

# **Práticas da gestão do transporte rodoviário de cargas nas empresas (Parte 1)**

**Rachel Fanti Coelho Lima**

O objetivo deste artigo é apresentar algumas práticas e decisões gerenciais que vêm sendo adotadas pelas grandes empresas industriais e varejistas no transporte rodoviário de cargas. O material será dividido em duas partes:

Nesta 1ª parte, será destacada a importância da gestão do transporte de cargas na conjuntura atual. Em seguida, serão expostas algumas políticas adotadas na gestão de terceiros e como estas políticas podem ter impacto no desempenho das atividades e nos preços praticados.

Na 2ª parte (que será divulgada em outra edição), serão apresentadas algumas práticas adotadas pelas grandes empresas no Brasil para obter diferencial competitivo, como estratégias colaborativas, planejamento da rede logística e adoção de tecnologia de informação.

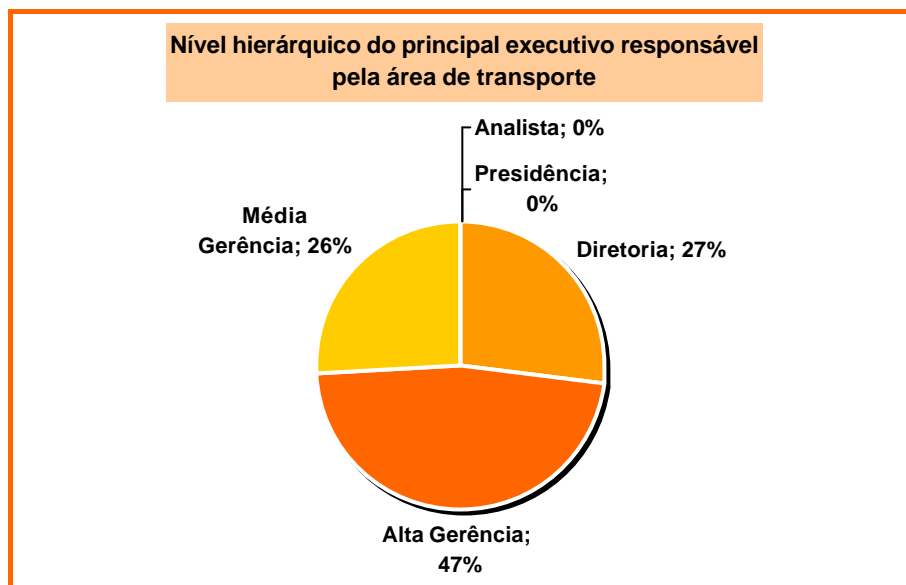
A maior parte das informações apresentadas no decorrer do texto é proveniente da pesquisa “Gestão do Transporte Rodoviário de Cargas nas Empresas – Práticas e Tendências – 2007”<sup>1</sup>, realizada pelo CEL/Coppead. Esta pesquisa foi conduzida junto a 111 empresas embarcadoras, pertencentes ao grupo das maiores do Brasil. Participaram da pesquisa organizações de diversos setores da economia: agroindustrial; alimentos e bebidas; automotivo; comércio varejista; confecções, têxteis 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.

A seguir serão apresentadas algumas das principais conclusões obtidas na pesquisa.

## **Importância da gestão do transporte**

### **Transporte como variável estratégica das empresas**

As decisões de transporte têm participação efetiva na estratégia das organizações. Índícios da relevância das atividades relacionadas ao transporte podem ser observados nos organogramas das grandes empresas brasileiras: os principais executivos responsáveis por esta área são, em 74% dos casos, gerentes seniores ou diretores.

