

Bianca Herrera Lugli

**APLICAÇÃO DA NORMA ABNT NBR 14884:2006 COMO
FERRAMENTA DE MELHORIA CONTÍNUA DE PROCESSO NA LTA
TRANSPORTES – ESTUDO DE CASO**

SISTEMA DE QUALIFICAÇÃO

**São Paulo
2009**

Bianca Herrera Lugli

**APLICAÇÃO DA NORMA ABNT NBR 14884:2006 COMO
FERRAMENTA DE MELHORIA CONTÍNUA DE PROCESSO NA LTA
TRANSPORTES – ESTUDO DE CASO**

SISTEMA DE QUALIFICAÇÃO

Monografia apresentada à Escola
Politécnica da Universidade de São Paulo
para obtenção do certificado de
Especialista em Gestão e Tecnologias da
Qualidade – MBA / USP.

**São Paulo
2009**

Bianca Herrera Lugli

**APLICAÇÃO DA NORMA ABNT NBR 14884:2006 COMO
FERRAMENTA DE MELHORIA CONTÍNUA DE PROCESSO NA LTA
TRANSPORTES – ESTUDO DE CASO**

SISTEMA DE QUALIFICAÇÃO

Monografia apresentada à Escola
Politécnica da Universidade de São Paulo
para obtenção do certificado de
Especialista em Gestão e Tecnologias da
Qualidade – MBA / USP.

Orientador:
Professor Dr. Adherbal Caminada Netto.

LP5

**São Paulo
2009**

DEDICATÓRIA

**Dedico este trabalho à empresa
LTA Transportes e Logística Ltda., que me confiou
a responsabilidade de implementar e gerenciar
o sistema de gestão da qualidade.**

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos fundadores da LTA Transportes, pela realização deste trabalho, que vem sendo conquistado durante esses 15 anos, com muita garra, privações, determinação e muitos momentos de alegria.

À Carmen Elvira Herrera, minha mãe, que sempre acreditou nos meus sonhos, uma verdadeira guerreira, uma mulher que mostra em cada situação o quanto é forte para comandar uma empresa como a LTA Transportes.

Ao João Pedro, meu filho, que muitas vezes sem entender o real motivo, teve que se privar de passeios e diversas brincadeiras por minha dedicação aos estudos e o desenvolvimento deste trabalho.

Ao Márcio Batista pelo apoio e compreensão dos momentos de dedicação aos meus estudo e desenvolvimento deste trabalho. Suas palavras e seus gestos me ajudaram a permanecer confiante nos momentos em que precisei.

Ao Sr. Paulo Roberto Neves, por ter sido um grande mestre na Qualidade. Um mestre que me ensinou os caminhos dessa jornada encantadora que é a qualidade, alguém que devo muito do meu conhecimento.

Ao Bruno Pires Albuquerque e Paulo Dias de Souza, meus grandes amigos, os quais também acreditaram e transformaram a Qualidade em realidade na LTA Transportes.

Ao Professor Dr. Adherbal Caminada Netto, orientador deste trabalho, por seu inestimável apoio e incentivo ao desenvolvimento do mesmo e, sobretudo, pela sua amizade.

Aos Professores do Programa de Educação Continuada de Engenharia (PECE), pelo apoio e conhecimento transmitido.

A todos os amigos que fiz no decorrer do MBA, Elaine Cristina Augusto, Cleber Hernandez Gonzales, Marcos Maurício Ferro Ferreira, José Edson Gandolfi, Aline Aparecida Dutra, Fernando Araújo dos Santos e aos amigos que me acompanharam nos últimos anos, não somente nos momentos de estudo, mas também nos períodos de descontração e dificuldades.

EPÍGRAFE

**Qualidade é tudo aquilo que melhora o
Produto no ponto de vista do cliente.
Willian Edwards Deming**

RESUMO

Este trabalho apresenta a implementação de um sistema de qualificação em uma empresa do ramo de transporte rodoviário de carga, sendo este sistema utilizado como ferramenta de melhoria de processo, que segue as diretrizes fornecidas pela norma da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) NBR 14884 (2006). Tendo como objetivo apresentar uma estrutura de processos específicos para empresas do ramo de transporte rodoviário de carga, certificadas ou não nas diretrizes fornecidas pela norma da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) NBR ISO 9001 (2000). Explorando um estudo de caso onde objetiva-se demonstrar a capacidade da empresa em fornecer, de forma consistente e eficiente, serviços que atendam aos requisitos do cliente, aumentando sua satisfação percebida pelo cliente através da efetiva aplicação da ferramenta, incluindo a melhoria contínua dos processos, serviços e atendimentos. Por fim, conclui-se que a utilização da ABNT NBR 14884 (2006), como ferramenta ou a implementação de um sistema de qualificação, gera melhorias significantes aos processos da empresa estudada, permitindo aos seus dirigentes, tomadas de decisões estratégicas para mantê-la atuante no mercado.

Palavras-chave: Transporte rodoviário de carga. Sistema de Gestão da Qualidade. Melhoria de Processo. NBR 14884.

ABSTRACT

The present work shows an implementation of a quality system in a company in the field of road load transportation, this system is used as a tool for a continuous improvement and follow the guideline provided by the standard NBR 14884 (2006) from Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT). It has the focus to show specific process for road load transportation companies, certified or not in the guideline provided by the standard ABNT NBR ISO 9001 (2000). Exploring a case study where the focus is to show the company competency in offer, solid and efficient services that achieve costumer requirements, improving customer satisfaction through the effective use of the tool, including continuous improvement process, services and attendance. At last, it is concluded that use ABNT NBR 14884 (2006) as tool or implementing the system quality, provide strongly changes in the company, allowing for leaders to take strategic decisions to preserve the company on business market

Key-words: Road load transportation and Quality Management System.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES E GRÁFICOS

FIGURA 2.1. Modelo de um Sistema de Gestão da Qualidade baseado em Processo	19
FIGURA 3.1. Processo LTA – Manaus/AM x Cliente Final.....	23
FIGURA 3.2. Processo LTA – Porto x Cliente Final	24
FIGURA 4.1. Organograma.....	42
TABELA 4.1. Elaboração, Controle e Aprovação de Documento.....	31

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 MOTIVAÇÃO	13
1.2 ESTRUTURA	14
2 REVISÃO DA LITERATURA	15
3 ESTUDO DE CASO	23
4 RESULTADOS ALCANÇADOS	29
4.1. SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE	29
4.2. RESPONSABILIDADE DA DIREÇÃO	33
4.3. GESTÃO DE RECURSOS	43
4.4. PROCESSO DO NEGÓCIO	45
4.5. AVALIAÇÃO E MELHORIA	50
5 CONCLUSÃO	55
6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRAFICAS	56
APÊNDICE I	
CRONOGRAMA DE IMPLEMENTAÇÃO DA ABNT ISO NBR 9001 (2000)	59
APÊNDICE II	
LEVANTAMENTO DE ADEQUAÇÃO DA ABNT NBR 14884 (2006)	61
APÊNDICE III	
CONTROLE DE DOCUMENTOS EXTERNOS	70
APÊNDICE IV	
INDICADORES DE DESEMPENHO	71
APÊNDICE V	
PLANO ANUAL DE TREINAMENTO	77
APÊNDICE VI	
PLANEJAMENTO DA QUALIDADE	78

APÊNDICE VII	
CHECK LIST DIÁRIO DE MANUTENÇÃO	79
APÊNDICE VIII	
QUESTIONÁRIO TÉCNICO	81
APÊNDICE IX	
RELATÓRIO DE VISITA A CLIENTE	88
APÊNDICE X	
CONTROLE DE EMISSÃO DE PROPOSTAS	90
APÊNDICE XI	
ACOMPANHAMENTO DE PROPOSTAS EMITIDAS	91
APÊNDICE XII	
MANUAL DO CLIENTE	92
APÊNDICE XIII	
RELATÓRIO DE LIMPEZA E INSPEÇÃO DE VEÍCULOS	94
APÊNDICE XIV	
RELATÓRIO DE AVARIA	95
APÊNDICE XV	
PROTOCOLO DE RECEBIMENTO DE MERCADORIA	96
APÊNDICE XVI	
RELATÓRIO DE AUDITORIA INTERNA	97
APÊNDICE XVII	
SOLICITAÇÃO DE AÇÃO CORRETIVA	98
APÊNDICE XVIII	
SOLICITAÇÃO DE AÇÃO PREVENTIVA	100
ANEXO 01	
AUTORIZAÇÃO PARA LIBERAÇÃO DO CASO	101
ANEXO 02	
AUTORIZAÇÃO	102

ANEXO 03

ABNT NBR 14884:06

103

1. INTRODUÇÃO

No mercado, altamente competitivo, onde as inovações e as mudanças ocorrem de forma acelerada, a existência de consumidores exigentes, com diferentes necessidades a serem atendidas, as empresas necessitam procurar caminhos para gerar novos negócios, além de manter os já existentes, tornando suas operações mais eficientes e com o menor custo. Para tanto, é necessário adquirir credibilidade diante de seus clientes e no mercado. Portanto, desenvolver estratégias que norteiem a empresa é um fator de extrema importância para a sua manutenção no mercado. A busca pela melhor estratégia de mercado tem revolucionado antigos modelos de organização, modelos estes caracterizados por processos padronizados e mecanizados, advindos de concepção de ideologias como as de Taylor (1856 – 1915).

As empresas de transporte rodoviário de carga têm investido em sistemas de gestão da qualidade para aumentar sua credibilidade e eficiência nos processos, além de trazer diversos benefícios para estas empresas, sendo: eliminação trabalhos em duplicidade; redução de custos e desperdícios; aumento da satisfação e motivação interna; melhor planejamento para tomadas de decisões; melhor controle de fornecedores; aumento na capacidade de comunicação; fomento ao trabalho em equipe; diminuição de reclamações de clientes; menor concorrência; maior confiabilidade perante o cliente; melhoria na imagem da empresa; e, maior satisfação do cliente.

No Brasil, observa-se que o mercado de transporte está em pleno processo de reestruturação em virtude da globalização e da abertura do mercado. Como consequência deste processo de globalização e de abertura do mercado, tem-se a chegada de empresas internacionais que iniciaram suas atividades no país impulsionando a implantação de ferramentas modernas de gerenciamento, agregando valor aos serviços oferecidos aos clientes, contribuindo, assim, para tornar o setor mais dinâmico.

1.1 MOTIVAÇÃO

A motivação para a realização deste trabalho é função direta da experiência profissional da autora nas atividades de transporte rodoviário de carga, programas da qualidade e, ainda, da constatação da necessidade constante de melhoria no processo de prestação de serviço. Sendo assim, é coerente considerar a norma da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) NBR 14884 (2006), que trata de diretrizes para qualificação do fornecedor de transporte rodoviário de carga, como um parâmetro para analisar os aspectos de desempenho da prestação de serviço em referência.

1.2 ESTRUTURA

Após esta breve introdução, o presente trabalho está estruturado de forma que esclareça pontos importantes de estudo. No próximo capítulo são referenciadas literaturas específicas sobre transporte rodoviário de carga, sistema de gestão da qualidade e normas técnicas. No capítulo seguinte é feita uma breve apresentação da empresa utilizada como estudo de caso deste trabalho e, é detalhada a implementação do sistema de gestão da qualidade. E, por fim, é realizada a conclusão do estudo, demonstrando os resultados obtidos que a implementação gerou à empresa estudada.

2 REVISÃO DA LITERATURA

*“Só fazemos melhor aquilo que repetidamente insistimos em melhorar.
A busca da excelência não deve ser um objetivo, sim um hábito.”*
Aristóteles (384-322 a.C.)

Hoje, qualquer que seja o porte da empresa, o acesso ao mercado está cada vez mais complexo, refletindo-se nas referências técnicas que utilizam. A qualidade e o atendimento a requisitos técnicos são itens prioritários, sendo que a satisfação do cliente, condição para a sobrevivência de qualquer organização, é expressa na maioria das vezes no atendimento a normas.

Em reuniões realizadas em Londres no ano de 1946, representantes de 25 países decidiram criar uma organização internacional com o objetivo de facilitar, em nível mundial, a coordenação e a unificação de normas industriais. Essa organização, com sede em Genebra, Suíça, começou a funcionar oficialmente em 23 de fevereiro de 1947 com a denominação *Internacional Organization for Standardization* (ISO), ou Organização Internacional de Normalização.

A ISO concilia interesses de produtores, usuários, governos e da comunidade científica na preparação de normas internacionais. Seu trabalho é desenvolvido por intermédio de mais de 2.600 grupos técnicos, compostos por mais de 20 mil especialistas de todo o mundo, e que participam anualmente dos trabalhos técnicos da ISO, dos quais já resultou a publicação de mais de 13 mil normas desde a fundação da organização.

[...] norma [...] documento estabelecido por consenso e aprovado por um organismo reconhecido, que fornece, para uso comum e repetitivo, regras, diretrizes ou características para atividades ou seus resultados, visando à obtenção de um grau ótimo de ordenação em um dado contexto. (ABNT ISO/IEC Guia 2:2006, p.2)

Em 1987, a ISO lançou a família de normas ISO 9000, fortemente baseadas nas normas britânicas da qualidade e nas experiências e contribuições de especialistas e representantes de diversos países, e que conseguiram superar divergências quanto à terminologia, conceitos e práticas e chegar a um resultado

que pode ser considerado um marco histórico na evolução da garantia e da gestão da qualidade. A norma ISO 9001 contempla 8 princípios, sendo eles: foco no cliente, liderança, envolvimento de pessoas, abordagem de processos, abordagem factual para a tomada de decisões e relacionamento mutuamente benéfico com fornecedores.

No Brasil, os programas de qualidade tiveram início na década de 70, sendo que hoje é possível mencionar vários deles, sendo para: certificação em qualidade: norma ISO 9001 (ABNT, 2008); certificação em meio ambiente: ISO 14001 (ABNT, 2004); certificação em segurança e saúde ocupacional: OHSAS 18001 (BSI, 2007); certificação em responsabilidade social: NBR 16001 (ABNT, 2004); certificação em segurança e tecnologia da informação: ISO/IEC 27001 (ABNT, 2006) e ISO/IEC 20000-1 (ABNT, 2008); certificação em qualidade automotiva: ISO TS 16949 (ABNT, 2004); certificação em dispositivos médicos: ISO 13485 (ABNT, 2004); saúde, segurança, meio ambiente e qualidade no transporte: SASSMAQ (ABIQUIM, 2005); certificação em transporte rodoviário de carga: NBR 14884 (ABNT, 2006) ou TRANSQUALIT-14884 (NTC, 2006). Estas normas têm auxiliado as organizações a direcionar suas ações e repensar seu negócio a fim de maximizar seu desempenho e garantir sua sobrevivência a longo prazo.

As normas ISO 9000 têm os seguintes propósitos: resolver dificuldades encontradas pelos pequenos negócios, que não dispõem de especialistas ou de departamentos de gestão da qualidade com conhecimento suficiente para interpretar os requisitos da norma e implementá-los adequadamente; adequar as normas às necessidades dos setores emergentes, mais especificamente os setores de serviços, como saúde, educação, tecnologia de informação, entre outros; reduzir o número de diretrizes que foram surgindo, com o objetivo de esclarecer sua aplicação, quer para setores específicos, quer para diferentes portes de organizações ou para categorias de produtos; contemplar a evolução das necessidades dos usuários e clientes, as quais sofreram profundas modificações nas duas últimas décadas; adequar a estrutura da norma e o conteúdo dos requisitos à gestão orientada para processos, que modernamente orienta a estrutura da maioria das organizações; orientar a gestão das organizações, além da certificação ou do registro de seus sistemas de qualidade, na direção da melhoria do desempenho.

As normas garantem a qualidade dos produtos, protegem a saúde e segurança, ajudam a preservação do meio ambiente, milhões de pessoas se

beneficiam da aplicação dessas normas, sendo que: como consumidor, há a possibilidade de comparação na hora de escolher um produto, a garantia de produtos seguros, o aumento da qualidade dos produtos e serviços disponíveis no mercado, e até a redução de preços desses produtos; como cidadão, o país passa ter empresas mais competitivas, a sociedade passa a ter meios eficazes para aferir a qualidade dos produtos e serviços, onde ocorre a melhoria na qualidade de vida das pessoas e na preservação do meio ambiente; como profissional, com o aumento da competitividade das empresas, surgem novas vagas no mercado de trabalho, além disso, as normas definem especificações que tornam a vida profissional mais segura e menos desgastante; como empresário, quando é adquirida uma norma, é adquirido know-how, tecnologia já testada e aprovada, podendo reduzir os custos com perdas, refugos, desperdícios e retrabalho, podendo garantir a qualidade dos produtos e serviços, e a eficácia dos processos, aumentando a produtividade e a confiabilidade dos produtos e serviços.

[...], atividade que estabelece, em relação a problemas existentes ou potenciais, prescrições destinadas à utilização comum e repetitiva com vistas à obtenção do grau ótimo de ordem, em um dado contexto.

A normalização proporciona importantes benefícios, melhorando a adequação dos produtos, processos e serviços às finalidades para as quais foram concebidos, contribuindo para evitar barreiras comerciais e facilitando a cooperação tecnológica. (ABNT ISO/IEC Guia 2:2006, p.1)

Clientes exigem serviços com características que satisfaçam as suas necessidades e expectativas, a norma ABNT NBR ISO 9000 (2005, p.3) justifica a importância do sistema de gestão da qualidade.

Sistemas de gestão da qualidade podem ajudar as organizações a aumentar a satisfação do cliente.

