

A importância da Central de Fretes em grandes companhias

Especialista: RODRIGO CUNHA

E-mail: rodrigo.cunha13@fatec.sp.gov.br

Faculdade de Tecnologia de Americana Ministro Ralph Biasi

Orientador: Prof.Me.ADALBERTO ZORZO

E-mail: adalberto.zorzo@fatec.sp.gov.br

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/8314843196830046>

FATEC – Faculdade de Tecnologia de Americana

Resumo

Área de grande importância em média e grandes empresas, responsáveis pelo controle e lançamento para pagamento de fretes, a Central de Fretes tem como principal função a centralização de toda movimentação física de documentos fiscais, lançamentos em TMS ou ERP, afim de registrar e tornar segura e inteira auditável. O artigo tem como objetivo demonstrar sua representatividade na organização estudada, vantagens e desvantagens na centralização dos processos e estudos para melhoria nas licitações de contratação de transportes. Nos dias atuais, empresas de médio e grande porte tem o desafio de manter os setores sob controle utilizando TMS integrados ao ERP principal, ou até utilizando somente um ERP. Tal controle visa única e especificamente garantir que os processos de cada área da empresa sejam assertivos, impossibilitando que erros ou falta de informação possam interferir no processo. Apresentado isso, demonstraremos como a Central de Fretes é de suma importância e como ela se destaca. A metodologia utilizada para o desenvolvimento da pesquisa consiste em revisão bibliográfica de artigos publicados em revistas voltadas ao setor de Logística, sites com expertise e experiência pessoal em grande empresa alimentícia.

Palavras-Chave: Central de fretes, processos, TMS e ERP, controle.

Abstract

An area of great importance in medium and large companies, responsible for controlling and posting freight payments, the Freight Center's main function is to centralize all physical movement of tax documents, entries in TMS or ERP, in order to record and make secure and fully auditable. The article aims to demonstrate its representativeness in the organization studied, advantages and disadvantages in centralizing processes and studies to improve transport contracting tenders. Nowadays, medium and large companies have the challenge of keeping sectors under control using TMS integrated into the main ERP, or even using just one ERP. Such control aims solely and specifically to ensure that the processes in each area of the company are assertive, making it impossible for errors or lack of information to interfere in the process. Having presented this, we will demonstrate how the Freight Center is of paramount importance and how it stands out. The methodology used to develop the research consists of a bibliographical review of articles published in magazines focused on the Logistics sector, websites with expertise and personal experience in a large food company.

The current work aims to contribute to the discussion on the difficulties faced by PWD in the job market and stimulate new research and actions to overcome these challenges and increase employability, with dignity and exploring the potential of all.

Keywords: Freight center, processes, TMS and ERP, control.

1. INTRODUÇÃO

Vários profissionais sabem a importância de se fazer uma gestão de frete eficiente, mas ainda fica a dúvida sobre o que definir exatamente e o que é preciso controlar. Pois os processos que envolvem as operações são inúmeros e precisam acontecer de forma rápida, com equilíbrio entre todos os envolvidos e principalmente sem erros. Somente dessa maneira é possível entregar da forma melhor e mais rápida, com um menor custo logístico garantindo a satisfação para a empresa e o cliente.

O uso de ferramentas, a imensa expansão da internet com velocidade na troca de dados e visibilidade dos resultados demonstra que esta é uma área com grande tendência de crescimento. Nela pode-se ter em questão de minutos dados como prazos de entrega, qualidade de comprovação, resolução de ocorrências que podem ocasionar desvios no frete contratado, como janela de entrega, recusa, avaria e roubo. Além de avaliar se o que foi contratado realmente é o que está sendo pago, mostrando também indicadores de desempenho fundamentais para a companhia.

Vemos então que várias empresas, de *Startups* até as mais conceituadas, compactuam sempre de uma mesma visão: O Controle. Tais ferramentas ajudam e muito esse controle auxiliando no aumento da eficiência do processo e também na segurança.