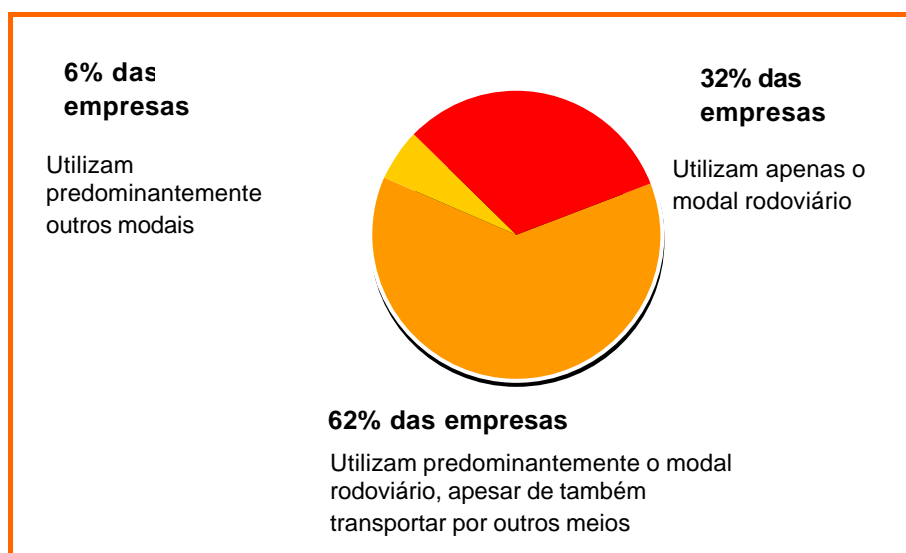


Fonte: Panorama Logístico CEL/COPPEAD – Gestão do Transporte Rodoviário de Cargas nas Empresas – Práticas e Tendências – 2007 (dados relativos ao ano de 2006)

*Figura 1 – Nível hierárquico do principal executivo responsável pela área de transporte*

## Alto grau de dependência do modal rodoviário

O transporte de cargas no Brasil é tipicamente rodoviário. Em média, as grandes empresas entrevistadas pelo CEL/Copeead transportam 88,3% de suas cargas por rodovia. Do total das empresas participantes, um terço relatam utilizar somente o modal rodoviário na movimentação de suas cargas e apenas 6% das entrevistadas apontam utilizar predominantemente outros modais.



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 - Participação do modal rodoviário nas empresas*

Entretanto, as empresas embarcadoras pretendem aumentar bastante a participação dos modais ferroviário e aquaviário em suas matrizes nos próximos anos. Segundo a opinião destas empresas, caso os meios alternativos às rodovias tenham capacidade para comportar o elevado aumento da movimentação de cargas, a representatividade do modal rodoviário deverá cair até 2009. Entretanto, nota-se que, mesmo havendo uma forte tendência ao aumento do uso da multimodalidade, o modal rodoviário ainda será predominante e responsável por uma parcela expressiva das cargas transportadas no país.

Por mais que as tarifas de frete brasileiras sejam baixas, o uso excessivo das rodovias acarreta elevados custos de transporte, já que o modal rodoviário é o mais caro, após o aéreo. Os custos logísticos do país poderiam ser bem menores caso houvesse maior equilíbrio do uso dos modais.

### **Falta de investimento em infra-estrutura, um obstáculo à reestruturação da matriz de transportes e ao desenvolvimento do país**

Os baixos investimentos nos sistemas ferroviário e aquaviário vêm prejudicando a produtividade na movimentação de cargas no país e dificultando a reestruturação da matriz de transporte brasileira. Atualmente, a extensão da malha férrea brasileira é pequena e parte das linhas existentes está em más condições de tráfego. A rede ferroviária está longe de compor um sistema eficiente e integrado. Nos portos, problemas de recursos e de gestão comprometem a velocidade de carga e descarga, causando grandes esperas de navios para atracação, congestionamentos, longas filas de veículos e enormes prejuízos financeiros.