[...] Requisitos do cliente podem ser especificados contratualmente pelo cliente ou determinados pela própria organização. Em qualquer caso, será sempre o cliente que, em última análise, determinará a aceitabilidade do produto. Como as necessidades e expectativas dos clientes estão mudando, e por causa das pressões competitivas e dos avanços tecnológicos, as organizações são induzidas a melhorar continuamente seus produtos e processos.

A abordagem do sistema de gestão da qualidade incentiva as organizações a analisar os requisitos do cliente, definir os processos que contribuem para a obtenção de um produto que é aceitável para o cliente e manter estes processos sob controle. Um sistema de gestão da qualidade pode fornecer a estrutura para melhoria contínua com o objetivo de aumentar a

probabilidade de ampliar a satisfação do cliente e de outras partes interessadas. Ele fornece confiança à organização e a seus clientes de que ela é capaz de fornecer produtos que atendam aos requisitos do cliente de forma consistente.

(ABNT NBR ISO 9000, 2005, p.3)

Consiste em várias etapas o desenvolvimento e implementação de um sistema de gestão da qualidade, consta na norma ABNT NBR ISO 9000 (2005, p.3), que é necessário:

- a) Determinação das necessidades e expectativas dos clientes e das outras partes interessadas;
- b) Estabelecimento da política da qualidade e dos objetivos da qualidade da organização;
- c) Determinação dos processos e responsabilidades necessários para atingir os objetivos da qualidade;
- d) Determinação e fornecimento dos recursos necessários para atingir os objetivos da qualidade;
- e) Estabelecimento de métodos para medir a eficácia e a eficiência de cada processo;
- f) Aplicação dessas medidas para determinar a eficácia e a eficiência de cada processo;
- g) Determinação dos meios para prevenir não-conformidades e eliminar suas causas;
- h) Estabelecimento e aplicação de um processo para melhoria contínua do sistema de gestão da qualidade.

(ABNT NBR ISO 9000, 2005, p.3)

A norma ABNT NBR ISO 9001 (2008) garante que adoção do sistema de gestão da qualidade gera confiança na capacidade de seus processos e na qualidade de seus serviços, fornecendo uma base para melhoria contínua. Sendo também, conduzida a satisfação de seus clientes e partes envolvidas, e ao sucesso da organização. A figura 1 da norma ABNT NBR ISO 9001 (2008), mostra que o sistema de gestão da qualidade é baseado em uma abordagem de processo, segue abaixo, conforme FIGURA 3.1., uma ilustração adaptada da figura exposta na norma em referência.

[...] ilustra as ligações dos processos apresentados nas seções 4 a 8. Esta ilustração mostra que os clientes desempenham um papel significativo na

reduzidos, que a solução tenha sido bem-sucedida e que o objetivo da melhoria tenha sido atingido.

- f) Implementação e formalização da nova solução: é recomendável que o antigo processo seja substituído pelo processo aperfeiçoado, prevenindo a recorrência do problema e de suas causas raízes.
- g) Avaliação da eficácia e eficiência do processo com as ações de melhoria implementadas: é recomendável que a eficácia e a eficiência do projeto de melhoria sejam avaliadas e que seja considerado o uso dessa solução em outras áreas da organização.

(ABNT NBR ISO 9004, 2000, p.47)

A norma ABNT NBR 14884 (2006) estabelece requisitos de um sistema de gestão da qualidade para empresas de transporte de cargas, visando:

- a) demonstrar capacidade da empresa de transporte para fornecer de forma consistente serviços que atendam aos requisitos do cliente e requisitos regulamentares aplicáveis;
- b) aumentar a satisfação percebida pelo cliente através da efetiva aplicação do sistema, incluindo a melhoria contínua dos processos, serviços e atendimento;
- c) qualificar empresas de transporte por meio de avaliação do seu sistema de gestão da qualidade.

(ABNT NBR 14884, 2006, p.1)

Não é de grande facilidade encontrar literaturas ou artigos que citam assuntos relacionados à norma ABNT NBR 14884, sendo uma exceção a Revista Banas Qualidade, que no ano de 2005 publicou um artigo, *“A qualidade no setor de logística e transporte de carga: o começo de uma longa jornada”*, com relatos de embarcadores e clientes sobre a importância do sistema de gestão da qualidade e qual o peso deste item no momento da qualificação de um prestador de serviço de transporte rodoviário de carga.

Quando o consumidor compra um determinado produto no supermercado ou numa loja, por exemplo, presta atenção na marca, no preço, na data de validade. Difícilmente alguém pensa em toda a operação que envolveu o transporte e a logística daquele artigo, desde que saiu do local onde foi produzido até aquela prateleira onde ele está agora. Por quais vias essa mercadoria foi transportada? Ela requereu algum cuidado especial no transporte? Ela precisava de armazenamento específico? Que riscos esse processo envolveu? Como está a gestão da qualidade na empresa que transportou o produto? A verdade é que há diversos profissionais atuando pelos consumidores finais. Eles trabalham em empresas de transporte e logística, seguradoras, empresas de gerenciamento de risco, associações do setor, empresas fabricantes de peças para veículos, além, é

claro, dos próprios produtores da mercadoria. (GARRIDO, Ana Paula, 2005).

O Brasil, País de grandes proporções, sempre dependeu de vias e meios de transporte para crescer economicamente. O setor de transporte tem grande participação no produto interno bruto, sendo responsável, de acordo com a Associação Brasileira de Logística e Transporte de Carga (ABTC, 2008), pela movimentação de carga superior a 723 bilhões de t/km anuais. O País hoje possui 164 mil km de estradas, sendo que o Governo tem buscado concessões para construção de novos trechos e reformas dos existentes, aspecto de grande importância para as empresas transportadoras de carga rodoviária que estão desestimuladas a investirem na renovação e ampliação de frota, pois é deficiente a condição das estradas brasileiras.

Segundo a Confederação Nacional do Transporte (CNT, 2007) o setor rodoviário é responsável por aproximadamente 60% do transporte de cargas, sendo que os serviços de transporte prestados por este setor representaram 35,2% da receita do setor de transportes em 2005, de acordo com dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE).

Um sistema de transporte eficiente e de baixo custo contribui para aumentar a competitividade da empresa no mercado, reduzir preços dos produtos comercializados e melhorar a economia de escala na produção. Com relação à economia de escala, o sistema de transporte interfere na confiabilidade do recebimento de matéria-prima e componentes dos fornecedores e na confiabilidade de entrega de produtos acabados aos clientes e mercados consumidores, em bom estado e nos tempos pré-determinados (BALLOU, 1995).

Uma das grandes vantagens do transporte rodoviário é o de alcançar praticamente qualquer ponto do território nacional, com exceção de locais muito remotos, os quais, por sua própria natureza, não têm expressão econômica para demandar esse tipo de serviço. (NOVAES, Antônio Galvão, 2004)

O transporte rodoviário apresenta baixo custo inicial de implantação, se for comparado aos demais modos de transportes. É o sistema de transporte mais utilizado no país, apesar de registrar elevado custo operacional e excessivo consumo de óleo diesel. Possui grande flexibilidade operacional, permitindo acessos a pontos isolados. Apresenta grande competitividade para o transporte de cargas

não concentradas na origem ou no destino e o de curtas distâncias, em que seu maior custo operacional é compensado pela eliminação de transbordos (WANKE e FLEURY, 2006).

É importante mencionar que, conforme Agência Nacional de Transporte Terrestre (ANTT, 2008), a operação de movimentação de cargas rodoviárias realizadas em todo o país é promovida por mais de 767 mil transportadores de carga autônomos, 688 cooperativas de transportadores e mais de 144 mil empresas de transporte de carga (ETC). Nesse quadro 95% são de pequeno e médio porte, das quais 141.366 transportadoras (97,8%) são classificadas como proprietárias de até 30 veículos.

As empresas de transporte têm seus requisitos a cumprir, tais como: prazo de entrega, riscos de acidentes, roubos de cargas, avarias, perdas e extravios de mercadorias; sendo que nesta situação a gestão da qualidade vem se tornando uma forte aliada, ajudando a reduzir tempo, custos e perdas, aumentando a satisfação de quem utiliza esta prestação de serviço. Hoje, embarcadores, com processo de Gerenciamento da Qualidade do Fornecedor (QFD), escolhem empresas de transporte baseadas em diretrizes de sistemas de gestão da qualidade.

3. ESTUDO DE CASO

A empresa estudada atua no ramo de transporte rodoviário de carga, fundada no dia 01 de Setembro de 1994, em São José dos Campos/SP. Ao longo desses anos passou por grande expansão, incorporou empresas pequenas e ampliou seu atendimento através de filiais, sendo hoje um Grupo neste ramo, abrangendo não só o transporte rodoviário, mas também o aéreo, focando clientes como indústrias de eletro-eletrônicos, produtos farmacêuticos e farmoquímicos, produtos de higiene, alimentício e telecomunicações.

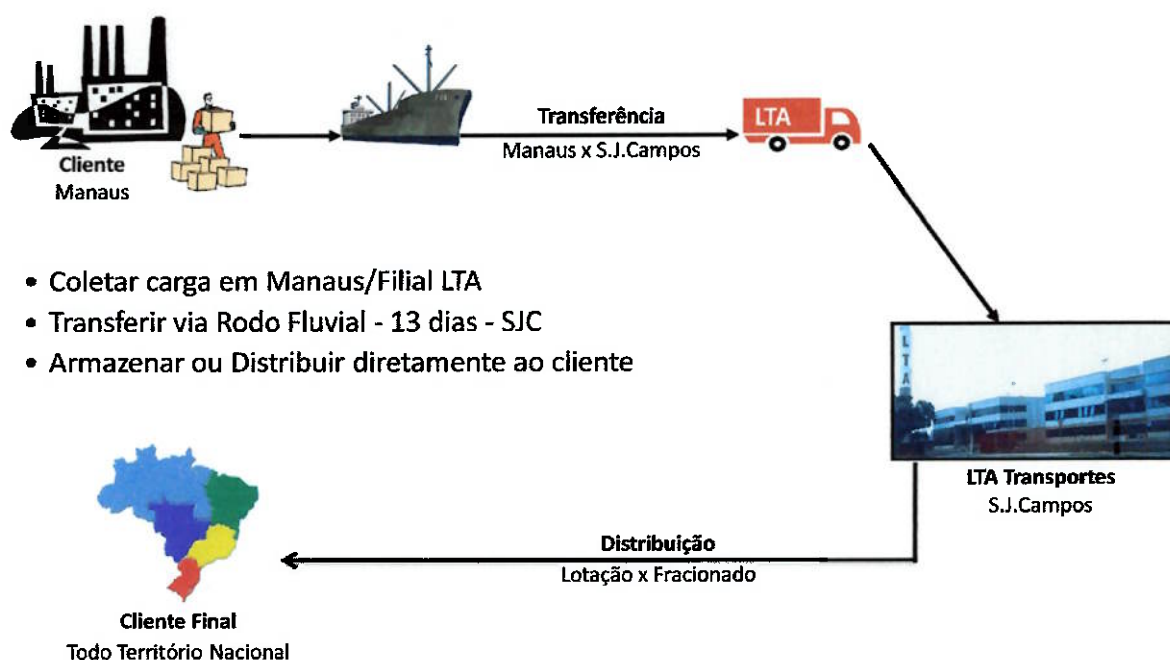


FIGURA 3.1. Processo Manaus/AM x Cliente Final
Fonte: Arquivos da LTA Transportes, 2007.

A LTA Transportes desenvolve diversos tipos de processos em sua prestação de serviço, oferecendo a flexibilidade para seus clientes escolher a melhor forma para coletar ou entregar sua mercadoria, e, em contra partida, a empresa aplica seu *Know-How* para transformar os requisitos e exigências do cliente no serviço realizado.

Conforme FIGURA 3.1., é possível visualizar um dos principais processos da LTA Transportes, que é a coleta de mercadoria em Manaus/AM para entrega em seu destino final. Este processo acontece em um prazo de 13 dias, desde a coleta/carregamento no cliente em Manaus/AM, que atravessa com balsa para

Belém/PA e continua pela rodovia até a cidade de São José dos Campos/SP; após este trajeto, a empresa realiza a recepção da mercadoria, faz a conferência (entre mercadoria e documento fiscal), a armazenagem temporária, faz o contato com o cliente final para agendamento da entrega, e realiza a entrega. A FIGURA 3.1. foi utilizada para mostrar um fluxo de uma determinada prestação de serviço, podendo a coleta da mercadoria ser feita em qualquer parte do território nacional. Podendo também ocorrer uma transferência entre centros de distribuição, sendo: o armazém geral na matriz São José dos Campos/SP ser utilizado como espaço para armazenar o estoque de uma determinada indústria e a mercadoria ser solicitada para alimentar linhas de produção na própria cidade ou fábricas diferentes, ou realizar a transferência para outro Estado e a mesma ser entregue para varejo.

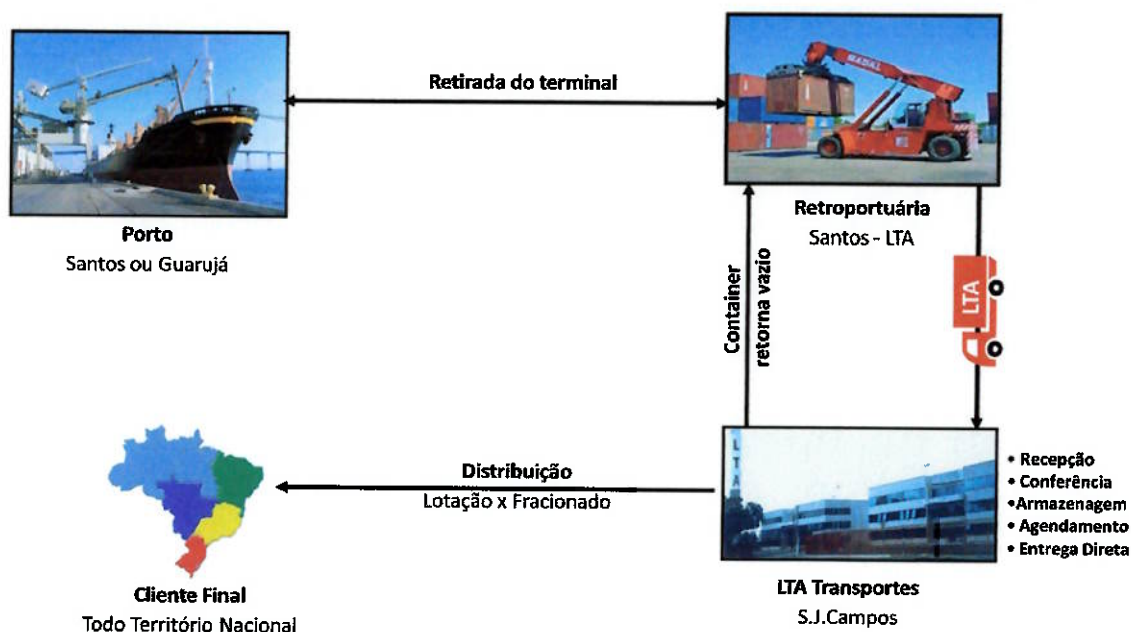


FIGURA 3.2. Processo Porto x Cliente Final
Fonte: Arquivos da LTA Transportes, 2007.

A FIGURA 3.2., também é possível visualizar outro processo importante da LTA Transportes, que é a coleta de mercadoria em portos para entrega em seu destino final. A mercadoria é recepcionada em portos (Santos/SP, São Sebastião/SP ou Vitória/ES), o navio traz os contêineres até o porto, onde a retro-portuária faz o desembarque da mercadoria e libera para retirada da mesma. A empresa retro-portuária, em parceria com a empresa de estudo, leva o contêiner para a matriz em São José dos Campos/SP; ou, o contêiner é desovado no porto, a LTA Transportes faz a coleta e segue para sua matriz; após este trajeto, é realizada a recepção da

mercadoria, faz a conferência (entre mercadoria e documento fiscal), a armazenagem temporária, faz o contato com o cliente final para agendamento da entrega, e realiza a entrega.

Em qualquer um dos dois processos, conforme FIGURA 3.1. e FIGURA 3.2., não se faz necessário o contato com o cliente final para agendamento da mercadoria coletada, podendo a mesma chegar na LTA Transportes e ser armazenada até o cliente efetuar sua venda para que a entrega possa ser realizada normalmente.

A LTA Transportes também presta serviço em gerenciamento de estoque, movimentação de mercadoria, inventários, expedição e entrega. O mesmo processo realizado em seu armazém geral em referência à recepção de mercadoria, conferência, armazenagem, agendamento e entrega, é feito diretamente no próprio armazém da indústria. Onde é montada uma equipe de trabalho e equipamentos (computadores, frota, empilhadeiras, paleteiras, etc.), e o armazém é tido como responsabilidade da LTA Transportes e não da indústria.

A LTA Transportes tem um departamento da qualidade, este departamento é responsável por manter, controlar e atualizar o Sistema de Gestão da Qualidade. O Sistema de Gestão da Qualidade foi implementado, na matriz, em 2004, seguindo as diretrizes fornecidas pela norma da ABNT NBR ISO 9001 (2000), sendo a empresa certificada no mesmo ano. A LTA Transportes buscou a certificação com o intuito de adquirir conhecimento necessário para criar padrões e controles para uma melhor base na prestação de serviço da empresa. Na implementação do Sistema de Gestão da Qualidade, de Abril a Julho de 2004, a empresa contratou uma consultoria especializada, a partir da certificação o departamento da qualidade assumiu total responsabilidade do sistema.

O Sistema de Gestão da Qualidade, conforme diretrizes da norma ABNT NBR ISO 9001 (2000), podendo ser visualizado no APÊNDICE I – Cronograma de Implementação da ABNT NBR ISO 9001:2000, teve um processo de implementação num período de quatro meses. Sendo que:

- Requisitos de documentos
 - Através de reuniões com a Alta Direção, pode ser definida a estrutura de documentação, sendo ela: manual da qualidade, procedimentos da qualidade e instruções de trabalho. Sendo definidas, também,

responsabilidades de aprovação, análise, controle, registros e descarte.

