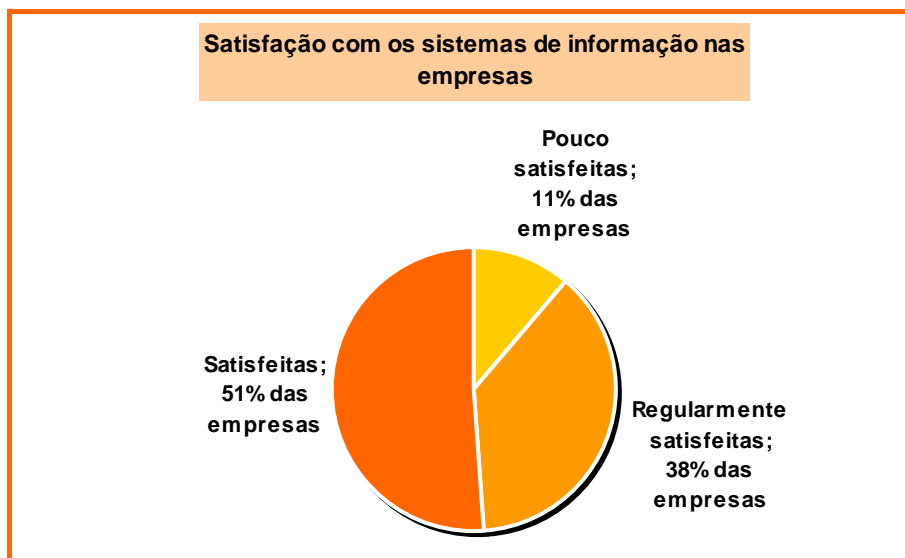
Dentre as tecnologias existentes, destacam-se – por sua utilização e importância na área de transportes – os sistemas de rastreamento de veículos, de gerenciamento de custos de transporte, de informação do *status* da carga para o

cliente, EDI, roteirização, montagem de carga e auditoria de frete. Das grandes embarcadoras, 89% possuem ao menos um desses sistemas.

Atualmente, o sistema mais implantado é o de rastreamento de veículos. No Brasil, esses sistemas são utilizados principalmente por motivos de segurança e prevenção ao roubo de carga. Seu uso para melhorar o planejamento das atividades logísticas costuma ser um benefício secundário.

O aumento dos níveis de serviço exigidos tem tornado os investimentos em TI praticamente indispensáveis para as organizações modernas que desejam obter altos níveis de performance. Convém lembrar, entretanto, que investimentos isolados em tecnologias não garantem a melhoria dos processos. Para que a implantação de um sistema seja bem sucedida, é necessário que os procedimentos estejam bem definidos e estruturados e que a equipe envolvida esteja comprometida e capacitada.

Percebe-se que algumas organizações prepararam-se de forma adequada para a implantação e operação dessas ferramentas, mas ainda há bastante a ser feito. Um indicativo é o percentual de satisfação das empresas com os sistemas utilizados: em média, 51% estão satisfeitas, 38% estão regularmente satisfeitas e 11% estão pouco satisfeitas.



Fonte: Panorama Logístico CEL/COPPEAD – Gestão do Transporte Rodoviário de Cargas nas Empresas - Práticas e Tendências - 2007 (dados relativos ao ano de 2006)

*Figura 5 – Satisfação com os sistemas de informação nas empresas*

### **Principais conclusões**

- Para que as empresas possam se sustentar no mercado, reduzir seus custos e melhorar os serviços oferecidos, é necessário que sejam tomadas diversas iniciativas para o aumento da eficiência do transporte, como, por

exemplo, uma melhor gestão de terceiros, a adoção de práticas colaborativas no transporte, planejamento de rede e investimentos em TI.

- São vários os processos relacionados à gestão de terceiros que afetam o desempenho dos serviços e os custos. Dentre eles destacam-se a seleção dos transportadores, as exigências impostas aos prestadores de serviço, a formalização dos acordos, a avaliação de desempenho e as formas de remuneração.

- O transporte colaborativo já é realidade para 24% das empresas, que realizam ao menos uma iniciativa conjunta de compartilhamento de veículos.

- Grande parte das indústrias (78%) realizou alterações na sua rede logística entre 2003 e 2006 e a expectativa é de que estas reestruturações continuem nos próximos anos.

- Dentre as grandes prioridades da área de transporte das empresas embarcadoras, destaca-se a adoção de ferramentas de Tecnologia de Informação.

### **Referências Bibliográficas**

COMPSUR/NTC&LOGÍSTICA – Comissão Permanente de Segurança / Associação Nacional do Transporte de Cargas & Logística 2005. *Gerenciamento de Risco*. Disponível em [www.ntcelogistica.org.br/gris/canal\\_gris.asp](http://www.ntcelogistica.org.br/gris/canal_gris.asp), março, 2007.

CNT – CONFEDERAÇÃO NACIONAL DO TRANSPORTE. *Pesquisa Rodoviária 2006*. Disponível em [www.cnt.org.br](http://www.cnt.org.br), março, 2007.

CENTRO DE ESTUDOS EM LOGÍSTICA – CEL/COPPEAD. *Panorama Logístico – Gestão do Transporte Rodoviário de Cargas nas Empresas - Práticas e Tendências*, 2007.

CENTRO DE ESTUDOS EM LOGÍSTICA – CEL/COPPEAD. *Pesquisa Acidentes no Transporte Rodoviário de Cargas no Brasil*, 2006.

COPPEAD. *Práticas de Terceirização dos Serviços de Transporte no Brasil*, Paulo César Pereira Júnior, 2002.

Rachel Fanti Coelho Lima

*Pesquisadora do Centro de Estudos em Logística –CEL, do Coppead/UFRJ*

*Tel: (21) 2598-9812*

*E-mail: [rachel.fanti@centrodelogistica.ufrj.br](mailto:rachel.fanti@centrodelogistica.ufrj.br)*

<sup>1</sup> – *O relatório completo da Pesquisa Gestão do Transporte Rodoviário de Cargas nas Empresas faz parte da Coleção Panorama Logístico CEL/Coppead. O relatório está disponível para venda. [www.centrodelogistica.com.br](http://www.centrodelogistica.com.br)*