<b>CONDIÇÕES DAS VIAS</b>	Os investimentos não são satisfatórios para uma manutenção eficiente das vias: atualmente, 75% das estradas estão em condições deficientes, ruins ou péssimas de tráfego (CNT, 2006).
<b>ACIDENTES</b>	No ano de 2004, ocorreram 91 mil acidentes em rodovias federais e estaduais e 12 mil mortes com veículos de cargas. Os custos com acidentes, envolvendo caminhões nas estradas, giraram em torno de R\$ 7 bilhões (Pesquisa Acidentes no Transporte Rodoviário de Cargas no Brasil CEL/COPPEAD, 2006) <sup>1</sup> .
<b>ROUBOS DE CARGA</b>	Estima-se que o número de ocorrências de roubos e furtos de cargas em 2005 chegou a 10.650, gerando um prejuízo de aproximadamente R\$ 700 milhões (COMPSUR/ NTC&LOGÍSTICA, 2005).

*Tabela 1 – Situação do sistema de transporte rodoviário no Brasil*

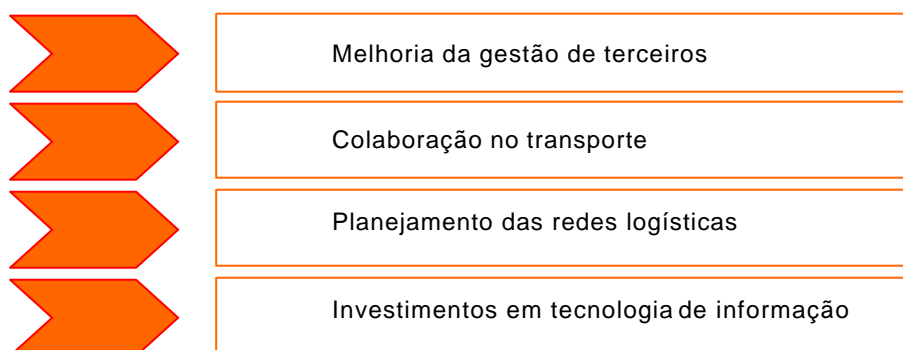
<sup>1</sup> Fonte: Os custos de acidentes envolvendo caminhões englobam os danos às cargas, aos veículos e às pessoas.

Nesta conjuntura, projetos infra-estruturais, como pavimentação e recuperação da malha rodoviária, ampliação e reestruturação das linhas férreas e modernização, acesso e dragagem nos portos, devem constar na lista de investimentos prioritários para viabilizar o crescimento econômico do país. Gerar condições para o desenvolvimento da multimodalidade é essencial para estimular o desenvolvimento econômico do Brasil.

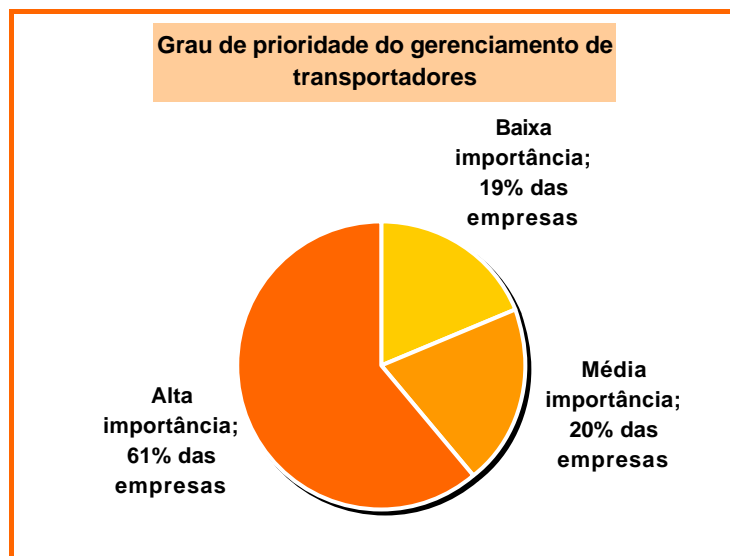
### **Alternativas para a melhoria de eficiência no transporte rodoviário**

Se, por um lado, os elevados custos e os diversos problemas estruturais, associados às questões políticas e sociais, definem um cenário de grandes dificuldades, por outro, a necessidade de se sobressair no mercado e as pressões simultâneas por redução de custos e melhoria de qualidade estão levando as empresas embarcadoras a buscarem alternativas para tornar o transporte mais eficiente.