- Foi definido o escopo de certificação.

- Responsabilidade da direção

- Foi estabelecida a política da qualidade, indicadores e metas, periodicidade das reuniões de análise crítica, responsabilidades e autoridades no sistema, como por exemplo, as responsabilidades da representante da direção e líderes.

- Gestão de recursos

- Foram definidas as competências e habilidades de cada colaborador e área, sistemáticas para disponibilidade de recursos, organização e condição do ambiente de trabalho.
- Foram levantadas as necessidades de treinamento de cada departamento e elaborado um plano de aplicação.
 - ✓ Um grupo de multiplicadores foi treinado conforme norma, sendo eles líderes de departamentos, após este treinamento, foram realizados treinamentos correspondentes aos departamentos. Um evento para envolvimento e conscientização de todos foi realizado para divulgação e conhecimento da norma ABNT NBR ISO 9001 (2000).
- Os líderes de departamento foram encarregados por ministrar treinamentos referentes aos procedimentos da qualidade, instruções de trabalho e formulários (registros/evidências) pertinentes à sua própria área.

- Realização do Serviço

- Foram definidas e documentadas sistemáticas referentes à realização do serviço, análise crítica dos requisitos de cada cliente, o projeto e desenvolvimento.

- Aquisição

- Foi elaborada a sistemática para aquisição com fornecedores de produtos e/ou serviços adquiridos pela empresa.

- Medição, análise e melhoria

- Foi elaborada a sistemática para avaliação da satisfação do cliente, sendo as mesmas registradas através de pesquisas e divulgadas à empresa.
- Foi elaborada a sistemática de auditorias internas da qualidade, criado documentos para registros de conformidades ou não no sistema.
 - Colaboradores foram treinados para realizar as auditorias internas, sendo adotada uma reciclagem dos mesmos anual.
- Para o controle de não-conformidade, formulários foram criados para evidenciar a não-conformidade no processo, seja nos processos operacionais ou de apoio
- Para as melhorias no sistema, foram criados registros para tais eventos. Foi criada uma sistemática para as ações corretivas e preventivas, sendo definido que a responsabilidade de realizar as verificações de implementação e eficácia das ações é do auditor interno.

O Sistema de Qualificação, seguindo as diretrizes fornecidas pela norma da ABNT NBR 14884 (2002), com revisão em 2006, foi de total responsabilidade do departamento da qualidade, sendo o processo certificado no ano de 2005.

A LTA Transportes adotou as diretrizes desta norma com o objetivo de utilizá-la sendo uma ferramenta de melhoria contínua de seus processos para aumento do desempenho na prestação de serviços.

Como a LTA Transportes já tinha o Sistema de Gestão da Qualidade, ISO 9001:2000 (ABNT, 2000), com a implementação da ABNT NBR 14884 (2006) poucos itens sofreram adequação no sistema. O ponto principal para esta implementação foi à conscientização dos funcionários, sendo que o envolvimento de todos neste processo foi visível. A empresa já comportava a seguinte estrutura:

- Pequenos grupos, com líderes eleitos pelos membros;
- Os líderes controlam e melhoram o processo em seu local de trabalho; e
- Os líderes tem como responsabilidade desenvolver o conhecimento, a experiência e as habilidades dos funcionários como parte das atividades globais de gestão da qualidade da empresa.

No APÊNDICE II – Levantamento de Adequação da ABNT NBR 14884:2006, é possível a visualização detalhada do *check list* utilizado para levantamento das adequações necessárias ao Sistema de Qualificação, sendo que os itens adequados foram:

- A documentação dos processos foi reestruturada, pois foram inseridos novos documentos (instruções de trabalho).
- A visão geral do sistema de gestão de transporte foi revisada e o escopo alterado.
- Os indicadores de desempenho foram revisados o método de medição e metas, excluindo indicadores que na versão antiga era requisito.
- As responsabilidades e autoridades foram reestruturadas.
- Documentos para instalações e ambiente de trabalho, processos operacionais (coleta, entrega, transferência, rastreabilidade e monitoramento), contratação de terceiros (autônomos) para transporte de carga, foram reescritos.
- Implementação da gestão de frota, foi estabelecida uma Política de Gestão de Frota e criados documentos para controle da mesma.
- A sistemática utilizada na área comercial, como negociação, proposta e pedidos de serviço, foi reestruturada.
- A sistemática utilizada para inspeção e conferência de carga e de veículos foi reestruturada.

4. RESULTADOS ALCANÇADOS

As organizações têm se utilizado de conceitos e ferramentas de gestão da qualidade para melhoria de processos de trabalho, visando maior eficiência e melhores resultados. A LTA Transportes mantêm um departamento somente para gerenciar o sistema de gestão da qualidade, visando sempre à melhoria contínua de seus processos.

Segue abaixo algumas definições referente à estrutura de pessoas e responsabilidades no que tange o Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ), sendo:

- A Alta Direção da empresa tem a responsabilidade de se reunir periodicamente para análise crítica do SGQ e é composta por: Diretoria Administrativa/Financeira, Diretoria Comercial, Diretoria de Operações e Diretoria da Qualidade.
- O Grupo de Melhoria da Qualidade (GMQ) tem a responsabilidade de se reunir periodicamente para análise crítica do SGQ e é composta por todos os líderes de departamentos, sendo que outros cargos são convidados a participar conforme necessidade.
- O Departamento da Qualidade tem como responsabilidade o gerenciamento do SGQ, sendo coordenado pela Diretora da Qualidade que acumula a função de Representante da Direção, Coordenadora de Auditorias Internas e o gerenciamento do Plano Anual de Treinamento.

Nos próximos itens, é possível visualizar o Sistema de Gestão da Qualidade, na seqüência dos itens conforme diretrizes da norma ABNT NBR 14884 (2006).

4.1. SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE

Os processos foram determinados de forma fácil para visualizar sua interrelação, determinando critérios e métodos necessários para assegurar que a operação e seu controle sejam eficazes, assegurando a disponibilidade de recursos necessários para apoiar a operação e o monitoramento dos processos.

Após implementação do Sistema de Gestão da Qualidade, a documentação da LTA Transportes está estruturada em um Manual da Qualidade, Procedimentos da Qualidade e Instruções de Trabalho.

Sendo que, o Manual da Qualidade traça as diretrizes do Sistema de Gestão da Qualidade da LTA Transportes e Logística Ltda., para uso onde seja exigida a demonstração da capacidade em fornecer serviços de alta qualidade, visando atender as expectativas dos clientes. É prevista avaliação permanente, por uma organização independente (terceira parte), da abrangência, correção e implementação efetiva do Sistema de Gestão da Qualidade em relação às normas ABNT NBR ISO 9001 (2000) – Sistema de gestão da qualidade - Requisitos e ABNT NBR 14884 (2006) – Transporte rodoviário de carga - Sistema da qualidade. A Política da Qualidade, Organograma, Escopo e listas dos principais procedimentos operacionais e de apoio, estão contidos no Manual da Qualidade.

“Atender as expectativas de nossos clientes, buscando sempre a melhoria contínua de nossos processos.” “Valorizar a competência de nossos colaboradores contribuindo para o bom ambiente de trabalho.” “Manter o desempenho em níveis rentáveis, possibilitando um retorno de investimento para os acionistas.”

“Estabelecer relacionamentos com fornecedores de modo a promover a melhoria contínua dos produtos e serviços adquiridos.” “Promover ações que contribuam para a preservação do meio ambiente.” Política da Qualidade, 2008.

“Transporte rodoviário nacional com coleta, distribuição, lotação e fracionamento de produtos em geral da matriz São José dos Campos/SP.” Escopo, 2008.

Todo o controle de documentos tem como objetivo apresentar diretrizes de elaboração, emissão, alteração, cancelamento, aprovação e controle de documentos do Sistema de Gestão da Qualidade, baseadas nas exigências das normas ABNT NBR ISO 9001 (2000) e NBR 14884 (2006). Esta sistemática está estabelecida no procedimento PQ.04_01 – Controle de Documentos. Sendo:

TABELA 4.1. Elaboração, Controle e Aprovação de Documentos

NÍVEL	TIPO DE DOCUMENTO	RESPONSÁVEL PELA ELABORAÇÃO	CONTROLE	APROVAÇÃO
I	Manual da Qualidade (MQ)	Conselho Diretor e Representante da Direção	Centro de Controle de Documentos	Conselho Diretor
	Política da Qualidade	Conselho Diretor e Representante da Direção	Centro de Controle de Documentos	Conselho Diretor
II	Procedimentos da Qualidade (PQ)	Responsável pelo departamento ou colaborador por ele designado	Centro de Controle de Documentos	Diretor e/ou Responsável do departamento envolvido
III	Instrução de Trabalho (IT)	Responsável pelo departamento ou colaborador por ele designado	Centro de Controle de Documentos	Diretor e/ou Responsável do departamento envolvido
-	Registro da Qualidade (RQ)	Responsável pelo departamento ou colaborador por ele designado	Centro de Controle de Documentos	De acordo com o PQ ou IT respectiva

Sendo: NÍVEL I: Documento Estratégico

NÍVEL II: Documento Tático

NÍVEL III: Documento Operacional

Fonte: PQ.04_01 – Controle de Documentos, rev. 2009.

Todos os líderes de departamentos da empresa tem como responsabilidade solicitar a elaboração e/ou alteração de documentos, para melhor estruturação do processo vigente. O Departamento da Qualidade tem a responsabilidade de incluir o novo documento, ou alterar o documento existente, no SGQ e acompanhar, desde a elaboração até aprovação do mesmo.

No que tange ao atendimento aos requisitos legais, exigências de clientes documentadas e normas referenciais à prestação de serviço da LTA TRANSPORTES é controlado através do formulário Controle de Documento de Origem Externa, conforme APÊNDICE III – Controle de Documentos Externos. Periodicamente os líderes de departamento realizam verificações aos sites dos órgãos responsáveis pela regulação da atividade, sendo que, os principais órgãos são: Agência Nacional do Transporte Terrestre (ANTT) e o Conselho Nacional do Meio Ambiente (CONAMA).

A ANTT é responsável pela regulamentação do transporte rodoviário de cargas, o qual instituiu o Registro Nacional de Transportadores de Cargas (RNTRC), registro este obrigatório para o exercício da atividade econômica, de natureza

comercial, de transporte rodoviário de carga por conta de terceiros mediante remuneração.

O CONAMA é um órgão ligado ao Ministério do Meio Ambiente que delibera resoluções, moções e recomendações relacionadas à proteção ambiental, onde regulamenta índices para emissão de partículas sólidas expelida por veículos automotores (teste de opacidade).

Em casos específicos de transporte de produtos controlados, tais como químicos, explosivos e armas, a empresa tem credenciamento junto a Polícia Federal, Civil e Exército de acordo com as exigências e características da mercadoria a ser transportada.

O transporte de medicamentos e produtos relacionados à saúde é regulamentado pela Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA), que é um órgão do governo ligado ao Ministério da Saúde, instituído para promover a saúde pública através do controle sanitário, a Empresa de Transporte atende os requisitos para emissão de certificado autorizando o transporte.

Entre os órgãos que regulamentam as condições das vias públicas e dos veículos é citado o Conselho Nacional de Trânsito (CONTRAN), uma autarquia do Departamento Nacional de Trânsito (DENATRAN), responsável entre outras atividades pelo Código Nacional de Trânsito, código destinado a regulação da manutenção e vias terrestres e de condições de segurança dos veículos.

Todos os órgãos mantêm consórcio com a Polícia Rodoviária Federal que realiza a fiscalização do atendimento da legislação vigente e a Alta Direção define a forma e o nível de atendimento a estes e demais requisitos dos clientes através das reuniões de análise crítica.

Todos os documentos do Sistema de Gestão da Qualidade, sendo: Manual da Qualidade, Procedimentos da Qualidade e Instruções de Trabalho; estão disponibilizados para consulta, sendo os originais em meio físico e meio eletrônico através da Intranet.

O procedimento, PQ.04_02 – Controle de Registros, referente o controle de registro visa estabelecer diretrizes para identificar, reter, recuperar, armazenar, proteger e descartar os registros da qualidade. Sendo estabelecido que os registros da qualidade devem ser legíveis e mantidos em arquivos que os preservem contra danos, deteriorações e perdas. O tempo e local da retenção destes registros são

formalmente estabelecidos em cada Procedimento da Qualidade e/ou Instrução de Trabalho a que se referem os mesmos. Quando acordado em contrato, os registros da qualidade devem estar acessíveis e disponíveis ao cliente, durante o período pré-estabelecido.

4.2. RESPONSABILIDADE DA DIREÇÃO

A Alta Direção fornece evidência do seu comprometimento com o desempenho e com a implementação do Sistema de Gestão da Qualidade através dos registros contidos nos documentos: manual da Qualidade, PQ.05_01 – Análise Crítica do Sistema de Gestão da Qualidade e PQ.05_02 – Indicadores e Metas¹. Sendo:

- No Manual da Qualidade está descrita a Política da Qualidade, Organograma da Empresa, Escopo do Sistema de Gestão da Qualidade, Responsabilidades e Autoridades.
- No PQ.05_01 está descrita a forma de análise crítica do Sistema de Gestão da Qualidade, sendo: comunicação das reuniões, periodicidade, participantes, assuntos a serem tratados e forma de registro das reuniões realizadas.
- No PQ.05_02 está descrita a forma de mensuração dos indicadores da qualidade e metas, periodicidade e responsáveis pelo gerenciamento de cada um, sendo os mesmos referente a Política da Qualidade e atendimento dos requisitos da NBR 14884 (ABNT, 2006).

A Política da Qualidade foi definida para atender as partes envolvidas no processo, sendo: clientes externos, clientes internos, acionistas, fornecedores e sociedade. A Política da Qualidade está definida da seguinte forma:

“Atender as expectativas de nossos clientes, buscando sempre a melhoria contínua de nossos processos.”

¹ **NOTA:** Antes da implementação do Sistema de Gestão da Qualidade, a LTA Transportes não tinha Política da Qualidade definida e indicadores para monitoramento de atendimento à mesma, não haviam reuniões periódicas para discussão de desempenho da prestação de serviço oferecida ao cliente.

1. Significa identificar e entender as especificações do cliente, durante as diversas etapas do relacionamento entre o CLIENTE EXTERNO e a LTA TRANSPORTES. Isto significa dizer que, já nos primeiros contatos realizados na prospecção de negócios, deve-se identificar corretamente as suas necessidades e analisá-las de tal forma que possamos concluir que temos plenas condições de atender suas expectativas e requisitos legais e/ou normativos dos mesmos.
2. Não menos importante é a fase de realização do serviço. Aqui deve-se estar atento para novas especificações, demandadas pelo cliente, que possam alterar os requisitos estabelecidos anteriormente.
3. A ferramenta utilizada para evidenciar este atendimento é a análise crítica, a qual deve ser emitida antes da aprovação da proposta ou contrato a ser enviado ao Cliente Externo.
4. Melhorar o Sistema de Gestão da Qualidade significa aprimorar continuamente os processos existentes, através da implementação de ações que visem à racionalização e organização das atividades.
5. Os colaboradores da LTA Transportes, independentemente do nível hierárquico que ocupam, são os grandes responsáveis pela geração de melhorias para o aprimoramento constante do sistema.
6. As ferramentas utilizadas para viabilizar essa melhoria são: Solicitação de Ação Preventiva, Solicitação de Ação Corretiva e Solicitação de Alteração de Documento, além do Monitoramento da Satisfação dos Clientes e dos Indicadores e Metas do Sistema de Gestão da Qualidade. Estes documentos possibilitam que os colaboradores viabilizem suas idéias, sugerindo, corrigindo e alterando os processos vigentes, além de criar novos quando necessários.

“Valorizar a competência de nossos colaboradores contribuindo para o bom ambiente de trabalho.”

1. A LTA Transportes adota política de recursos humanos condizente com o mercado, praticando remuneração e fornecendo benefício tal como a cesta básica e educação. Também investe na formação e capacitação de seus colaboradores, através de cursos, palestras e treinamentos internos e externos.

2. Este conjunto de ações, leva ao aprimoramento profissional, gerando maior eficiência na execução das atividades e propiciando as condições necessárias para que o colaborador evolua na LTA Transportes e no mercado de trabalho como um todo, com a conseqüente melhoria de sua qualidade de vida.
3. As ferramentas adequadas para a avaliação e registro de necessidade de treinamento são o Plano Anual de Treinamento, Avaliação de T&D e Avaliação da Eficácia de Treinamento.

“Manter o desempenho em níveis rentáveis, possibilitando um retorno de investimento para os acionistas.”

1. Qualquer atividade comercial só se sustenta se houver faturamento e rentabilidade associada. Por rentabilidade entende-se o rendimento produzido pela atividade econômica. Na LTA Transportes, como em qualquer outra empresa com fins lucrativos, o faturamento rentável é que garante a continuidade das operações e atividades, gerando emprego e impostos que revertem para a sociedade, bem como a remuneração do investimento feito pelos acionistas (sócios da empresa).
2. A avaliação deste item é feita periodicamente, através de reuniões onde participa a Alta Direção.
3. As ferramentas utilizadas para registro e avaliação é o Relatório de Análise Crítica pela Alta Direção e Ata do Relatório de Análise Crítica pela Alta Direção.

“Estabelecer relacionamentos com fornecedores de modo a promover a melhoria contínua dos produtos e serviços adquiridos.”