Deste modo o **objetivo geral** é demonstrar quais os melhores meios a seguir para uma gestão mais eficiente, controle de arquivos físicos e digitais, a ligação direta com o fluxo de caixa das empresas através de provisões de frete, escrituração fiscal e pagamento. **Já os objetivos específicos são:** Evidenciar as ferramentas de controle, discutir as funções distribuídas a equipe de trabalho, e pontuar que a proximidade entre as áreas envolvidas contribui com o sucesso do setor, podendo criar e analisar em tempo hábil indicadores de desempenho.

O problema da pesquisa é: A centralização do controle é mesmo viável? **A Hipótese levantada é:** Empresas de grande porte deveria seguir o exemplo sugerido e assim manter seus controles sempre com acurácia eficiente entre as áreas ligadas ao setor, sendo logística, fiscal, financeiro/Contas a pagar e tributário?

A Justificativa é mostrar cases de sucesso que contribuíram ao longo do tempo com o desenvolvimento do setor, trazendo benefícios para várias empresas. Para tanto a **metodologia** utilizada é a pesquisa em revisão em também livros já publicados no período de 1999 a 2021 e autores na área de logística e cadeia de suprimentos como Ronald H. Ballou, Donald J. Bowesox.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1 Ferramentas de controle: Everlog, Sênior e GKO-Fretes

De acordo com Mira (2003) Sistemas de Informação são um conjunto de meios e procedimentos de manipulação de informação, recorrendo ou não a tecnologia de informação. Um Sistema de Informação é um sistema usado para transformar dados em informação, independente do uso que vá ser dado a essa informação.

Os sistemas *ERP's Enterprise Resource Planning Systems*, são Sistemas de planejamento de recursos de uma empresa tem raízes de desenvolvimento nos Estados Unidos inicialmente para áreas de Materiais e Produção denominados por *Materials Requirements Planning (MRP)* e *Manufacturing Resource Planning (MRPII)*, e de acordo com Moura (2006), os Sistemas ERP caracterizam por um pacote de software modular que visa auxiliar na gestão integrada dos processos subjacentes aos diversos

departamentos e áreas funcionais da empresa e também com seus parceiros de negócio (clientes, fornecedores prestadores de serviço e outros)

Segundo Ballou (2006) *TMS – Transportation Management System* ou SGT Sistema de gerenciamento de transporte, cuida do transporte entre empresas sendo parte integral do Sistema de Informações Logísticas, pois ele compartilha a informação com outros componentes do SIL, principalmente aquelas relacionadas a conteúdo dos pedidos, peso e cubagem dos itens, quantidades, data de entrega prometida e programas de embarque dos fornecedores. Sua função é dar assistência ao planejamento e controle da atividade de transportes da empresa. Envolvendo a seleção dos modais de transporte, consolidação de transportes, roteirização e programação dos embarques, processamento de reclamações, rastreamento de embarques, faturamento e auditoria de fretes.

Segundo Ballou (2006) auditoria dos fretes pode ser uma atividade envolvendo mão-de-obra intensiva, devido ao grande número de combinações de itinerários e tarifas. O SGT baseado em computador consegue encontrar rapidamente o custo mínimo de qualquer itinerário e fazer a comparação entre esse custo com a fatura de frete.

A gestão de fretes é uma atividade essencial para as empresas que trabalham com transporte de mercadorias. Ela consiste em planejar, coordenar e controlar todas as etapas do processo de transporte, desde a coleta dos produtos até a sua entrega ao cliente final. Uma gestão eficiente de fretes pode resultar em uma redução significativa de custos, evitando o superfaturamento além de aumentar a eficiência e a qualidade do serviço prestado, como mencionado por Bowersox (1999) O custo decrescente da tecnologia da informação, associado a sua maior facilidade de uso, permite aos executivos de Logística usar essa tecnologia, com o objetivo de transferir e gerenciar informações eletronicamente, com maior eficiência, eficácia e rapidez.