O CEL identificou, a partir de pesquisa com grandes empresas embarcadoras, as iniciativas específicas para melhoria da eficiência no transporte rodoviário. Dentre as diferentes frentes de ação adotadas pelas empresas, destacam-se:



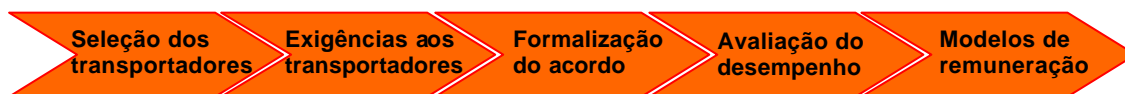
**Relacionamento com terceiros:** A pesquisa realizada pelo CEL/Coppead constatou que as empresas industriais e varejistas têm atribuído alta importância à gestão de relacionamento com seus prestadores de serviço de transporte: 61% das embarcadoras avaliadas consideram a gestão de terceiros uma das atividades prioritárias na área de transporte. Por outro lado, 19% não a consideraram uma atividade importante, o que demonstra falta de maturidade para a realização de parcerias ou baixas oportunidades de ganhos com a melhoria do 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 3 – Grau de prioridade do gerenciamento de transportadores*

A gestão do relacionamento com os transportadores tem impacto decisivo na qualidade dos serviços oferecidos e nos preços cobrados. São inúmeras as decisões relacionadas à gestão de terceiros que influenciam nestes parâmetros, como será descrito na Tabela 2.



**Seleção dos transportadores:** um processo criterioso, definido e estruturado constitui um recurso valioso para a escolha de transportadores compatíveis com os processos e com a cultura da empresa, conferindo maior consistência à evolução da performance dos serviços no médio e longo prazos.

Para que o processo seletivo tenha resultados satisfatórios, algumas etapas devem ser muito bem planejadas e definidas:

- Deve ser realizado um planejamento adequado de todas as etapas do processo;
- Identificados os potenciais transportadores a serem convidados para participar do processo;
- Solicitadas informações necessárias para que seja realizada uma avaliação técnica consistente da empresa candidata;
- Definidas as ferramentas e metodologias adequadas para o processo de cotação. Podem ser utilizados, por exemplo, documentos enviados para cotação (RFQ), leilão eletrônico, leilão não-eletrônico e portal na internet.

➤ Determinadas as políticas de terceirização a serem adotadas e estratégias de alocação das rotas aos transportadores.

**Exigências aos transportadores:** as exigências realizadas aos transportadores também afetam a qualidade do serviço e têm impacto decisivo nos valores dos fretes praticados.

Os transportadores podem ser avaliados e selecionados segundo diversos aspectos, que podem estar relacionados, por exemplo, a:

- Estabilidade financeira da empresa;
- Infra-estrutura disponível;
- Equipamentos próprios e agregados e tecnologias utilizadas;
- Experiências anteriores em atividades similares;
- Regiões geográficas de atuação;
- Histórico de acidentes e roubos;
- Licenças, certificações ou prêmios que a empresa possui ou está em processo de obtenção;
- Procedimentos adotados na gestão de risco e no atendimento às emergências;
- Programas de qualificação de pessoal e de melhoria contínua.

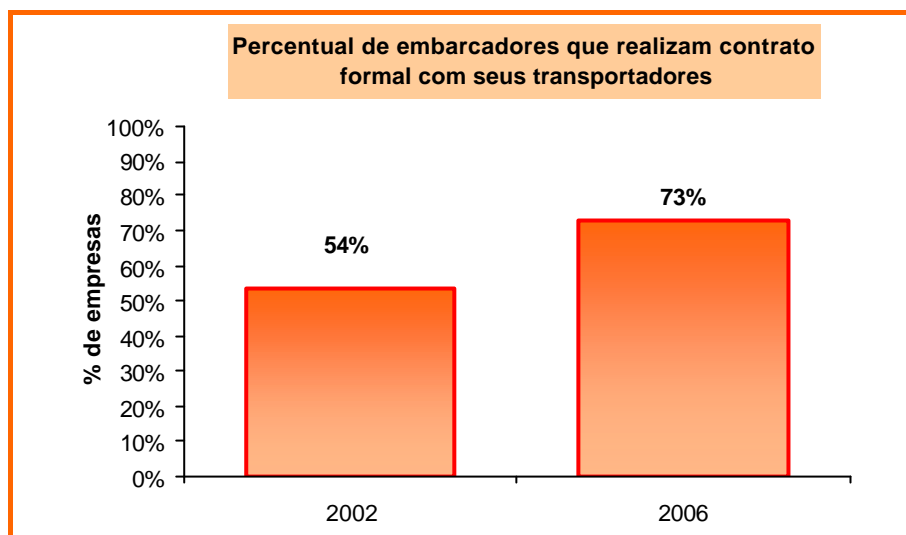
Alguns destes aspectos podem ter requisitos obrigatórios, outros não.