1. É o cuidado que se deve ter para garantir a aquisição de produtos de qualidade e dentro dos prazos estabelecidos. A qualificação prévia de fornecedores é feita antes de efetuarmos a primeira aquisição e, uma vez aprovada, esta qualificação continua sendo monitorada através de avaliações mensais, durante o período de fornecimento do fornecedor. Identificada alguma irregularidade no fornecimento, o fornecedor é

comunicado para que este identifique e corrija possíveis deficiências nos seus processos.

2. Este procedimento visa garantir a fidelidade de relacionamento entre o fornecedor e a LTA Transportes, de maneira que possamos garantir qualidade, preço justo, cumprimento de prazos de entrega e bom atendimento, requisitos importantíssimos para satisfazer as necessidades de nossos clientes.
3. As ferramentas utilizadas para registrar e avaliar a qualificação de fornecedores são Relatório de Avaliação Prévia de Fornecedores e Relatório de Avaliação de Fornecedores.

“Promover ações que contribuam para a preservação do meio ambiente.”

1. A Empresa de Transporte participa ativamente na prevenção do meio ambiente, através de testes de opacidade realizados regularmente nos veículos da frota. É uma forma de reverter para a sociedade o compromisso com o meio ambiente.
2. A avaliação deste item é feita periodicamente através de uma programação de testes nos veículos, monitorada pelo Departamento de Manutenção da Empresa de Transporte.
3. A ferramenta utilizada para o registro é o laudo técnico fornecido, após a realização do teste de opacidade, por uma empresa especializada.

O Sistema de Gestão da Qualidade contempla um procedimento, PQ.05_02 – Indicadores e Metas, para cuidar do nível de serviço prestado aos clientes e desempenho dos departamentos, o qual acompanha determinações das diretrizes da norma ABNT NBR 14884 (2006), sendo as metas estabelecidas pela Alta Direção, bem como a análise crítica dos mesmos ².

² **NOTA:** Antes da implementação do Sistema de Gestão da Qualidade, a LTA Transportes não fazia medição do nível de serviços prestados, não tinha o conhecimento do desempenho dos departamentos referente a suas responsabilidades. Com a implementação do SGQ, além da mensuração dos indicadores para tomada de decisão, é possível gerenciar cada processo aplicado dentro da empresa, seja ela de forma ampla ou por cliente.

A estrutura dos Indicadores de Desempenho está definida conforme diretrizes da norma ABNT NBR 14884 (2006, Item 5.2. – Tabela 1, p.3). Com a aplicação dos indicadores de desempenho ³, foi possível visualizar o comportamento da empresa, sendo que:

1. O Indicador de Avaria Perda Extravio ⁴ é dividido em 3 partes, sendo elas: Indenizações, Ocorrências e Volumes, não é requisito da norma no que tange ao registro de ocorrência. A medição referente aos volumes, tem como objetivo gerenciar a quantidade de volumes embarcados e quantidade de volumes avariados, perdidos e/ou extravios, respeitando um máximo de 0,4% do total embarcado. Este indicador é controlado desde 2005, conforme APÊNDICE IV GRÁFICO 5.1., com a aplicação desta medição, foi possível verificar as maiores causas de avaria perda extravio, sendo desde então tratadas de tal forma que não fosse recorrente. Da mesma forma ocorre com a medição de ocorrências, conforme APÊNDICE IV GRÁFICO 5.2., respeitando um máximo 0,5% do total de documentos emitidos e indenizações, conforme APÊNDICE IV GRÁFICO 5.3., respeitando um máximo 1% do total faturado.
2. Os atrasos nas entregas ⁵ são medidos e gerenciados desde 2004, conforme APÊNDICE IV GRÁFICOS 5.4., tendo como objetivo a rastreabilidade do maior causador de atrasos e melhores tratativas junto ao cliente. Este indicador respeita um máximo de 2,5% de atraso geral do total de documentos emitidos e 1,5% de atraso procedente do total de documentos emitidos. Esta medição não comporta os embarques via Parceiras, sendo as mesmas medidas separadamente.

³ **NOTA:** Os resultados apresentados de indicadores de desempenho estão contemplados até o fechamento do ano de 2008.

⁴ **NOTA:** Antes da implementação do sistema, apenas concertava-se os erros que aconteciam, não eram gerenciados por ocorrência ou volume.

⁵ **NOTA:** Antes da implementação do sistema, não haviam registros das causas de atrasos, sendo assim, os atrasos eram tratados conforme ocorrências registradas e não se trabalhava para melhoria.

3. Os atrasos nas coletas são medidos e gerenciados desde 2005, conforme APÊNDICE IV GRÁFICOS 5.5., tendo como objetivo o atendimento pontual de solicitações dos clientes e melhores tratativas junto ao cliente. Este indicador respeita um máximo de 1,5% de atraso geral do total de coletas solicitadas e 1,0% de atraso procedente do total de coletas solicitadas. Esta medição não comporta os embarques via Parceiras, sendo as mesmas medidas separadamente.
4. O Indicador de Informações de Entregas Realizadas é medido desde 2005, conforme APÊNDICE IV GRÁFICOS 5.6., tendo como objetivo a disponibilidade da informação para consulta do cliente referente a seus embarques. Este indicador respeita um mínimo de 2% das informações não inseridas no sistema.
5. O Indicador de Roubo/Furto é dividido em 2 partes, sendo elas: Ocorrências e Volumes, não é requisito da norma no que tange ao registro de ocorrência. A medição referente aos volumes, tem como objetivo gerenciar a quantidade de volumes embarcados e quantidade de volumes roubados/furtados, respeitando um máximo de 0,15% do total embarcado. Este indicador é controlado desde 2005, conforme APÊNDICE IV GRÁFICO 5.7., com a aplicação desta medição, foi possível verificar as maiores incidências nos lugares e horários, conseguindo ajustes em Planos de Gerenciamento de Riscos para evitar este tipo de evento. Da mesma forma ocorre com a medição de ocorrências, conforme APÊNDICE IV GRÁFICO 5.8., respeitando um máximo 0,15% do total de documentos emitidos.
6. O Indicador de Treinamento é medido desde 2004, conforme APÊNDICE IV GRÁFICO 5.9., o mesmo tem como objetivo gerenciar o investimento na capacitação dos colaboradores da empresa, respeitando um mínimo de 18:00hs por ano à cada colaborador.
7. O Indicador de Sinistros é medido desde 2006, conforme APÊNDICE IV GRÁFICO 5,10., tendo como objetivo gerenciar os acidentes de trânsito ocorridos com a frota e veículos terceiros carregados. Este

indicador respeita um máximo de 0,15% do total de entregas realizadas.

8. O indicador de Satisfação dos Clientes é medido desde 2004, conforme APÊNDICE IV GRÁFICO 5.11., tendo como objetivo gerenciar as necessidades e reclamações de cada um deles. Este indicador respeita um máximo de 0,5% de insatisfação a cada pesquisa.
9. O indicador de Benefícios é medido desde 2004, conforme APÊNDICE IV GRÁFICO 5.12., tendo como objetivo gerenciar os investimentos feito aos colaboradores da empresa. Este indicador respeita um percentual em 4% e 6% do total da folha de pagamento.
10. O Indicador de Meio Ambiente é medido desde 2004, conforme APÊNDICE IV GRÁFICO 5.13., gerenciando a fumaça preta joga no ar. Este indicador respeita um máximo de 20% da frota fora das exigências legais.
11. O Indicador de Eventos de Melhoria Contínua é medido desde 2005, conforme APÊNDICE IV GRÁFICO 5.14., tendo como objetivo a implantação de melhorias que impactem no processo sem ser uma exigência do cliente. Este indicador respeita um mínimo 1 evento ao trimestre.
12. O Indicador de Satisfação dos Funcionários é medido desde 2006, conforme APÊNDICE IV GRÁFICO 5.15., gerenciando as reclamações, sugestões e críticas dos colaboradores da empresa. Este indicador respeita um mínimo de 15% de insatisfação no período avaliado.

A responsabilidade, autoridade e interação de todo o pessoal que administra, desempenha e verifica atividades que influem na qualidade estão estabelecidas no Manual da Qualidade, sendo elas:

- ❖ A Alta Direção deve aprovar as diretrizes da Qualidade; aprovar e conduzir a Política da Qualidade em toda a empresa; aprovar o Manual da Qualidade e

suas revisões; ratificar as decisões do Sistema de Gestão da Qualidade para solucionar problemas da qualidade; fazer análise crítica do Sistema de Gestão da Qualidade, baseando-se nas sugestões apresentadas visando à eficácia global, mudanças estruturais, tecnológicas e estratégicas; e, tomar conhecimento sobre a avaliação dos problemas do Sistema de Gestão da Qualidade detectados durante as auditorias internas e externas.

- ❖ A Diretoria Administrativo/Financeira deve coordenar as atividades da qualidade nos Departamentos Administrativo, Financeiro, Manutenção e Segurança; preparar os Procedimentos da Qualidade e Instruções de Trabalho referentes aos seus departamentos e garantir que eles sejam efetivamente implementados; desenvolver o treinamento do pessoal de seus departamentos; atender da melhor forma possível o cliente, dentro dos limites estabelecidos pelo contrato; e, manter registros de dados obtidos e decisões tomadas no atendimento a clientes.
- ❖ A Diretoria Comercial deve coordenar as atividades da qualidade nos Departamentos Comercial e Vendas; preparar os Procedimentos da Qualidade e Instruções de Trabalho referentes aos seus departamentos e garantir que eles sejam efetivamente implementados; dirigir as atividades das Gerências de Negócios; desenvolver o treinamento do pessoal de seus departamentos; atender da melhor forma possível o cliente, dentro dos limites estabelecidos pelo contrato; orientar as negociações com os fornecedores, referentes às cotações, para atender os contratos atuais e futuros, obtendo as melhores condições comerciais, técnicas e de qualidade; elaborar preços de venda dos serviços ofertados; identificar, junto aos clientes, suas necessidades; e, dividir as tarefas estabelecidas entre os departamentos; e, participar da qualificação e aceitação de fornecedores, através da homologação de produtos.
- ❖ A Diretoria de Operações deve coordenar as atividades da qualidade no Armazém e nos Departamentos de Armazenagem, Expedição (Pendência), Operações, Segurança e Tráfego; preparar os Procedimentos da Qualidade e Instruções de Trabalho referente ao seus departamentos e garantir que eles sejam efetivamente implementados; desenvolver o treinamento do pessoal de seus departamentos; atender da melhor forma possível o cliente, dentro dos limites estabelecidos pelo contrato; coordenar as atividades

assegurando a qualidade dos acordos comerciais; dividir as tarefas estabelecidas entre os departamentos; controlar o processo de operações da empresa; e, participa da qualificação e aceitação de fornecedores, através da homologação de produtos.

- ❖ A Diretora da Qualidade deve coordenar as atividades da qualidade na Recepção e nos Departamentos da Qualidade, Recursos Humanos, Serviço de Atendimento ao Cliente e Tecnologia da Informação; assegurar, como Representante da Direção, que os requisitos do Manual da Qualidade sejam implementados e mantidos; preparar e distribuir planos, políticas e documentos do Sistema de Gestão da Qualidade, assegurando que tudo seja compreendido, implementado e mantido em todos os níveis da organização; analisar criticamente, em intervalos adequados, o Sistema de Gestão da Qualidade, a fim de assegurar a sua contínua adequação e eficácia e encaminhar para avaliação da Alta Direção; estabelecer e manter procedimentos para controle de todos os documentos e registros que digam respeito aos requisitos das normas em questão; controlar as alterações e remissões de documentos referentes à qualidade; controlar a implementação do Programa de Auditorias Internas; emitir, distribuir e controlar os documentos do Sistema de Gestão da Qualidade e suas respectivas revisões, após obter o consenso e aprovação dos mesmos; emitir, distribuir e controlar os modelos de formulários do Sistema de Gestão da Qualidade; preparar o Manual da Qualidade, juntamente com os departamentos envolvidos; formatar e codificar os documentos do Sistema de Gestão da Qualidade; obter o consenso das partes envolvidas, no que se refere aos documentos do Sistema de Gestão da Qualidade; e, coordenar e implementar o procedimento de treinamento dos colaboradores.
- ❖ A Representante da Direção deve manter e revisar anualmente a Política da Qualidade; estabelecer, implementar e manter o Sistema de Gestão da Qualidade, de acordo com as diretrizes estabelecidas pela Alta Direção, necessidades dos clientes e os requisitos das normas ABNT NBR ISO 9001 (2000) e NBR 14884 (2006); reportar sistematicamente à Alta Direção, o desempenho do Sistema de Gestão da Qualidade, em processo de análise crítica, objetivando ajustes e melhorias, através de atas das reuniões realizadas; promover a obtenção dos recursos necessários ao

desenvolvimento do Sistema de Gestão da Qualidade; acompanhar a execução da Programação de Auditorias Internas, junto ao Coordenador de Auditorias Internas da Qualidade; acompanhar a avaliação de não-conformidades, ações corretivas e preventivas, reportando-as à Alta Direção; convocar e coordenar o processo de Análise Crítica do Sistema de Gestão da Qualidade, juntamente com a Alta Direção; acompanhar as auditorias de certificação e manutenção do Sistema de Gestão da Qualidade, realizadas por órgãos certificadores.

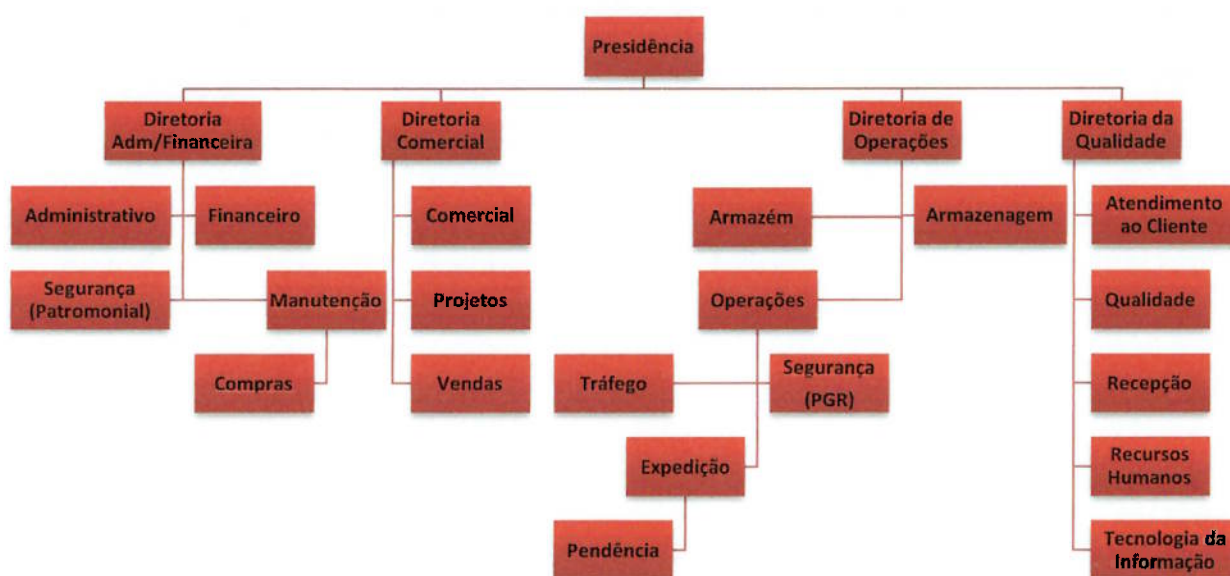


FIGURA 4.1. Organograma
Fonte: Recursos Humanos, LTA Transportes, 2008.

O processo de Análise Crítica do Sistema de Gestão da Qualidade⁶ pela Direção tem a finalidade de providenciar os recursos necessários para o desenvolvimento do Sistema de Gestão da Qualidade e sua eficácia. O processo de análise crítica tem por objetivo avaliar, criticar e definir as ações corretivas ou de melhoria do Sistema de Gestão da Qualidade, relatadas periodicamente, através de atas de reuniões, de modo a assegurar sua contínua adequação e melhoria. Os documentos base para realização da reunião são:

⁶ **NOTA:** Antes da implementação, a Alta Direção não fazia reuniões periódicas para discutir o andamento e desempenho dos processos da empresa.

1. Política da Qualidade;
2. Relatório de Análise Crítica pela Alta Direção: indicadores, eventos de melhoria, treinamento, ações corretivas e preventivas, auditorias internas e externas, reclamações de clientes, gestão de frota, outros recursos (infra-estrutura, informática, gerenciamento de risco, modernização tecnológica, atendimento dos requisitos legais e atendimento às normas do cliente) e assuntos gerais; e,
3. Ata do Relatório de Análise Crítica pela Alta Direção.

Mensalmente, o Sistema de Gestão da Qualidade é analisado criticamente pela Alta Direção da LTA Transportes, para assegurar sua contínua adequação e eficácia. Os registros desta análise é mantido pela Diretoria da Qualidade. As evidências objetivas, necessárias ao cumprimento deste requisito estão descritas nas atas que contêm as avaliações e solicitações de providências.

4.3. GESTÃO DE RECURSOS

Antes da implementação do Sistema de Gestão da Qualidade, a LTA Transportes procurava contratar funcionários já capacitados e qualificados para desenvolver atividades em processos críticos. O mercado não oferecia mão-de-obra qualificada conforme requisitos exigidos pela empresa, após a implementação do mesmo, foi possível realizar contratações com qualificações mínimas e disponibilizar treinamentos conforme cultura organizacional da empresa e particularidades de cada cliente atendido.

Para atendimento a este requisito, o Sistema de Gestão da Qualidade possui um procedimento, PQ.06_01 – Recursos Humanos, dedicado ao assunto de competência, treinamento e conscientização, onde é citado todo o planejamento e desenvolvimento para capacitação de funcionários.