Segundo Ballou, (2006) a reclamação por superfaturamento contra o transportador é sempre resultante de alguma forma incorreta de cobrança, como a aplicação equivocada da classificação de carga, erro na aplicação das tarifas corretas, cobrança da quilometragem/milhagem incorreta, simples erros aritméticos, cobrança dupla de tarifas de frete, erros na determinação do peso dos produtos e diferenças na interpretação das normas e das tarifas.

Evitar cobranças irregulares de transportes não realizados, cobranças duplicadas ou com valores indevidos, além de reduzir o risco fiscal e possibilitar um maior controle do frete, é a solução apresentada pelo CEO da startup Everlog, Rodrigo Favero. E diz que a Everlog é uma solução de gestão de frete focada no embarcador. “Nossa missão é garantir que todos os pagamentos que o embarcador faça para a transportadora sejam feitos de forma correta e sem nenhum tipo de erro ou cobrança indevida. Levamos, com isso, à diminuição no custo do frete, além de possibilitarmos uma visibilidade maior dos dados da operação.” A metodologia, segundo ele, é adaptada ao perfil de cada cliente”, conclui. (cnt.org.br, 2018)

Segundo Ballou (2006), erros humanos normalmente causam a despesa extraordinária representada pela realização das auditorias. No controle dos custos do transporte, muitas empresas consideram importante auditar suas faturas de fretes. Enganos em tarifas, descrição de produtos, pesos e roteiros são apenas algumas das formas pelas quais o erro pode se alastrar pelo faturamento.

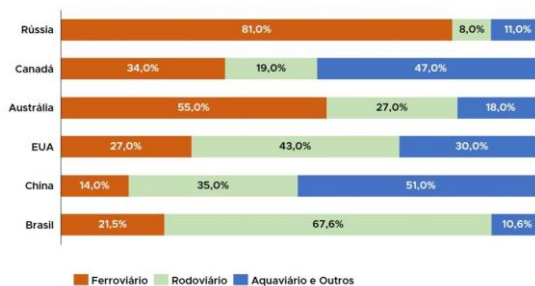
Outro player de grande representatividade no setor é a Senior, desenvolvedora especializada em tecnologia para gestão de fretes através do TMS FIS, que reduz, de acordo com dados da empresa, os custos em até 15% e auxilia no controle

de negociações com transportadoras, auditorias e autorizações de pagamento dos fretes, além de automatizar a escolha da transportadora, a integração entre embarcador e transportadora, acompanhando entregas, tracking, auditoria, autorização de pagamento de faturas, análise de eficiência de transporte e indicadores.

Segundo Ballou (2006), uma auditoria normal da cobrança é a melhor maneira de detectar erros como esses antes da concretização do pagamento, sendo possível a emissão de uma fatura de frete corrigida. O prazo para a apresentação de reclamatórias por superfaturamento em transporte interestadual é de até três anos. Uma das pioneiras no setor, a GKO Fretes mostra que os embarcadores (indústria) estão cada vez mais especializados e exigentes, e que para as transportadoras, além da demanda diminuir, os desafios e os riscos aumentaram. O cenário futuro se mostra mais negativo para as transportadoras.

O universo pesquisado de embarcadores envolveu empresas que representaram 230 bilhões de reais em mercadorias expedidas em 2017, que pagaram um total de 3,8 bilhões de Reais em fretes (uma redução de 16% no pagamento de fretes se comparado a 2016), e que movimentaram 10 milhões de toneladas em cargas por ano. Também foram consultadas transportadoras nacionais e regionais que movimentaram 4 milhões de toneladas de cargas por ano e foram responsáveis pela entrega de 12 milhões em mercadorias. O estudo contou com o apoio da Associação Brasileira de Logística (ABRALOG), do Sindicato das Empresas de Transporte de São Paulo e Região (SETCESP) e do Instituto Paulista de Transporte de Cargas (IPTC).