As exigências variam muito conforme o setor e o tipo de produto transportado. Alguns segmentos, principalmente aqueles que transportam cargas de baixo valor agregado, como o de confecções, têxteis e o de material de construção, priorizam os baixos preços praticados pelos transportadores. Estas empresas normalmente trabalham diretamente com transportadores autônomos em suas operações.

Outros setores, entretanto, priorizam a segurança e a qualidade do serviço, atribuindo alta importância às condições dos veículos utilizados e ao controle de acidentes. É o caso, por exemplo, das empresas químicas e petroquímicas, que movimentam cargas perigosas e estão submetidas a uma regulamentação ambiental mais rigorosa. Normalmente, estas empresas exigem certificações e o cumprimento de normas ambientais e de segurança dos seus transportadores.

**Formalização do acordo:** muitas das empresas contratantes estão buscando regulamentar seu relacionamento com os prestadores de serviço de transporte. No ano de 2002, apenas 54% das empresas possuíam algum tipo de contrato com suas transportadoras (Coppead, 2002). Em 2006, a pesquisa do CEL/Coppead demonstrou que este percentual é de 73%. Algumas das exigências citadas anteriormente são

formalizadas em contrato, assim como o estabelecimento de horários e dos volumes a serem cumpridos, a determinação da frota dedicada à operação, entre outros itens. Entretanto, apesar do aumento do número de embarcadores que utilizam contratos, ainda existe um percentual relativamente alto de empresas sem acordos por escrito com seus parceiros de transporte.



Fontes:

Ano 2002: Práticas de terceirização dos serviços de transporte no Brasil, COPPEAD, Paulo César Pereira Júnior, 2002

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

*Figura 4 – Percentual de embarcadores que realizam contrato formal com seus transportadores*

**Avaliação do desempenho dos transportadores:** a medição da performance dos prestadores de serviço é um procedimento essencial para o controle e a melhoria dos serviços prestados por eles. A apuração dos resultados por meio de indicadores é fundamental para a análise crítica dos serviços em relação às metas estabelecidas, permitindo uma gestão baseada em dados concretos e servindo de subsídio para as tomadas de decisão e para o replanejamento das atividades.

Neste sentido, verificou-se que 95% das grandes embarcadoras registram e fazem o acompanhamento de indicadores de performance, evidenciando uma preocupação com a qualidade dos serviços oferecidos.

A importância atribuída a cada indicador varia conforme o setor analisado. Por exemplo, no quesito avarias, o setor que acompanha de forma mais sistemática a evolução deste indicador é o de telecomunicações, que costuma transportar produtos de natureza frágil. Este segmento também tem uma grande preocupação com roubos e extravios, já que movimenta cargas visadas e de fácil revenda.

**Modelos de Remuneração:** um dos grandes desafios dos profissionais da área de transporte consiste na estruturação de um modelo adequado de remuneração de seus terceiros. O modelo deve incentivar a eficiência, sem burocratizar a gestão ou desviá-la dos princípios de cooperação e credibilidade entre as partes. Os critérios para a remuneração dos transportadores e para os reajustes das tarifas praticadas devem ser estabelecidos de forma a atender às necessidades dos contratantes e dos contratados.