As necessidades de treinamentos específicos para desempenho de atividades críticas ao processo, são estabelecidas pelos líderes de departamentos, sendo que anualmente estes líderes se reúnem com todos os seus subordinados para realizar o levantamento destas necessidades, após este levantamento, é dada à aprovação da Alta Direção e os treinamentos são inclusos no Plano Anual de Treinamento, conforme APÊNDICE V – Plano Anual de Treinamento.

Quando a necessidade é contemplada com treinamentos internos, o Departamento da Qualidade agenda o período com o líder responsável, ou pessoa designada pelo mesmo, o qual informa aos envolvidos. Os treinamentos internos são supervisionados pelo líder de departamento e/ou pessoas designadas pelo mesmo, os novos funcionários são treinados no que se refere ao Sistema de Gestão da Qualidade e atividades que irá desempenhar. Quando uma necessidade de treinamento não está contemplada no Plano Anual de Treinamento, a mesma é informada e inserida com a aprovação da Alta Direção.

Quando a necessidade é contemplada com treinamentos externos, o Departamento da Qualidade faz um levantamento de valores do que há disponível no mercado, solicita a aprovação da Diretoria responsável, agenda o mesmo com a instituição que o ministrará e convoca todos os envolvidos.

A LTA Transportes tem o comprometimento em determinar e gerenciar as condições de ambiente de trabalho necessárias para alcançar a conformidade com os requisitos do serviço, por meio de Pesquisas de Clima Organizacional, cuja responsabilidade é do Departamento da Qualidade. Tendo também o comprometimento em determinar, prover e manter a infra-estrutura necessária para alcançar a conformidade com os requisitos do cliente, por meio da Manutenção Corretiva e Preventiva, cuja responsabilidade é do Departamento da Manutenção.

Conforme requisitos da norma ABNT NBR 14884 (2006), a Alta Direção estabeleceu uma Política de Gestão de Frota⁷, sendo: *"A LTA Transportes se compromete a manter seus veículos, utilizados no transporte de carga, também nas atividades de coleta, distribuição e entrega, em adequadas condições de funcionamento através de manutenções corretivas, executadas a tempo, gerenciamento adequado do Plano de Manutenção Preventiva dos veículos e mantendo em seus quadros uma distribuição de veículos adequada aos contratos e requisitos dos clientes da LTA Transportes"*.

Para esta sistemática, há uma instrução de trabalho dedicada ao assunto, onde é estabelecido o controle de Manutenção Corretiva e Preventiva da Frota,

⁷ **NOTA:** Antes da implementação, a Alta Direção apenas autorizava os reparos necessários à sua frota, fazendo a manutenção preventiva conforme os manuais.

sendo evidenciada em controles do Departamento de Manutenção e Atas do Relatório de Análise Crítica pela Alta Direção.

4.4. PROCESSO DO NEGÓCIO

Os requisitos da qualidade são atendidos através dos Procedimentos da Qualidade e Instruções de Trabalho. Os processos operacionais da LTA Transportes são realizados em 2 etapas, sendo o Planejamento da Qualidade onde é realizado durante reuniões de Análise Crítica e a Análise Crítica dos Requisitos do Serviço que é concretizada após o aceite do cliente na proposta/contrato, conforme APÊNDICE VI – Planejamento da Qualidade.

O processo da Coleta pode acontecer de diversas formas, sendo elas: quando o cliente faz contato com a LTA Transportes e o Departamento de Operações seleciona o veículo, de acordo com a necessidade do mesmo; ou, conforme contrato, o cliente já estipula horários para coleta (coleta agendada). Quando a mercadoria não pode ser coletada de acordo com o programado, o cliente é informado e re-agenda uma nova coleta.

Ao chegar na origem da coleta, o motorista verifica, se possível com a nota fiscal em mãos, se a mercadoria coletada está conforme descrito na mesma. Após a inspeção e conferência da mercadoria, o motorista verifica se a mesma necessita de rastreamento ou escolta até a LTA Transportes ou Cliente Final. O motorista entra em contato com a LTA Transportes e a mesma libera o rastreamento/escolta.

No que se refere ao processo de transferência, o Departamento de Operações recebe por e-mail as solicitações de transferência de mercadorias e define o roteiro a ser utilizado, o tipo de veículo, se há necessidade de rastreamento e/ou escolta. Sendo todo processo conferido e acompanhado pelo Conferente e sua equipe, desde o carregamento da mercadoria até o lacre do mesmo.

O processo de entrega é dividido em três tipos, sendo eles:

1. **Entrega pela LTA Transportes – Matriz:** Neste caso, o Departamento de Operações faz a programação do dia, define o roteiro a ser utilizado, o tipo de veículo, se há necessidade de rastreamento e/ou escolta. O veículo é carregado com a supervisão de um

Conferente, que acompanha todo carregamento da mercadoria, conferindo o físico com a nota fiscal, lacra o mesmo, o Departamento de Expedição entrega a documentação necessária ao motorista e libera o veículo.

2. Entrega pela LTA Transportes – Filial: Para este tipo de entrega, existem veículos de linha, que são carregados diariamente, sendo carregados com a supervisão de Conferente, o qual acompanha o carregamento da mercadoria, conferindo o físico com a nota fiscal, o Departamento de Expedição entrega a documentação necessária ao motorista e libera o veículo. A Filial recebe a mercadoria, separa, carrega os veículos necessários e acompanha todo o trajeto da mercadoria, até a entrega no destino final.

3. Entrega pela Coligada/Parceira: Para estas entregas, o Departamento de Operações solicita que o veículo da contratada passe pela LTA Transportes e com a chegada do mesmo, o Conferente acompanha o carregamento da mercadoria, conferindo o físico com a nota fiscal, o Motorista protocola o documento de saída desta mercadoria, entrega a documentação necessária ao motorista e libera o veículo. A partir deste processo o Departamento de Serviço de Atendimento ao Cliente monitora todo o trajeto da mercadoria, até a entrega no destino final.

O processo de rastreabilidade da mercadoria se faz através do sistema operacional da LTA Transportes, quando o produto estiver internalizado na empresa ou for despachado por coligada/parceira ou enviada para a filial ou da entrega ao destino final; através de Romaneio de Carregamento ou Manifesto quando da entrega ao destino final.

Para os processos de apoio do Sistema de Gestão Qualidade, há um procedimento da qualidade dedicado ao assunto, sendo eles:

1. PQ.04_01 – Controle de Documentos: Apresenta diretrizes de elaboração, emissão, distribuição, alteração, cancelamento, aprovação e controle de documentos do Sistema de Gestão da Qualidade da LTA Transportes.

2. **PQ.04_02 – Controle de Registros da Qualidade:** Este procedimento visa estabelecer as diretrizes para identificar, armazenar, proteger, recuperar, reter e descartar os registros da qualidade.
3. **PQ.05_01 – Análise Crítica pela Alta Direção:** Tem por objetivo estabelecer os critérios a serem utilizados para a Análise Crítica do Sistema de Gestão da Qualidade da LTA Transportes pela Alta Direção.
4. **PQ.05_02 – Indicadores e Metas do Sistema de Gestão da Qualidade:** Determina as diretrizes para a avaliação e mensuração dos Indicadores e Metas do Sistema de Gestão da Qualidade da LTA Transportes, através da confrontação dos dados obtidos, com as metas estipuladas pela Alta Direção, bem como a análise crítica dos mesmos.
5. **PQ.06_01 – Recursos Humanos:** Estabelece a sistemática de avaliação e aperfeiçoamento da competência, garantindo a eficácia do treinamento de todos os profissionais que desempenham atividades que afetam a qualidade dos serviços prestados pela LTA Transportes de promover a integração de novos colaboradores.
6. **PQ.07_04 – Aquisição:** Assegura que todos os produtos e/ou serviços adquiridos estejam em conformidade com os requisitos especificados, através de fornecedores previamente avaliados e devidamente qualificados.
7. **PQ.08_01 – Monitoramento da Satisfação do Cliente:** Medir a satisfação dos clientes da LTA Transportes em relação aos serviços prestados.
8. **PQ.08_02 – Auditorias Internas da Qualidade:** Estabelece diretrizes para execução das auditorias internas da qualidade, com a finalidade de avaliar a eficácia e conformidade do Sistema de Gestão da Qualidade da LTA Transportes, perante aos requisitos das normas NBR ISO 9001:2000 e ABNT NBR 14884:2006.
9. **PQ.08_03 – Controle de Não-Conformidade:** Este procedimento providencia ações corretivas para as não conformidades encontradas no Sistema de Gestão da Qualidade da LTA Transportes.
10. **PQ.08_04 – Ação Corretiva / Ação Preventiva:** Estabelece diretrizes para identificação, correção e prevenção das não

conformidades identificadas nos serviços prestados, de modo a evitar as repetições ou a primeira ocorrência da mesma, bem como as ocasionadas pelo não atendimento dos requisitos do Sistema de Gestão da Qualidade da LTA Transportes.

O Departamento de Operações tem a responsabilidade de contratar os veículos/motoristas terceiros para agregar à frota da empresa e atender toda demanda do fluxo diário de carga e entrega. Sendo este, um processo totalmente gerenciado por empresas terceiras de Gerenciamento de Riscos. Quando da contratação, o motorista não seja cadastrado em nenhuma gerenciadora de riscos, o Departamento de Operações fornece ao mesmo o Cadastro de Motorista na Gerenciadora de Riscos, após preenchido, é necessário aguardar a aprovação. Sendo que:

1. Verifica pelo CPF do motorista e a placa do veículo, se o mesmo está cadastrado no sistema da Gerenciadora de Riscos, caso positivo deve liberar para carregamento, após preenchimento do Cadastro de Motorista na Gerenciadora de Riscos, e inspeção do veículo e integração de terceiros.
2. A inspeção para liberação de veículos terceirizados (agregado) é realizada através do Check List Diário de Manutenção, conforme APÊNDICE VII, sob responsabilidade do Departamento de Tráfego e, posteriormente, mediante inspeção registrada no Romaneio de Carregamento pelo Conferente, no ato do carregamento no veículo.

Estes prestadores de serviço passam pelos mesmos processos que um funcionário, sendo ele supervisionado na carga e descarga, realizando a integração, que tem como objetivo apresentar as normas internas e as responsabilidades do prestador de serviço. É responsabilidade do contratante ou pessoa designada por ele realizar a integração de terceiros e registrá-la.

O processo Comercial da LTA Transportes é estruturado com os seguintes documentos: PQ.07_02 Análise Crítica dos Requisitos do Serviço e PQ.07_03 Projeto/Desenvolvimento. Sendo que, o Departamento Comercial tem como responsabilidade prospectar novos clientes, fazendo um levantamento dos possíveis

clientes nas regiões de atendimento, para agendamento de visitas e apresentação da LTA Transportes, oferecendo os serviços prestados, sendo trabalhado de formas:

1. Em caso de visitas, se necessário, o Departamento Comercial envia por e-mail um Questionário Técnico, conforme APÊNDICE VIII, o qual é utilizado para avaliação e para elaboração de projeto.
2. Em caso de visitas, se não for necessário o preenchimento do Questionário Técnico o Departamento Comercial registra as necessidades do cliente no Relatório de Visitas, conforme APÊNDICE IX.

A Proposta é um documento gerado pelo Departamento Comercial, com base no Relatório de Visitas e/ou outro meio utilizado para coletar as necessidades do cliente, onde são acordadas as necessidades dos clientes, regiões de atendimento e valores para a prestação do serviço. Todo processo, antes de ser registrado em proposta, passa por uma criteriosa análise crítica, sendo que o resultado é aprovado pela Diretoria Comercial e/ou Alta Direção. Todas as Propostas são controladas por meio de numeração, pelo Departamento Comercial, o qual deve emitir e a incluir no Controle de Emissão de Propostas, conforme APÊNDICE X, e após o aceite no Acompanhamento de Propostas Emitidas, conforme APÊNDICE XI, mantendo a rastreabilidade das negociações com os clientes. As alterações na Proposta são discutidas entre as Diretorias, onde é verificado se estas causarão algum impacto nos recursos, custos e prazos para a sua realização, evidenciando uma nova análise crítica e uma correção na Proposta elaborada anteriormente. Após aprovação do cliente, para início da operação, a Proposta, seus valores, prazos e generalidades, é inserida no sistema operacional. Sendo que todo novo cliente, ou alteração de um cliente já em carteira, todo o processo acordado com o mesmo é registrado no Manual do Cliente, conforme APÊNDICE XII e disponibilizado aos departamentos envolvidos, informando o início da prestação de serviço.

O procedimento PQ.07_03 Projeto/Desenvolvimento, estabelece diretrizes para elaboração de projetos, visando atender o cliente conforme necessidade. Durante a fase de Análise Crítica dos Requisitos do Serviço, citado no processo acima, devem ser levantadas às necessidades/requisitos do cliente, os quais servirão de base para elaboração do Projeto. As informações necessárias para

elaboração do Projeto, são obtidas e registradas através do Questionário Técnico, conforme APÊNDICE VIII. Após ser elaborado, a Alta Direção faz a verificação do mesmo, junto ao cliente, de acordo com o dimensionamento obtido através da interpretação das informações extraídas do Questionário Técnico e/ou demais base de dados fornecida pelo mesmo. Este processo não necessariamente se concluirá numa única fase, podendo ocorrer novas discussões e ajustes até que se encontre um equilíbrio entre os objetivos e se atenda os interesses de ambas as partes. O registro da verificação do projeto se dá pela elaboração de um contrato e/ou proposta. Toda e qualquer alteração de projeto que seja identificada, é analisada criticamente, pela Alta Direção, validada junto ao cliente e informada através do Manual do Cliente aos departamentos envolvidos na execução do mesmo antes de sua efetiva implementação. A execução do projeto é realizado conforme as atividades descritas no PQ.07_05 Realização do Serviço e Instruções de Trabalho correspondentes.

4.5. AVALIAÇÃO E MELHORIA

O processo de avaliação e melhoria, no que tange a mercadoria do cliente, é efetuada pela conferência e inspeção de carga, o Sistema de Gestão da Qualidade comporta instruções de trabalho dedicadas a este assunto, sendo que: no processo de carga ou descarga do veículo, o Conferente acompanha toda inspeção das mercadorias, juntamente de sua equipe de Ajudantes. Caso seja percebida alguma não conformidade, o Conferente informa de imediato o Departamento de Expedição – Pendência, o qual registra as ocorrências no Relatório de Avarias, conforme consta em processo descrito abaixo.

O processo de avaliação e melhoria, no que tange os veículos e frota e agregados, a conferência e inspeção de veículo, está descrita em instrução de trabalho, sendo que: após a realização da limpeza do veículo, o Conferente realiza a inspeção e registra no Relatório de Limpeza e Inspeção de Veículos, conforme APÊNDICE XIII.

O processo de Controle de Não Conformidade e Pendência é controlado através do procedimento PQ.08_03 Controle de Não Conformidade, onde estão

estabelecidas as diretrizes para que as condições de não conformidades sejam identificadas, investigadas, avaliadas e solucionadas. A identificação da não conformidades, conforme procedimentos do Sistema de Gestão da Qualidade, podem ser constatadas quando da execução de auditorias internas ou externas e através de apontamentos dos colaboradores da LTA Transportes. O registro da não conformidade é efetuado através do formulário Solicitação de Ação Corretiva.

Durante a carga ou descarga de um veículo, o Conferente acompanha todo processo, inspecionando as mercadorias juntamente de sua equipe de Ajudantes. Caso seja percebida alguma não conformidade, o Conferente informa o Departamento de Expedição – Pendência, que registra a ocorrência no Relatório de Avarias, conforme APÊNDICE XIV. O Responsável por Pendências informa o cliente do ocorrido, enviando o Relatório de Avaria, para que se inicie uma negociação de indenização ou troca de embalagem.

Caso haja devolução de mercadorias, no ato de recebimento no armazém da LTA Transportes, o Conferente deve registra a ocorrência no Protocolo de Recebimento de Mercadorias, conforme APÊNDICE XV, e informa o departamento de Expedição – Pendências, entregando-lhe o registro da ocorrência. As ocorrências devem ser tratadas de acordo com instruções específicas de cada cliente e, as informações necessárias devem ser repassadas a todos os departamentos envolvidos. Caso haja sinistro/roubo de carga durante a coleta ou entrega de mercadoria, o Departamento de Operações informa sobre o sinistro a todos os departamentos envolvidos, inclusive à Pendência, que é o responsável por manter o cliente informado sobre as ocorrências com as mercadorias, para que sejam tomadas as medidas necessárias.

Para o processo de avaliação e melhoria do Sistema de Gestão da Qualidade é utilizada a sistemática de Auditoria Interna⁸, sendo este processo descrito do procedimento PQ.08_02 Auditoria Interna, tendo como objetivo estabelecer diretrizes para instituir, planejar, executar e documentar as auditorias internas do Sistema de Gestão da Qualidade. O planejamento das auditorias considera a importância das

⁸ **NOTA:** Antes da implementação, nem a Alta Direção e nem os Encarregados pelos departamentos faziam verificação dos processos desempenhados, sendo através de auditoria interna ou sistemática similar.

atividades e documentos a serem auditados, sendo que este processo contempla pessoas qualificadas para realizar auditorias. Todas as ações tomadas para eliminar as deficiências são reavaliadas pela Coordenadora de Auditorias Internas, para verificar sua conformidade.