Considerando a imensa quantidade de transportadores existentes no Brasil, torna-se impossível ter os números próximos da realidade mesmo tendo a ANTT como responsável pelo setor, visto que temos muitas transportadores informais e que ainda não seguem as normas estabelecidas pelo setor, porém, dentre as maiores que existem, foi possível levantar a quantidade de cargas expedidas por modal no Brasil (não inclusa o transporte aéreo). No gráfico abaixo vemos que somente os Estados Unidos possuem um certo equilíbrio nos modais, e que a Rússia devido a sua enorme extensão utiliza o modal ferroviário quase na totalidade, aproveitando o modal mais econômico e também o que mais transporta cargas por km de extensão.



Agência Nacional dos Transportadores Ferroviários: Informações Gerais: O Setor Ferroviário de carga Brasileiro. 2022. Disponível em: <https://www.antf.org.br/informacoes-gerais/> Acesso em: 18 abr. 2023

De acordo com a ANTF (2023) o Brasil ainda apresenta baixa densidade da malha se comparado a países com dimensões continentais, como Canadá, Índia e China e mesmo com seus pares na América Latina como México e Argentina.

3. CENTRALIZAÇÃO E FUNÇÕES DA EQUIPE DA CENTRAL DE FRETES

Segundo Catunda & Neto (1996), trabalho em equipe é um conjunto de dois ou mais donos de trabalho que formam uma unidade organizacional identificável que é considerada como parte permanente ou não de uma organização.

De acordo com Bowersox, existe uma relação direta entre o nível de centralização desejado e a natureza geral das operações das empresas. Uma forma comum de centralização logística é uma divisão ou empresa de serviços que opera como um grupo de apoio combinado para diversas unidades de negócios diferentes. Desta forma, a centralização das atividades de controle de fretes, fez com que a formação da equipe da Central de Fretes da empresa estudada fosse constituída por um Coordenador responsável pela distribuição da demanda, coordenação e implantação de novas tecnologias, atualização de releases, novas demandas, cadastro de tabelas, manutenção de sistema, provisão mensal, apresentação de resultados. O coordenador deverá manter a equipe alinhada com metas estabelecidas no setor, além de distribuir novas demandas. Três analistas responsáveis pelo EDI. Segundo BOWERSOX (2001, p.191) O EDI abreviação de Eletronic Data Interchange, ou em português Intercambio Eletrônico de Dados é um meio de transferência de dados entre empresas, de computador para computador, em formatos padrão. Estes Analistas realizam o input de CT-e Conhecimentos de transporte eletrônico no sistema. Por ser uma tarefa de maior responsabilidade, os analistas também participam da criação de projetos de melhorias. Dois assistentes responsáveis pelo recebimento das faturas de transporte, fazendo a separação por data de vencimento e organizando os lançamentos, sendo necessários para que organizem com as demandas diárias de trabalho. Completava a equipe dois PCD's (Pessoa com Deficiência) onde tinham a missão de manter atualizados no sistema os controles digitáveis de data de entrega escritos nos comprovantes de entrega, sendo este a principal premissa para a liberação do pagamento, além de manter também o arquivo morto organizado e preciso. Por ser uma tarefa de fácil entendimento a empresa optou pela inserção desses dois colaboradores sem que houvesse um conhecimento no setor.

4. USO DA FERRAMENTA DE GESTÃO GKO-FRETES / SAP

Como sabemos, o setor de logística coordena todo o fluxo de produção e deslocamento de materiais, envolvendo um grande volume de informações e profissionais. Devido a sua complexidade, para garantir a excelência, empresas precisam investir em processos integrados, bem planejados e otimizados de modo que todas as atividades sejam eficazes. Conclui ainda que o uso de recursos tecnológicos já é uma realidade no ambiente corporativo. Na gestão do setor de logística, a adoção dessas ferramentas é ainda mais decisiva, visto que o volume de informações e a quantidade de etapas na cadeia de distribuição são expressivos. (Patrus Transportes, 2017)