A adoção de gatilho, por exemplo, visa o repasse automático do aumento dos custos que compõem as tarifas de transporte para as empresas contratantes do serviço. Em geral, é utilizado para garantir a margem de lucro dos transportadores. Como este procedimento reduz o risco das empresas que realizam o transporte, as tarifas de frete tendem a ser inicialmente mais baixas, mas com possibilidade de reajustes constantes. A grande maioria dos gatilhos está vinculada ao aumento do preço do diesel, item de maior impacto nos custos de transporte. O percentual de contratantes que adotam esta ferramenta para reajustes dos fretes é relativamente baixo, apenas 18% das entrevistadas.

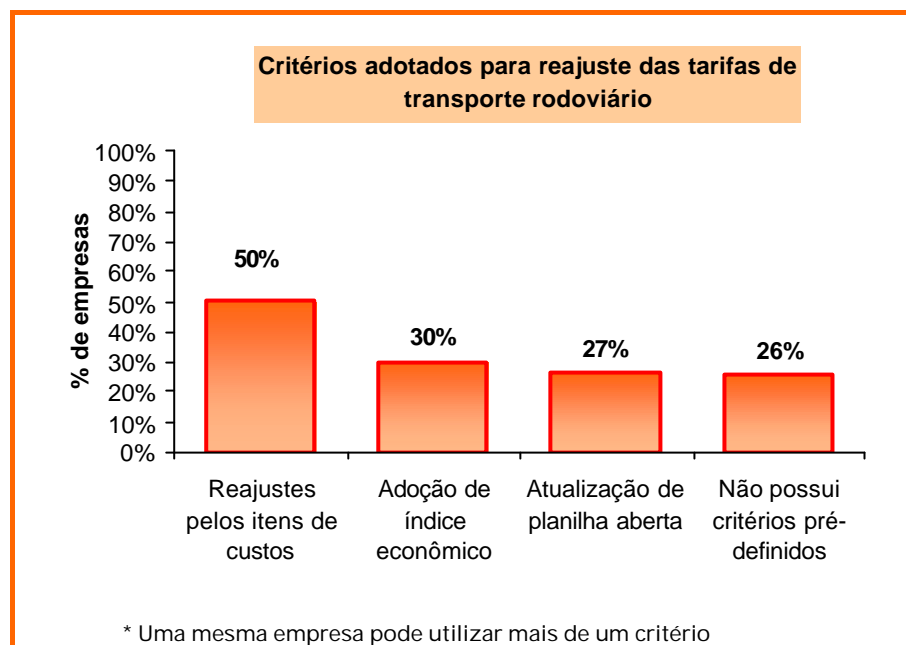
Outro aspecto importante na negociação com os transportadores diz respeito à forma de reajuste dos preços pagos a eles. Os reajustes podem ser baseados em três critérios, descritos a seguir:

➤ **Reajustes com base em variações de itens de custos:** 50% das empresas têm seus fretes reajustados com base no aumento dos preços dos itens que compõem os custos de transporte, como combustíveis, salários e encargos, pneus e recapagens, entre outros. Neste caso, são realizadas estimativas do impacto do aumento de cada item na tarifa cobrada. Nesta forma de reajuste, as margens de lucro dos transportadores não são conhecidas pelas empresas contratantes. A vantagem deste método é o ajuste minucioso dos preços e a desvantagem é a necessidade de um acompanhamento sistemático do aumento dos preços dos itens de custos.

➤ **Reajustes com base em índices econômicos:** 30% das empresas contratantes têm os fretes reajustados com base em índices econômicos, como o IGPM (Índice Geral de Preços do Mercado) – FGV, o INCTL (Índice Nacional do Custo do Transporte de Lotações) – FIPE e o INPC (Índice Nacional de Preço ao Consumidor) – IBGE. O emprego desses índices para o reajuste das tarifas pode facilitar o processo, evitando desgaste nas negociações. Sua desvantagem é que muitos dos índices adotados não estão diretamente relacionados com as especificidades da operação de transporte e, portanto, podem não refletir as alterações dos preços que efetivamente ocorreram nos serviços.