As auditorias internas são programadas pela Coordenadora de Auditorias Internas, juntamente aos departamentos, e aprovadas pela Alta Direção, tendo periodicidade semestral. A Programação de Auditorias Internas, depois de aprovada, é divulgada a todos os envolvidos, sendo que a Equipe Auditora, após receber a programação, elabora a Lista de Verificação de Auditoria Interna e a utiliza como roteiro no decorrer da auditoria. Estas Listas de Verificação de Auditoria Interna, são elaboradas conforme os requisitos das normas ABNT NBR ISO 9001 (2000) e ABNT NBR 14884 (2006), e de documentos como o Manual da Qualidade, Procedimentos da Qualidade e Instruções de Trabalho. A equipe auditora faz o acompanhamento das Solicitações de Ações Corretivas levantadas nas últimas auditorias.

O objetivo da auditoria interna é constatar se os processos realizados estão de acordo com o processo estabelecido no Sistema de Gestão da Qualidade, consiste em coletar evidências de conformidades e não conformidades, através das entrevistas e verificações dos Registros da Qualidade. Caso seja constatada pela Equipe Auditora alguma não-conformidade no processo, a mesma faz anotações na Lista de Verificação de Auditoria Interna e registra uma Solicitação de Ação Corretiva obtendo o consenso do responsável pelo departamento. Quando não há indícios claros nos processos, a equipe auditora efetua um registro de Observação na Lista de Verificação de Auditoria Interna e informa aos envolvidos. A equipe auditora incentiva os auditado a registrarem uma Solicitação de Ação Preventiva sempre que percebidas oportunidades de melhoria no processo. Todas as informações obtidas por meio de entrevistas são comprovadas através de evidências objetivas. Após a realização da auditoria interna, a Equipe Auditora reúne todo o departamento para apresentação dos resultados obtidos, de forma que garanta uma compreensão clara dos processos auditados. A Equipe Auditora preenche o Relatório de Auditoria Interna, conforme APÊNDICE XVI, onde constem informações que permitam uma adequada avaliação dos processos auditados, tais como: Os envolvidos em cada processo auditado; Os documentos do SGQ auditados; Breve resumo do processo; e, Observações e Não-Conformidades encontradas durante a auditoria.

No processo de melhoria e avaliação, no que tange Ações Corretivas⁹, quando há constatação de não conformidades nos processos do Sistema de Gestão da Qualidade da LTA Transportes, seja por auditorias internas, externas, reclamações de clientes ou através dos próprios colaboradores, as mesmas são registradas conforme APÊNDICE XVII – Solicitação de Ação Corretiva. Quando ocorre de uma ação implementada não ser desempenhada de forma adequada, a mesma é referenciada a um gerenciamento superior até que a solução seja definida. O sistema garante que qualquer mudança em documentos existentes, a partir de ações corretivas, seja implementada e revisada. Existe uma contínua análise de reclamação de cliente para detectar e eliminar causas de não-conformidade, através de abertura de Solicitação de Ação Corretiva.

É de total responsabilidade da Coordenadora de Auditorias Interna o controle das Ações Corretivas e Preventivas. Sendo que, ao receber a Solicitação de Ação Corretiva, o responsável do departamento se reúne com os colaboradores necessários para responder a não conformidade apresentada, de acordo com a atividade desenvolvida por cada um deles no processo, sendo necessárias as seguintes informações:

1. **Existe necessidade de correção:** Informa-se se a não conformidade encontrada existe ou não a necessidade de correção e assina-se o campo responsável pelo departamento.
2. **Correção:** Caso a resposta do item anterior tenha sido “Sim”, informa-se o que foi feito para corrigir a não conformidade e assina-se o campo responsável pelo departamento.
3. **Análise das causas:** Descreve-se os motivos que provavelmente levaram à não conformidade.
4. **Ação corretiva necessária:** informa-se se existe a necessidade de uma ação corretiva para evitar que a não conformidade ocorra novamente e assina-se o campo responsável pelo departamento.
5. **Ação corretiva:** Caso a resposta do item anterior tenha sido “Sim”, informa-se quais medidas devem ser tomadas para que a não

⁹ **NOTA:** Antes da implementação, os Encarregados de Departamentos apenas corrigiam os processos através de reclamação do cliente.

conformidade não volte a ocorrer e assina-se o campo responsável pelo departamento.

6. Prazo: Defini-se um prazo para que a ação corretiva seja implementada.

7. Assinatura: O responsável do departamento assina todos os campos referentes a sua responsabilidade.

A Coordenadora de Auditorias Internas realiza o acompanhamento, agendando junto a um auditor interno, um prazo para verifica a implementação e eficácia através das Solicitações de Ação Corretiva.

As Ações Preventivas são estabelecidas quando identificadas causas potenciais, através de análise crítica dos processos estatísticos e reclamações de clientes internos ou externos, este registro é feito conforme APÊNDICE XVIII – Solicitação de Ação Preventiva. É de responsabilidade da Coordenadora de Auditorias Interna o controle de ação preventiva. É registrada uma Solicitação de Ação Preventiva sempre que detectada uma potencial causa de não conformidade no processo da LTA Transportes. As fontes geradoras de uma Solicitação de Ação Preventiva, são: Observação do colaborador; Extensão da Solicitação de Ação Corretiva; Auditorias internas; Reunião do grupo de melhoria da qualidade; e, Reunião de análise crítica pela Alta Direção. Após receber a Solicitação de Ação Preventiva, o responsável do departamento se reúne com os colaboradores necessários para estabelecer prazos de implementação e verificação da mesma, de acordo com a atividade desenvolvida por cada colaborador no processo.

5. CONCLUSÃO

A Empresa tem utilizado a qualidade como um dos pilares de sustentação de suas estratégias de negócios. Os diretores têm a missão de estabelecer diretrizes de qualidade a todos os gestores, que por sua vez tem sua participação visível a todos, demonstrando que acreditam e agem em favor da qualidade, tais ações vão além da disponibilidade de recursos, condições para a capacitação e caminham para a comprovação técnica da qualidade do serviço prestado, conforme determinação dos requisitos dos clientes, desta forma, a LTA Transportes entende como seu diferencial a ser mantido.

É possível salientar isso, pois a implementação da norma ABNT NBR 14884 (2006) permitiu que a LTA Transportes adotasse um modelo de Sistema de Gestão da Qualidade que melhor adaptasse para as padronizações de seus processos. Contudo, as etapas de desenvolvimento das atividades e conceitos estabelecidos pelo modelo proposto foram seguidos e mantidos, dentro do planejamento realizado.

A implementação do Sistema de Gestão da Qualidade deparou-se com diversos paradigmas, principalmente a quebra de barreiras e rotinas cotidianas, sendo este um fator de crescimento ao capital humano na empresa, tão logo superado os paradigmas, a evolução dos processos era notório.

Com uma nova estrutura nos processos, conforme ferramenta utilizada, fez com que a LTA Transportes tivesse um melhor conceito sobre a melhoria contínua de seus processos, uma vez que este resultado se deu devido ao comprometimento e participação de todos os colaboradores.

Por fim, com alcance da padronização dos processos e melhor conceito de melhoria contínua dos mesmos, hoje a empresa tem a possibilidade de buscar novos ramos de atividade objetivando a melhoria de sua estrutura operacional e gerencial.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGÊNCIA NACIONAL DE TRANSPORTE TERRESTRE (ANTT). **Registro Nacional do Transporte Rodoviário de Carga – RNTRC**, 2008. Disponível em: <http://www.antt.gov.br/rntrc_numeros/rntrc_emnumeros.asp>. Acesso em: 10 de janeiro de 2009.

AGÊNCIA NACIONAL DE VIGILÂNCIA SANITÁRIA (ANVISA). Disponível em: <<http://www.anvisa.gov.br/>>. Acesso em: 10 de janeiro de 2009.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE INDÚSTRIA QUÍMICA (ABIQUM). **SASSMAQ** – Sistema de Avaliação de Segurança, Saúde, Meio Ambiente, e Qualidade. São Paulo, 2005.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE LOGÍSTICA E TRANSPORTE DE CARGA (ABTC). **O transporte tem um papel fundamental no desenvolvimento econômico e social do país**, 2007. Disponível em: <<http://www.abtc.org.br>>. Acesso em: 10 de janeiro de 2009.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS (ABNT). **ABNT NBR ISO 9000:2005**: Sistemas de gestão da qualidade – fundamentos e vocabulários. Rio de Janeiro, 2005.

_____. **ABNT NBR ISO 9001:2008**: Sistemas de gestão da qualidade – requisitos. Rio de Janeiro, 2008.

_____. **ABNT NBR ISO 9004:2000**: Sistemas de gestão da qualidade – diretrizes para melhorias de desempenho. Rio de Janeiro, 2000.

_____. **ABNT NBR 13485:2004**: Produtos para saúde – sistema de gestão da qualidade – requisitos para fins regulamentares. Rio de Janeiro, 2004.

_____. **ABNT NBR 14001:2004:** Sistema de gestão ambiental – requisito com orientações para uso. Rio de Janeiro, 2004.

_____. **ABNT NBR 14884:2006:** Transporte Rodoviário de Carga – sistema da qualificação. Rio de Janeiro, 2006.

_____. **ABNT NBR 16001:2004:** Responsabilidade social – sistema da gestão - requisitos. Rio de Janeiro, 2004.

_____. **ABNT NBR 16949:2004:** Sistema de gestão da qualidade - Requisitos particulares para aplicação da ABNT NBR ISO 9001:2000 para organizações de produção automotiva e peças de reposição pertinentes. Rio de Janeiro, 2004.

_____. **ABNT ISO/IEC GUIA 2:2006:** Normalização e atividades relacionadas – Vocabulário geral. Rio de Janeiro, 2006.

_____. **ABNT NBR ISO/IEC 20000-1:2008:** Tecnologia da informação – gerenciamento de serviços parte 1: especificações. Rio de Janeiro, 2008.

_____. **ABNT NBR ISO/IEC 27001:2006:** Tecnologia da informação - Técnicas de segurança - Sistemas de gestão de segurança da informação - Requisitos. Rio de Janeiro, 2006.

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DO TRANSPORTE DE CARGAS E LOGÍSTICA (NTC). TRANSQUALIT – 14884: 2006: Sistema de gestão da qualificação para empresas de transporte de cargas. São Paulo, 2006. Disponível em: <<http://www.ntcnet.org.br/Download/Transqualit.pdf>>. Acesso em: 10 de janeiro de 2009.

BALLOU, Ronald H. Logística Empresarial: Transporte, administração de materiais e distribuição física. São Paulo: Atlas, 1995.

BRITISH STANDARDS INSTITUTIONS (BSI). OHSAS 18001: 2007: Sistema de gestão para segurança e saúde ocupacional – especificações. São Paulo, 2007.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DO TRANSPORTE (CNT). **Pesquisa Rodoviária 2007**: relatório gerencial, 2007. Disponível em: <<http://www.cnt.org.br>>. Acesso em: 10 de janeiro de 2009.

CONSELHO NACIONAL DO MEIO AMBIENTE (CONAMA). **SISNAMA**: sistema nacional do meio ambiente. Disponível em: <<http://www.mma.gov.br/port/conama/estr.cfm>>. Acesso em: 10 de janeiro de 2009.

DEPARTAMENTO NACIONAL DE TRÂNSITO (DENATRAN). Disponível em: <<http://www.denatran.gov.br/index.htm>>. Acesso em: 10 de janeiro de 2009.

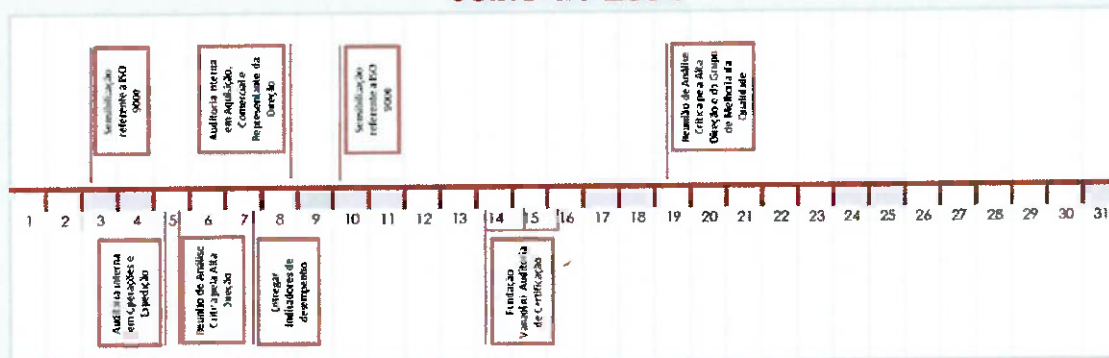
GARRIDO, Ana Paula. **A qualidade no setor de logística e transporte de carga**: o começo de uma longa jornada. Caderno Especial – Revista Banas Qualidade, São Paulo, nº 157, p. 48-58, jun. 2005.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Suplemento de Produtos e Serviços – Pesquisa Anual de Serviços**, 2005. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br>>. Acesso em 10 de janeiro de 2009.

NOVAES, Antonio Galvão. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Distribuição**. São Paulo: Campus, 2004.

WANKE, Peter.; FLEURY, Paulo. **Transporte de cargas no Brasil**: estudo exploratório das principais variáveis relacionadas aos diferentes modais e às suas estruturas de custos in Estrutura e dinâmica do setor de serviços no Brasil, 2006. Disponível em: <http://www2.coppead.ufrj.br/port/images/PDFs/transporte_de_cargas_no_brasil.pdf>. Acesso em: 10 de janeiro de 2009.

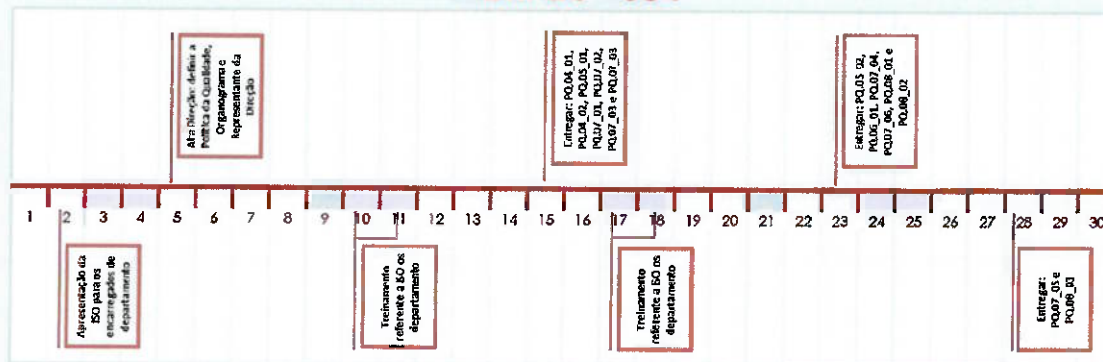
Julho de 2004



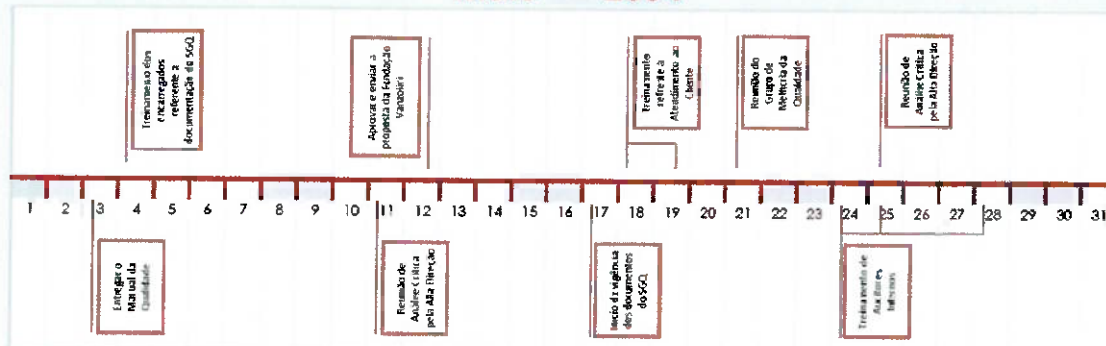
APÊNDICE I

CRONOGRAMA DE IMPLEMENTAÇÃO DA NORMA ABNT NBR ISO 9001(2000)

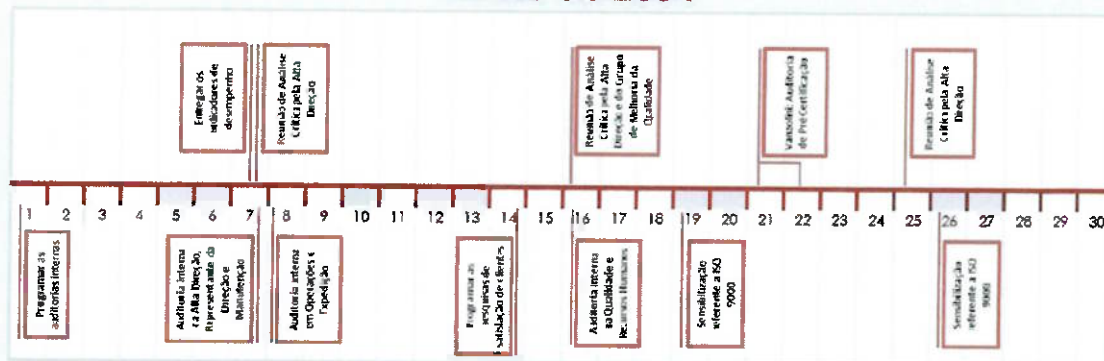
Abril de 2004



Maio de 2004



Junho de 2004



APÊNDICE II

LEVANTAMENTO PARA ADEQUAÇÃO À NORMA ABNT NBR 14884 (2006)

4. Sistema de gestão de transporte

Requisitos da NBR 14884	O que a norma pede?	O que a LTA tem?	O que a LTA vai fazer?
4.1. Documentação dos processos	Estabelecer, documentar, manter: a) Procedimentos documentados exigidos pela norma. b) Documentos requeridos pela empresa (inclui Legislação pertinente)	A LTA Transportes tem um procedimento para cada item da norma.	Acrescentar os requisitos que a norma pede.
4.2. Visão geral do sistema de gestão de transporte e escopo	a) Política da Qualidade b) Indicadores de desempenho c) Organograma da empresa d) Escopo de sistema de qualificação e) Lista dos principais procedimentos operacionais e de apoio	Política da Qualidade no Manual da Qualidade Indicadores de desempenho no PQ.05_02 Organograma da empresa no Manual da Qualidade Escopo no Manual da Qualidade Lista dos principais processos e de apoio no Manual da Qualidade e no PQ.07_01	Validar com a Alta Direção a utilização da mesma Serão revisadas as metas, será feita a inclusão dos indicadores exigidos pela norma, porém sem mexer na estrutura dos mesmos Verificar com Recursos Humanos uma listagem atualizada dos funcionários Validar com a Alta Direção a mudança do escopo utilizado Continuará sendo disponibilizado da mesma forma
4.2.1. Escopo	a) Abrangência (tipo de serviço) b) Parte da organização envolvida (matriz, filiais, postos avançados, representantes/agentes, franquias etc.)	Transporte rodoviário de carga em geral com coleta e distribuição, entre comércio, indústria e centros de distribuição na matriz São José dos Campos.	Alterar. Inserir como assuntos gerais na reunião de análise crítica pela alta direção definir um novo escopo de certificação.
4.3. Controle de documentos	a) Aprovar documentos antes da liberação b) Analisar criticamente, atualizar e reprovar c) Identificar situação atual das revisões d) Identificar a natureza das revisões e) Assegurar as versões pertinentes f) Assegurar que os documentos estejam legíveis g) Prevenir o uso não intencional	PQ.04_01 – Controle de Documentos, procedimento este que Apresenta as diretrizes de elaboração, emissão, distribuição, alteração, cancelamento, aprovação e controle de documentos do Sistema de Gestão da Qualidade.	- - -

de documentos obsoletos

4.4. Controle de registros

- a) Identificar
- b) Forma de guarda
- c) Recuperação (procura e acesso)
- d) Tempo de retenção
- e) Descarte

PQ.04_02 – Controle de registros, procedimento este que visa estabelecer as diretrizes para identificar, armazenar, proteger, recuperar, reter e descartar os registros da qualidade.