Com isso, a empresa teve o início de controle com o TMS - Transportation management system - GKO Fretes. Numa primeira fase ele funcionou apenas como uma calculadora para garantir a assertividade dos valores a cobrados. Na segunda fase entramos com uma implantação completa, fazendo com que o TMS trocasse dados com o ERP da empresa SAP. Esse sistema era pioneiro e tinha uma vasta gama de controle e possibilidades de cadastro de tabela, visto que tinham vários tipos de tarifas de cobrança. Possibilitava o cadastro das tabelas e a inserção dos conhecimentos de transporte e faturas, realizando cálculos para conferência e apontamento imediato de

inconsistências. Os erros e inconsistências eram corrigidos imediatamente ao apontamento sem que gerasse problemas ao transportador, salvo exceções, onde haviam cobranças com tarifas erradas e o mesmo necessitava ser cancelado e reemitido. Após o cálculo dos conhecimentos, cria-se uma fatura no sistema com o mesmo número do transportador, anexando cada conhecimento calculado a ela realizando um último cálculo geral comparativo entre a soma de cada conhecimento com o valor cobrado na “capa da fatura”. Feito o comparativo e com todos os valores sincronizados, a fatura estava pronta para pagamento.

5. SISTEMA TRANSACIONAL

De acordo com Nazário (1999), Sistema Transacional é a base para as operações logísticas e fonte para atividades de planejamento e coordenação. Através de um sistema transacional, informações logísticas são compartilhadas com outras áreas da empresa, tais como Marketing, finanças entre outras. Um sistema transacional é caracterizado por regras formalizadas, comunicações interfuncionais, grande volume de transações e um foco operacional nas atividades cotidianas. A combinação de processos estruturados e grande volume de transações aumenta a ênfase na eficiência do sistema de informações.

A gestão de fretes da empresa estudada, colabora com a coordenação de diversas atividades e o gerenciamento de diferentes fornecedores de transporte. Para garantir a eficiência e a qualidade do serviço prestado, é fundamental que as empresas adotem estratégias que permitam a otimização de custos e a maximização dos resultados. No início do expediente, os Analistas realizavam uma rotina onde faziam o upload eletrônico dos dados de todas as movimentações e documentos lançados no dia anterior, gerando Documentos Contábeis onde arquivos de texto (estilo bloco de notas) eram exportados ao ERP principal alimentando todas as áreas correlatas, sendo o departamento fiscal, tributário e Contas a Pagar. Cada departamento recebia através do upload, uma parte do arquivo correspondente a ela, tendo a central de fretes a responsabilidade de garantir a eficiência e eficácia dos números e valores, assim como garantir o controle físico dos documentos. Com um movimento de aproximadamente 50 milhões de reais por mês e ser uma área de extrema facilidade em desvios ou subornos, o setor passava por quatro auditoria anuais, sendo auditoria de processos, documentos físicos e documentos contábeis eletrônicos.

Para Almeida (1996) para suprir as exigências da alta administração e, por consequência, às mudanças do mercado, seria necessário haver profissionais para realizar auditorias periódicas, com maior grau de profundidade e abrangência, de tal forma que pudesse abranger não somente as áreas responsáveis pelos registros contábeis já realizados ou a realizar (área financeira ou contábil), mas as demais áreas que executavam as atividades-chaves da empresa. Estas auditorias eram externas e eram tidas como uma das mais importantes da empresa, pois era uma área vulnerável a crimes. Durante as auditorias, eram solicitados fisicamente 5% de cada documento registrado, ou seja, dentre os 8 mil conhecimentos de entrega eram solicitados 450. Dentre as 2000 faturas eram solicitados 100. Dentre as 22 mil notas fiscais, solicitavam 1100 comprovantes de entrega. Dos arquivos digitais EDI onde geravam documentos contábeis, pediam por volta de 600 arquivos. Durante o processo, auditavam todos os elementos que compunham a movimentação, sendo valores a pagar, valores dos impostos, número dos documentos físicos, data e hora de lançamento e data e hora do

input no sistema. Com esses comparativos planilhados e conferidos, recebíamos a liberação da continuidade dos processos.