➤ **Reajustes com planilha de custos abertas:** 27% das empresas embarcadoras conhecem as planilhas de custos das transportadoras parceiras. Neste caso, as informações são tratadas abertamente e as variações do preço do frete levam em consideração tais valores. Neste método de planilha aberta, as vantagens e desvantagens são muito similares às do reajuste baseado nos itens de custos. Entretanto, esta forma pode propiciar maior desgaste nas negociações e na definição da margem do transportador.



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 – Critérios adotados para reajuste das tarifas de transporte rodoviário*

Os modelos de remuneração dos transportadores também podem considerar aspectos referentes ao nível de serviço, penalizando ou beneficiando as empresas que cumprirem ou não as metas estabelecidas.

Como forma de melhorar a qualidade dos serviços prestados, grande parte das contratantes (45%) aplica penalizações aos prestadores de serviços pelo não cumprimento de parâmetros de desempenho estabelecidos. Em contrapartida, são poucas as premiações e iniciativas de compartilhamento de ganhos entre transportadores e embarcadoras. Apenas 12% premiam transportadores quando estes atingem as metas e 6% realizam compartilhamento de ganhos.

Assim, conclui-se que as políticas adotadas pelas empresas embarcadoras para garantir a qualidade de serviço de seus transportadores estão baseadas em sanções, com pouquíssimos benefícios para os transportadores que obtêm bons desempenhos. Esta falta de incentivos pode ser um fator inibidor do desenvolvimento de soluções para a melhoria de processos e sistemas.

É importante ressaltar que parcerias logísticas significam o estabelecimento de ações colaborativas. Assim, empresas que desejam manter relacionamentos duradouros e produtivos devem adotar modelos de remuneração que garantam o atendimento das expectativas e a estabilidade da relação para ambas as partes envolvidas.

### **Principais conclusões**

- A importância da gestão de transporte é evidenciada quando se observam aspectos relativos ao nível de decisões tomadas, à estrutura organizacional da área de transportes, aos serviços oferecidos aos clientes e aos custos envolvidos;
- Atualmente, o Brasil é um país extremamente dependente do modal rodoviário. Mesmo com a tendência ao aumento da participação dos outros modais, o rodoviário ainda será predominante;
- A falta de investimentos em infra-estrutura no país é um obstáculo à reestruturação da matriz e ao desenvolvimento econômico;
- 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 rodoviário, como, por exemplo, melhor gestão de terceiros, 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: a seleção dos transportadores, as exigências impostas aos prestadores de serviço, a formalização do acordo, a avaliação de desempenho e as formas de remuneração;
- Um processo de seleção bem estruturado e criterioso facilita a escolha de transportadores compatíveis com os procedimentos e objetivos da empresa, evitando desgastes e contribuindo para o bom desempenho dos serviços ofertados;
- Está aumentando o percentual das empresas que utilizam contratos para formalizar a relação com os transportadores (de 54%, em 2002, para 74% em 2006);
- São poucas as iniciativas de compartilhamento de ganhos entre transportadores e embarcadores. Apenas 6% das empresas mantêm esta prática.

## Referências bibliográficas

- 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.
- COMP SUR/ NTC&LOGÍSTICA – COMISSÃO PERMANENTE DE SEGURANÇA. *Gerenciamento de risco*. Associação Nacional do Transporte de Cargas & Logística, 2005. 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.
- PAULO CÉSAR PEREIRA JÚNIOR. *Práticas de terceirização dos serviços de transporte no Brasil*, Coppead, 2002.

Rachel Fanti Coelho Lima

Pesquisadora do Centro de Estudos em Logística do Coppead/UFRJ

Tel.: (21) 2598-9812

E-mail: [rachel.fanti@coppead.ufrj.br](mailto:rachel.fanti@coppead.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. Os interessados devem entrar em contato com o Centro de Estudos em Logística CEL/Coppead/UFRJ:  
[www.centrodelogistica.com.br](http://www.centrodelogistica.com.br)