5. Responsabilidade da direção

Requisitos da NBR 14884	O que a norma pede?	O que a LTA tem?	O que a LTA vai fazer?
5.1. Política da qualidade	Estabelecer e documentar. <ul style="list-style-type: none"> a) Compreendida b) Implementada c) Mantida por todos que executam atividades 	<p>Política da Qualidade atendendo o cliente externo, cliente interno, fornecedores, acionistas e sociedade.</p> <p>A mesma é compreendida por todos os funcionários através de treinamentos de reciclagem e integração de novos colaboradores.</p>	---
5.2. Indicadores de desempenho	<ul style="list-style-type: none"> a) Indicadores mensuráveis b) Métodos para medição c) metas e prazos para atendimento <p>Os indicadores definidos devem incluir no mínimo:</p> <ul style="list-style-type: none"> 1. Índice de avaria, perda e extravio indenizações e volumes 2. Índice de atraso na entrega 3. Índice de atraso na coleta 4. Índice de informação das entregas realizadas 	<p>PQ.05_02 – Indicadores e metas do sistema de gestão da qualidade, procedimento este que determina as diretrizes para avaliação e mensuração dos indicadores e metas do sistema de gestão da qualidade, através da confrontação dos dados obtidos, com as metas estipuladas pela Alta Direção, bem como a análise crítica dos mesmos</p> <ul style="list-style-type: none"> 1. Índice de avaria, perda e extravio indenizações, ocorrências e volumes 2. Índice de atraso na entrega geral e procedente 3. Índice de atraso na coleta geral e procedente 4. Índice de avaliação de fornecedores 5. Índice de benefícios 6. Índice de informação das entregas realizadas 7. Índice de meio ambiente 8. Índice de melhoria 	<p>---</p> <p>Revisar metas na reunião de análise crítica pela alta direção</p>

		continua	
		9. Índice de rentabilidade	
	5. Índice de roubo/furto de cargas volumes	10. Índice de roubo/furto de cargas ocorrências e volumes	
	6. Índice de satisfação do cliente	11. Índice de satisfação do cliente	
		12. Índice de satisfação dos funcionários	
	7. Índice de sinistro	13. Índice de sinistro	
	8. Índice de treinamento	14. Índice de treinamento	
5.3. Responsabilidade e autoridade	Definir, documentar e comunicar.	Organograma no Manual da Qualidade	Verificar com Recursos Humanos uma listagem atualizada dos funcionários
5.4. Coordenador da qualidade	Indicar membro com autoridade de: a) Planejar e gerenciar a implantação b) Assegurar que os processos estejam estabelecidos e mantidos c) Relatar à direção o desempenho do sistema de gestão	Representante da Direção (RD) – Diretora da Qualidade	---
5.5. Análise crítica pela direção	Analisar os indicadores de desempenho	PQ.05_01 – Análise Crítica pela Alta Direção.	---
5.6. Requisitos legais e normas referenciais	a) Listar e manter atualizados os requisitos legais e normas de referência. b) Diagnosticar o nível de atendimento	Controle de documentos externos conforme PQ.04_01 Controle de Documentos.	---

Indicador	Forma de Medição	Frequência de Medição	Meta
Índice de avaria, perda e extravio	Número total de volumes avariados, perdidos e extravios, dividido pelo número total de volumes transportados, multiplicado por 100	Mensal	Igual ou menor a 0,4%
	Valor total de indenizados no mês, dividido pelo faturamento bruto mensal, multiplicado por 100		Igual ou menor a 1%
	Número total de documentos com ocorrência de avaria, perda e extravio, dividido pelo número total de documentos emitidos, multiplicado por 100		Igual ou menor a 0,5%
Índice de atraso na entrega	Número total de atrasos nas entregas, dividido pelo número total de entregas realizadas, multiplicado por 100	Mensal	Geral: Igual ou menor a 2,5%
			Procedente: Igual ou menor a 1,5%

Índice de atraso na coleta	Número total de atrasos nas coletas, dividido pelo número total de coletas realizadas, multiplicado por 100	Mensal	Geral: Igual ou menor a 1,5% Procedente: Igual ou menor a 1%
Índice de avaliação de fornecedores	Média dos resultados das avaliações dos fornecedores qualificados e utilizados	Mensal	Igual ou maior a 8,5
Índice de benefícios	Somatória dos benefícios (Cesta Básica e Educação), dividido pelo total da Folha de Pagamento, multiplicado por 100	Mensal	Entre 5% e 7%
Índice de informação das entregas realizadas	Número de entregas realizadas e informadas, dividido pelo número total de entregas realizadas, multiplicado por 100	Mensal	Igual ou maior a 97%
Índice de meio ambiente	Número de veículos com relatório "Aprovado", dividido pelo número total de veículos testados, multiplicado por 100	Semestral	Igual ou maior a 80%
Índice de melhoria contínua	Número de relatos de melhoria contínua no trimestre avaliado	Trimestral	Igual ou maior a 1
Índice de rentabilidade	(Receita gerada no mês – Despesa gerada no mês, dividido pela receita gerada no mês, multiplicado por 100	Mensal	Igual ou maior a 5%
Índice de roubo/furto de cargas	Valor total das cargas sinistradas (roubo/furto), dividido pelo valor total das cargas transportadas, multiplicado por 100	Mensal	Igual ou menor a 0,15%
	Número total de documentos com ocorrência de sinistro (roubo/furto), dividido pelo número total de documentos emitidos, multiplicado por 100		Igual ou menor a 0,15%
Índice de satisfação do cliente	Somatória dos graus obtidos nas pesquisas, dividido pelo total de pesquisas efetuadas, multiplicado por 100	Trimestral	Igual ou maior a 9,5
Índice de satisfação do funcionário	Somatória dos graus obtidos nas pesquisas, dividido pelo total de pesquisas efetuadas, multiplicado por 100	Semestral	Igual ou maior a 95%
Índice de sinistros (acidentes de trânsito com frota própria ou terceiros)	Número total de sinistros, dividido pelo número total de entregas realizadas, multiplicado por 100	Mensal	Igual ou menor a 0,15%
Índice de treinamento	Número de horas de treinamento por funcionário	Anual	Igual ou maior a 25 horas/homem

6. Gestão de recursos

Requisitos da NBR 14884	O que a norma pede?	O que a LTA tem?	O que a LTA vai fazer?
6.1. Capacitação	Documentar e implementar um programa de capacitação	PQ.06_01 – Recursos Humanos	---
6.2. Instalações e ambiente de trabalho	Identificar instalações internas por onde passam cargas, realizam-se conferências, inspeções, rampas, docas, balanças, equipamentos de movimentação, iluminação, equipamento de segurança, etc.	Reparos e limpezas.	Elaborar instrução de trabalho para atender o item da norma.
	Back up periódico dos sistemas de informação	Back up semanal com sistemática no Manual da Qualidade	---
6.3. Gestão de frota	Gerenciar a frota própria e agregada:		Implementar a Política de Gestão de Frota
	a) contratação de agregados	Para a frota própria da LTA Transportes o gerenciamento está descrito na IT.07_05_10 Manutenção Corretiva e Preventiva de Frota e Prédio	---
	b) manutenção corretiva		
	c) manutenção preventiva (frequência de inspeção e itens a serem verificados)	Para frota de agregados, a mesma é gerenciada pela gerenciadora de riscos	---

7. Processos do negócio

Requisitos da NBR 14884	O que a norma pede?	O que a LTA tem?	O que a LTA vai fazer?
7.1. Processos operacionais	Seqüência de atividades necessárias para que a carga saia da origem e chegue ao destino.	Procedimento PQ.07_05 Realização do Serviço.	Montar instruções de trabalho para melhor atendimento das exigências.
	a) Estabelecer procedimentos		
	b) Inter relações entre as atividades		
	c) Necessidade de registros e/ou documentos que forneçam evidências de conformidade		
	d) Disponibilidade de informações		
	e) Questões de natureza legal		
7.1.1. Coleta	Este processo deve prever todas as possíveis situações de coleta e conter particularidades em função de necessidades específicas dos clientes.	Procedimento PQ.07_05 Realização do Serviço.	Montar instruções de trabalho para melhor atendimento das exigências.
7.1.2. Transferência	Este processo deve prever todas as possíveis situações de transferência, incluindo manuseio, proteção, identificação e particularidades em função das necessidades específicas dos	Procedimento PQ.07_05 Realização do Serviço.	Montar instruções de trabalho para melhor atendimento das exigências.

clientes.

7.1.3. Entrega	Este processo deve prever todas as possíveis situações de entrega (do início até a baixa do comprovante de entrega) e particularidades em função das necessidades específicas dos clientes.	Procedimento PQ.07_05 Realização do Serviço.	Montar instruções de trabalho para melhor atendimento das exigências.
-----------------------	---	--	---

7.1.4. Rastreabilidade e monitoramento	A empresa de transporte deve especificar a abrangência, os meios para rastrear/ monitorar as cargas transportadas e as rotinas/ documentos que devem ser cumpridos para assegurar a eficácia do processo. No caso de problemas com a identificação, ver controle de não conformidades e pendências.	Procedimento PQ.07_05 Realização do Serviço.	Montar instruções de trabalho para melhor atendimento das exigências.
---	---	--	---

7.2. Processo de apoio	Documentar e registrar a seqüência de atividades que fornecem suporte aos processos operacionais.	Descrito em Manual da Qualidade e procedimentos com sistemáticas utilizadas	---
-------------------------------	---	---	-----

7.2.1. Contratação de terceiros (autônomos) para transporte de cargas	Documentar, implementar e manter procedimentos e registros para a contratação de terceiros. a) Verificação de documentos do motorista e do veículo b) Qualificação das pessoas envolvidas na operação c) Consulta aos cadastros das corretoras de seguro d) Vistoria do veículo e) Negociação de frete	Processo sem controle.	Elaborar sistemática.
--	---	------------------------	-----------------------

7.2.2. Comercial

7.2.2.1. Negociação e proposta

7.2.2.1.1.	Documentar, implementar e manter procedimentos para suas atividades comerciais. a) Determinar requisitos do serviço especificado pelo cliente b) Análise do perfil de carga do cliente potencial c) Obrigações relacionadas ao serviço, incluindo requisitos legais d) Análise crítica prévia para assegurar a capacidade de atender aos requisitos especificados	Procedimentos dedicados a estas sistemáticas, sendo PQ.07_02 Análise Crítica dos Requisitos do Serviço e PQ.07_03 Projeto/ Desenvolvimento	Reestruturar conforme seqüência da norma
-------------------	---	--	--

7.2.2.1.2.	O resultado da negociação deve ser registrado.	Procedimentos dedicados a estas sistemáticas, sendo PQ.07_02 Análise Crítica dos	Reestruturar conforme seqüência da norma
-------------------	--	--	--

	a) preço e condição de pagamento b) responsabilidade do frete c) abrangência geográfica d) perfil da carga e) prazo f) instrução específica do cliente g) vigência do contrato	Requisitos do Serviço e PQ.07_03 Projeto/Desenvolvimento	
7.2.2.1.3.	Os procedimentos 7.2.2.1.1. e 7.2.2.1.2. também devem ser aplicados para os casos de aditivos do contrato, pedido ou proposta.	Procedimentos dedicados a estas sistemáticas, sendo PQ.07_02 Análise Crítica dos Requisitos do Serviço e PQ.07_03 Projeto/Desenvolvimento	Reestruturar conforme seqüência da norma
7.2.2.2. Pedidos de serviço	Documentar, implementar e manter procedimentos para receber solicitações de serviço de clientes com contratos ativos e/ou propostas aceitas. a) Recebimento dos pedidos de coleta/embarque b) Verificação do pedido em relação à proposta aceita ou contrato c) Tomada de ação nos casos de diferença entre o pedido e o contrato d) Análise crítica para assegurar a capacidade de atendimento aos requisitos.	Procedimentos dedicados a estas sistemáticas, sendo PQ.07_02 Análise Crítica dos Requisitos do Serviço e PQ.07_03 Projeto/Desenvolvimento	Reestruturar conforme seqüência da norma

8. Avaliação e melhoria

Requisitos da NBR 14884	O que a norma pede?	O que a LTA tem?	O que a LTA vai fazer?
8.1. Conferência e inspeção			
8.1.1. Carga	Documentar, implementar e manter procedimentos de conferência e inspeção. Aplicar métodos adequados para conferência e inspeção das cargas. Identificar se a carga foi conferida e o responsável pela mesma. a) Coleta b) Descarga e triagem c) Carregamento e embarque para transferência	Procedimento PQ.07_05 Realização do Serviço.	Montar instruções de trabalho para melhor atendimento das exigências.

d) Entrega ao cliente

8.1.2. Veículo	Documentar, implementar e manter procedimentos para inspecionar as condições do veículo antes do carregamento.	Para a frota própria da LTA Transportes o gerenciamento está descrito na IT.07_05_10 Manutenção Corretiva e Preventiva de Frota e Prédio	Implementar a Política de Gestão de Frota
-----------------------	--	--	---

8.2. Controle de não conformidade e pendências	<p>Documentar, implementar e manter procedimento para esta atividade.</p> <p>Assegurar que eventuais não conformidades e pendências sejam identificadas e tratadas.</p> <p>Identificar e segregar cargas não conforme e pendentes, devendo ser regularizadas e sujeitas à re-inspeção ou re-conferência.</p>	PQ.08_03 Controle de Não Conformidade	---
---	--	---------------------------------------	-----

8.3. Auditoria interna	<p>Documentar, implementar e manter procedimentos para realizar auditorias internas periódicas.</p> <p>O planejamento da auditoria interna deve abranger todos os processos da empresa dentro do escopo.</p> <p>As auditorias internas devem ser executadas por pessoal qualificado e independente daquele que desempenha as atividades que estão sendo auditadas.</p> <p>Registrar os resultados das auditorias e a administração das áreas auditadas deve tomar ações corretivas em tempo hábil.</p>	PQ.08_02 Auditoria Interna da Qualidade	---
-------------------------------	--	---	-----

8.4. Ação corretiva	<p>Documentar, implementar e manter procedimentos para a tomada de ações corretivas para eliminar a causa de não conformidades, prevenindo a re-ocorrência.</p> <p>a) Efetivo tratamento formal de reclamações de clientes e de relatórios de não conformidades</p> <p>b) Análise crítica das pendências</p> <p>c) Investigação das causas das não conformidades ou pendências, reincidentes/ críticas</p> <p>d) Avaliação da necessidade de ações com o objetivo de garantir a não reincidência de não conformidades ou pendências</p> <p>e) determinação e implementação de ações corretivas necessárias</p> <p>f) Registro dos resultados das ações tomadas</p>	PQ.08_04 Ação Corretivas / Ação Preventivas	---
----------------------------	--	---	-----

g) Análise crítica da ação corretiva tomada, incluindo verificação da implementação e da eficácia.