6. ÁREAS ENVOLVIDAS NO PROCESSO

As áreas identificadas a seguir são áreas de controles internos que moldaram com o tempo objetivos e metas pré-estabelecidas pela administração da empresa. De acordo com Chiavenato (2003) Cada organização requer um sistema básico de controle para monitorar seus recursos financeiros, desenvolver relações de trabalho, analisar seu desempenho e avaliar a produtividade operacional. Em função disso, o “Controle Interno” tem sido utilizado pelas companhias visando garantir a organização dos processos administrativos e possibilitar a customização de suas atividades.

7. DEPARTAMENTO CONTÁBIL, FISCAL E TRIBUTÁRIO

Para Marques (2011) a Contabilidade é o processo de identificação, mensuração, acumulação, análise, preparação, interpretação e comunicação de informações financeiras utilizadas pela administração para planejamento, avaliação e controle dentro de uma organização e assegurar o uso apropriado de seus recursos. Por ser uma área com tarefas relacionadas a valores a pagar, impostos e tributos, possuíam uma grande proximidade com o departamento Contábil / fiscal. A quantidade imensa de documentos contábeis físicos, realizavam escrituração fiscal, alimentando o banco de dados daquele setor além do montante de impostos a pagar, sendo ICMS na maioria, seguido de ISS, PIS/COFINS. Nesse setor, os responsáveis recebem os documentos físicos junto com o relatório gerado pelo GKO FRETE, onde realizavam a conferência física dos documentos, visto que o montante em valores já estava contabilizado no sistema. Após a contabilização e conferência física, os valores eram lançados em sistema para os recolhimentos dos impostos para pagamento. Cada tipo de impostos era separado e cria-se uma guia eletrônica de pagamento.

8. CONTAS A PAGAR

Para Leone (2000) as contas a pagar é o controle dos compromissos que a empresa deverá honrar junto a seus fornecedores. Portanto destaca-se a necessidade de uma conferência, contabilidade chamada conciliação, nas contas individualmente tratadas de cada setor. Na área de Contas a Pagar, seguiam o mesmo conceito do fiscal, porém, com os registros de pagamento final do frete aos transportadores. Nessa conferência, analisavam o valor gerado contabilmente confrontado com o valor físico. Com base na data do vencimento das faturas, o setor programava eletronicamente com o banco o pagamento aos transportadores.

9. LOGÍSTICA / TRANSPORTES

Ballou (2012), define logística empresarial como todas as atividades de movimentação e armazenagem, que facilitam o fluxo do produto desde o ponto de aquisição de matéria prima até o ponto de consumo final, assim como dos fluxos de informação que colocam os produtos em movimento, com o propósito de providenciar níveis de serviço adequados ao cliente com um custo razoável. Com isso o setor de Logística / Transportes da empresa, eram responsáveis pelo contrato com o transportador, recebiam as minutas de

licitação, faziam o levantamento e comparativo entre todos os players e declaravam os vencedores da rota. Porém não podiam realizar o pagamento das faturas de frete que eles negociavam. Com isso, a central de fretes tinha a missão de “auditar” conferindo os fretes cobrados pelos transportadores, corrigindo erros e também participando de reuniões com os responsáveis, onde se propunha melhorias e mostravam novas possibilidades de cadastro, uma vez que o TMS estão sempre em evolução tecnológica. Essas duas áreas tinham que sempre andar juntas e com o mesmo propósito, o de garantir assertividade na contratação e lançamento para pagamento. Treinamentos eram constantes para correção e solução de problemas, visto que com essa vasta quantidade de documentos e processos, não podiam ter entraves.

10. INDICADORES

Segundo Holmberg (2000) as empresas ainda utilizam indicadores internos para avaliar o desempenho de suas atividades logísticas, sendo necessário desenvolver uma nova forma de avaliação de desempenho para a cadeia de suprimentos, utilizando-se, conjuntamente, indicadores externos e internos para se avaliar o desempenho de toda cadeia, de modo que, trabalhando em conjunto, as empresas consigam atingir o melhor retorno do negócio da cadeia de suprimentos a que pertencem, assim sendo a Central de Fretes, periodicamente participava de reuniões com os transportadores que não se adequavam aos processos e não atingiam os itens necessários estabelecidos pela equipe de Transportes, nos 3 pilares de excelência, sendo Pontualidade na coleta, Entrega no Prazo e EDI com a Central de Fretes. Neste caso, o coordenador aponta o percentual de cada transportador, a média estabelecida e o número do transportador pontuado. As metas estabelecidas pela central de fretes eram de 100% de trocas de arquivo, tendo os sistemas de cada um implantado o EDI, Comprovantes de entrega, e valores cobrados correspondentes a tabela cadastrada.

11. CONCLUSÕES

Como o objetivo desta pesquisa em campo foi demonstrar os meios para uma gestão mais eficiente da Central de Fretes para grandes companhias, vimos inicialmente a implantação de um sistema muito eficiente chamado GKO-Fretes. Um TMS criado exclusivamente para controle total da cadeia de fretes de insumos e produto acabado. Porém, com o passar do tempo viu-se a necessidade de deixar todos os controles dentro do ERP principal da empresa. O custo de implantação deste sistema até seu start é extremamente elevado, e equipes de todos os setores envolvidos no processo participaram efetivamente do projeto, cada um com suas particularidades e necessidades.

A empresa era constituída de 17 filiais espalhadas em 5 estados, divididas em fábricas e centros de distribuição, com isso o cuidado e a complexidade de entendimento de cada setor foram imprescindíveis. Setor fiscal com profissionais com grande entendimento sobre impostos municipais, estaduais e federais, entendimento do que é taxa e o que é imposto. Setor de Contas a Pagar com seus ajustes em prazos de pagamento e travas para que não se aplicasse pagamentos duplicados, evitando assim fraudes e desvios. Equipe de transportes inteiramente comprometida com tabelas de frete com o mínimo possível de variantes de cobranças, deixando assim a tabela de frete completamente auditável e de fácil entendimento.

Analisando todo o estudo ficou nítido que um bom relacionamento interpessoal e entre áreas envolvidas no projeto seria o melhor caminho para que todos os processos se alinhassem e tornasse uma referência em melhoria na empresa e também em de trabalho em equipe. Não menos importante, mas parte importantíssima no processo, os transportadores também tiveram um papel importantíssimo nesse processo, pois tiveram que se adequar toda sua área fiscal, contas a receber e sistemas para que se adequassem às exigências da empresa, principalmente troca de informações eletrônicas.

A hipótese de que empresas de grande porte deveria seguir o exemplo do projeto aplicado nesta empresa se aplica pelo fato de ter elevado o controle, acurácia e assertividade no processo, elevando também o conhecimento técnico dos profissionais do projeto e de toda equipe da Central de Fretes. Além também de manter toda cadeia de transportadores aptos a exercer essas atividades em outros embarcadores e ter o seu fluxo de caixa alinhado com o contas a pagar da empresa estudada. Vimos nesse projeto que investir em pessoas e um planejamento muito bem executado pode levar qualquer área a ter este nível de trabalho.

12. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A logística humanitária desempenha um papel crucial na resposta a desastres naturais, permitindo uma abordagem estruturada e eficiente para atender às necessidades das populações afetadas. No entanto, é importante reconhecer que existem diferenças significativas entre a logística empresarial e a logística humanitária, devido às condições únicas e desafiadoras enfrentadas em situações de desastre. A logística humanitária está constantemente evoluindo e aprendendo com a logística empresarial, adaptando suas práticas para atender às demandas específicas dos desastres naturais. A busca por agilidade na resposta, o gerenciamento de suprimentos incertos, a coordenação de fluxos de informação e a consideração da vida humana como prioridade são elementos-chave que diferenciam a logística humanitária. A fim de minimizar o sofrimento humano e maximizar a eficiência na resposta a desastres naturais, é necessário investir em pesquisa, treinamento e colaboração entre diferentes organizações e setores. O desenvolvimento de sistemas de informações confiáveis e completos, o fortalecimento das capacidades locais e o planejamento estratégico são elementos fundamentais para aprimorar a logística humanitária. Portanto, a logística humanitária desempenha um papel crucial na redução do impacto dos desastres naturais, e seu contínuo aprimoramento e desenvolvimento são essenciais para garantir uma resposta eficiente e ágil, proporcionando alívio e suporte às comunidades afetadas em momentos de necessidade.

REFERÊNCIAS

- ATUAL, Agência Cnt Transporte. **Gestão de Fretes**. 2018. Disponível em: <https://www.cnt.org.br/agencia-cnt/gestao-de-fretes>. Acesso em: 28 mar. 2023.
- FERRAMENTAS de Gestão. Disponível em: <https://revistalogistica.com.br/logistica/noticias/transportes/3266-ferramentas-de-gestao-de-armazenagem-transporte-e-frotas-da-senior>. Acesso em: 15 maio 2023.
- GESTÃO de Fretes. Disponível em: <https://www.cnt.org.br/agencia-cnt/gestao-de-fretes>. Acesso em: 22 mar. 2023.

- INFORMAÇÕES ANTT. Disponível em: [https://www.antf.org.br/informacoes-gerais/#:~:text=Em%202021%2C%20foram%20371%2C4,TKU\)%20%E2%80%94%20per%C3%ADodo%20pr%C3%A9%20pandemia](https://www.antf.org.br/informacoes-gerais/#:~:text=Em%202021%2C%20foram%20371%2C4,TKU)%20%E2%80%94%20per%C3%ADodo%20pr%C3%A9%20pandemia). Acesso em: 25 maio 2023.
- ALMEIDA, Marcelo Cavalcanti. **Auditoria: um curso moderno e completo**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- BALLOU, Ronaldo H.. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos/logística empresarial**. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- BOWERSOX, Donald J.. **Logística Empresarial**. São Paulo: Atlas, 2004.
- CATUNDA, Rosângela *et al.* **Times de Trabalho Autodirigido**. São Paulo: Editora Pioneira, 1996.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- HOLMBERG, S. **A systems perspective on supply chain measurements**. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Bradford, v. 30, n. 10, p. 847-868, 2000.
- LEONE, George S.G.. **Contabilidade de Custos**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- MARQUES, Wagner Luiz. **Contabilidade Gerencial: A Necessidade das Empresas**. 3. ed. Cianorte: Paraná, 2011.
- MOURA, Benjamim. **Logística: conceitos e tendências**. Centro Atlântico, 2006.
- PAULO NAZÁRIO (São Paulo). **A Importância de Sistemas de Informação para a Competitividade Logística**. 5. ed. São Paulo: Revista Tecnológica, 1999. 31 p. Disponível em: <https://www.tecspace.com.br/paginas/aula/faccamp/TI/Texto04.pdf>. Acesso em: 09 nov. 2023.
- SILVA, Miguel Mira da. **Integração de Sistemas de Informação**. Lisboa: Fca, 2003.
- TRANSPORTES, Patrus. **COMO organizar o setor de logística da sua empresa em 4 passos: entenda a importância da logística. Entenda a importância da logística**. 2017. Disponível em: <https://patrus.com.br/blog/como-organizar-o-setor-de-logistica-da-sua-empresa-em-4-passos/>. Acesso em: 06 nov. 2023