APÊNDICE III

CONTROLE DE DOCUMENTOS EXTERNOS



CONTROLE DE DOCUMENTOS EXTERNOS

[illegible]

APÊNDICE IV

INDICADORES DE DESEMPENHO

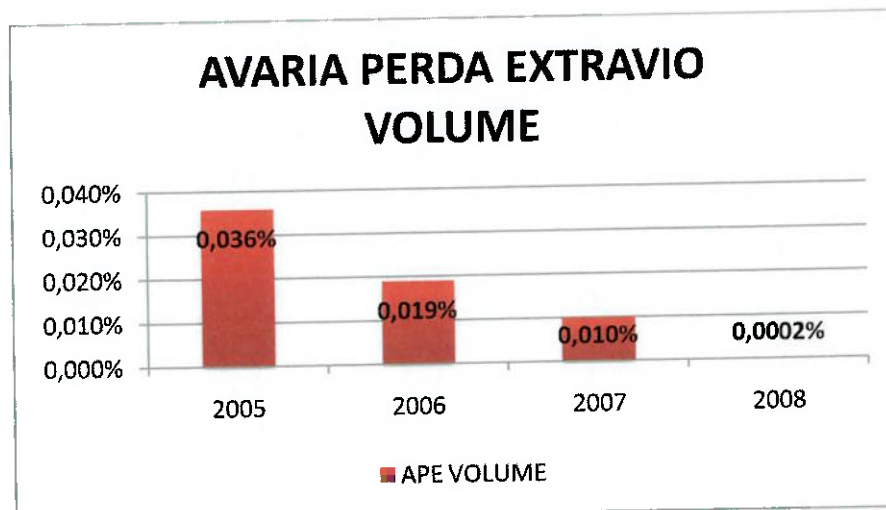


GRÁFICO 5.2. Avaria Perda Extravio - Volumes
Fonte: Qualidade, LTA Transportes, 2009.

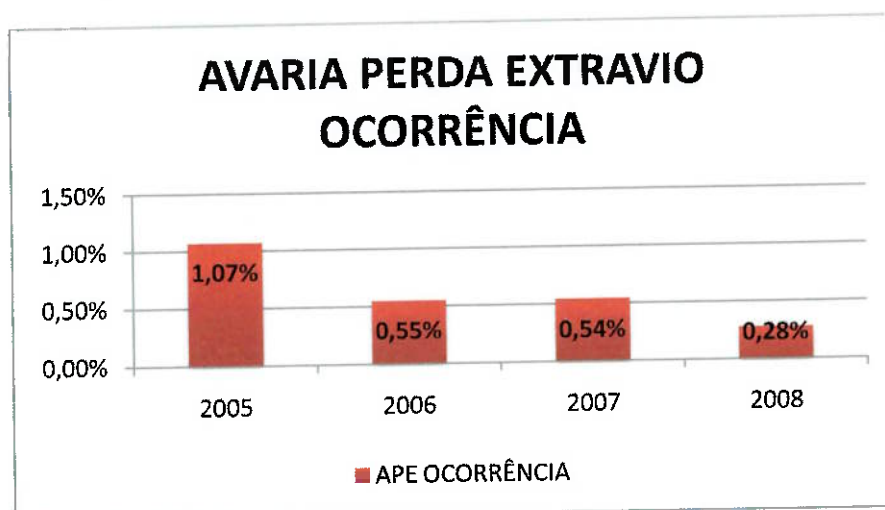


GRÁFICO 5.2. Avaria Perda Extravio - Ocorrência
Fonte: Qualidade, LTA Transportes, 2009.



GRÁFICO 5.3. Avaria Perda Extravio - Indenização
Fonte: Qualidade, LTA Transportes, 2009.

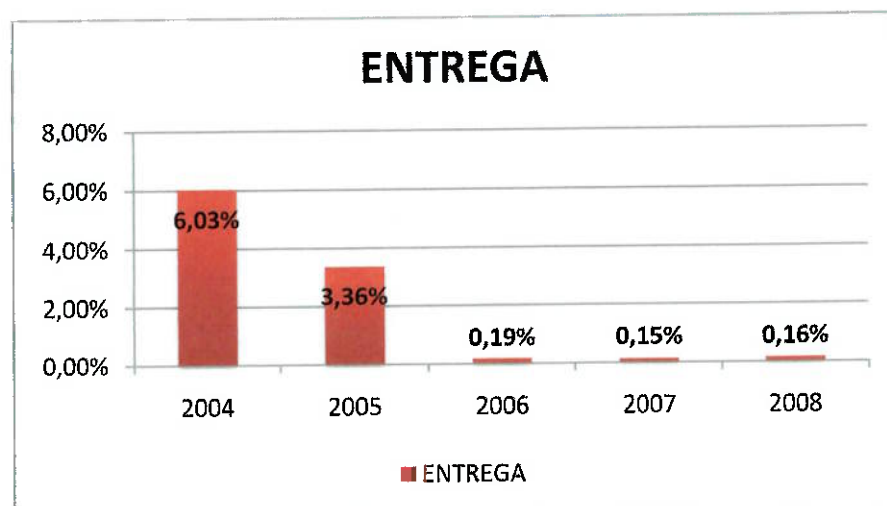


GRÁFICO 5.4. Atraso na Entrega - Procedente
Fonte: Qualidade, LTA Transportes, 2009.

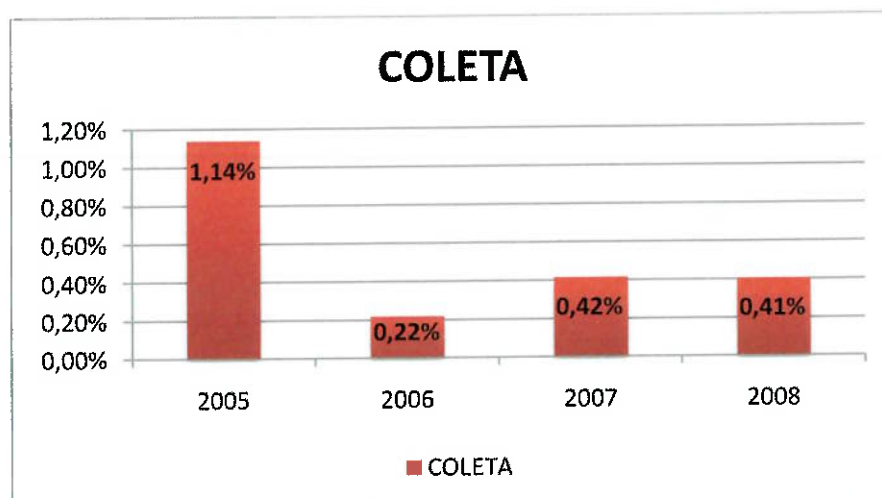


GRÁFICO 5.5. Atraso na Coleta - Procedente
Fonte: Qualidade, LTA Transportes, 2009.

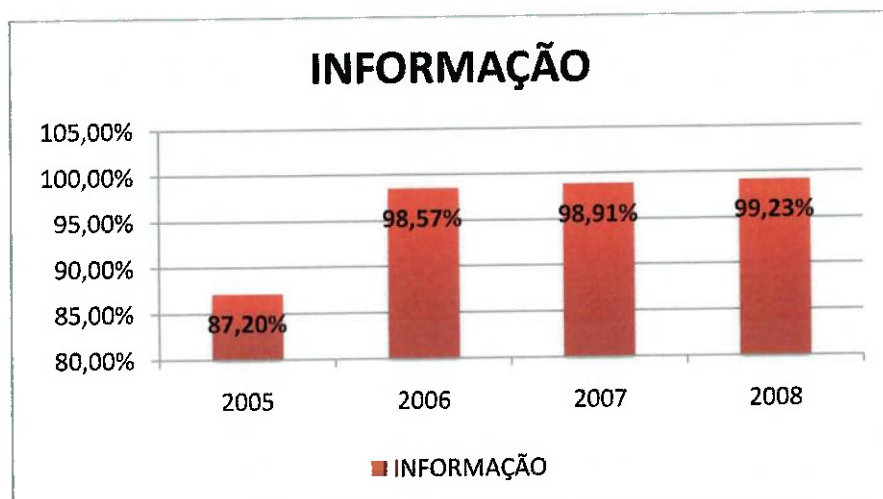


GRÁFICO 5.6. Informação das Entregas Realizadas
 Fonte: Qualidade, LTA Transportes, 2009.

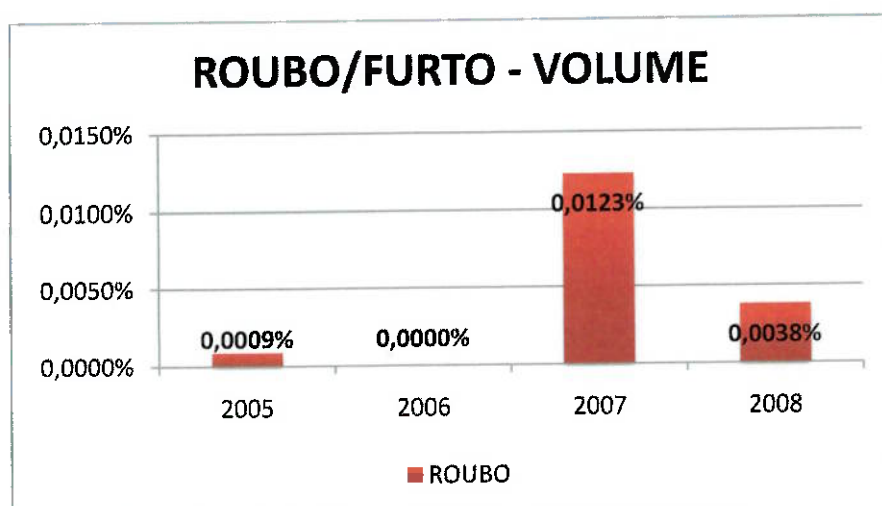


GRÁFICO 5.7. Roubo/Furto - Volumes
 Fonte: Qualidade, LTA Transportes, 2009.

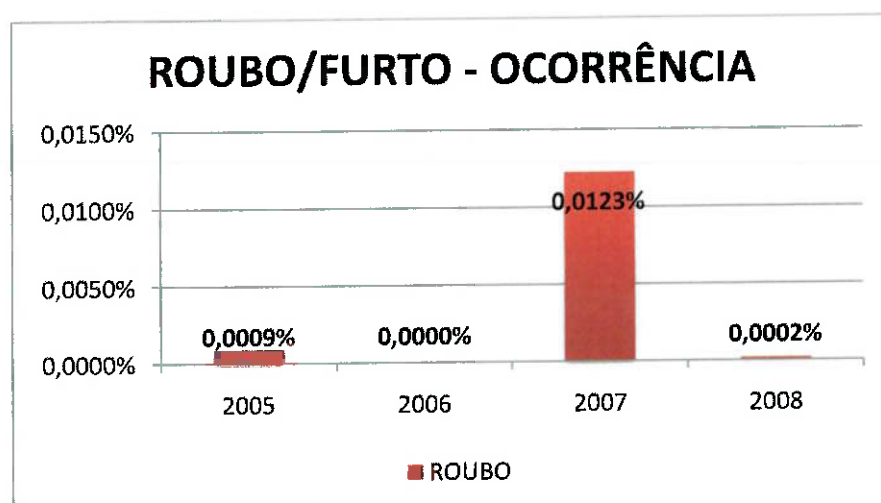


GRÁFICO 5.8. Roubo/Furto - Ocorrência
 Fonte: Qualidade, LTA Transportes, 2009.

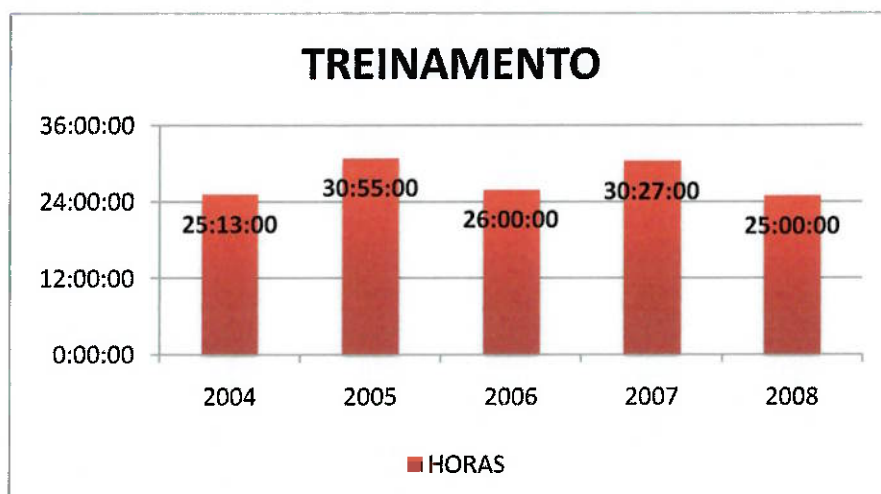


GRÁFICO 5.9. Treinamento

Fonte: Qualidade, LTA Transportes, 2009.



GRÁFICO 5.10. Sinistro

Fonte: Qualidade, LTA Transportes, 2009.



GRÁFICO 5.11. Satisfação de Clientes

Fonte: Qualidade, LTA Transportes, 2009.

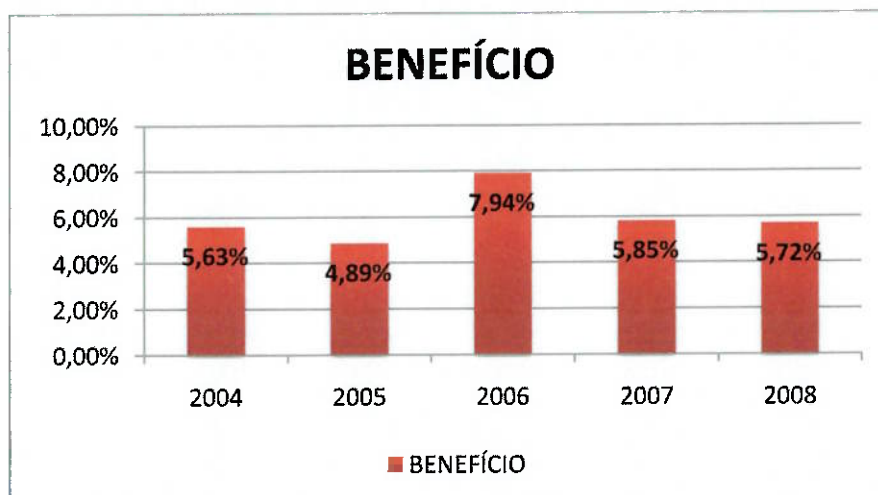


GRÁFICO 5.12. Benefícios

Fonte: Qualidade, LTA Transportes, 2009.

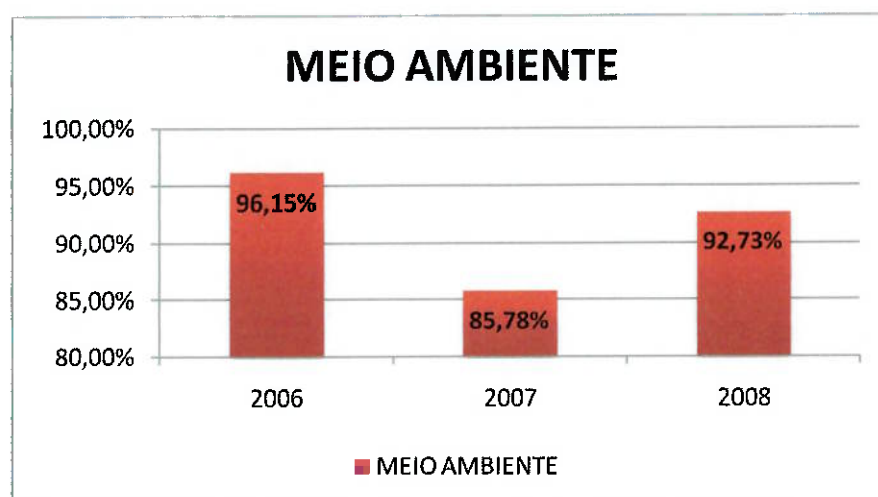


GRÁFICO 5.13. Meio Ambiente

Fonte: Qualidade, LTA Transportes, 2009.



GRÁFICO 5.14. Evento de Melhoria Contínua

Fonte: Qualidade, LTA Transportes, 2009.

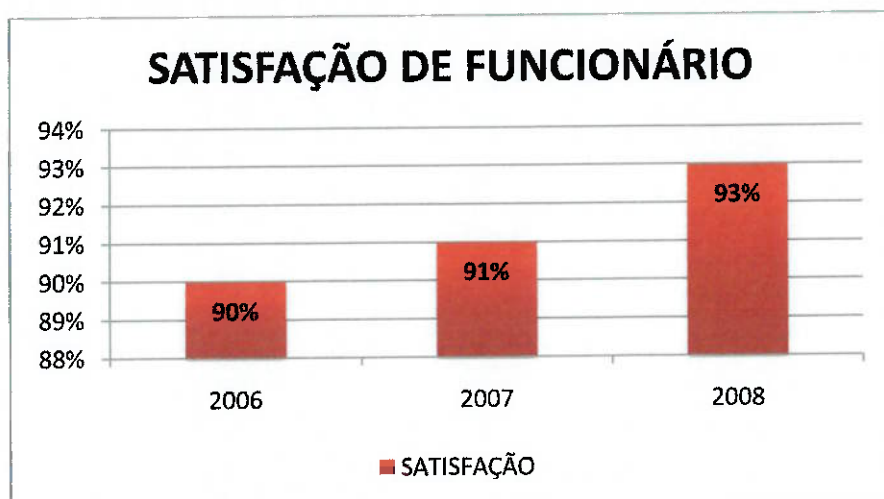


GRÁFICO 5.15. Satisfação de Funcionários
Fonte: Qualidade, LTA Transportes, 2009.

77

Revision 01_08

APÊNDICE VI

PLANEJAMENTO DA QUALIDADE

DEPARTAMENTO	FLUXO DO PROCESSO	DOCUMENTOS
	<pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> Consulta[Consulta de Frete pelo Cliente] Consulta --> Analise[Análise Críticas dos Requisitos] Analise --> PrecisaProjeto{Precisa de Projeto?} PrecisaProjeto -- Sim --> ElaborarProjeto[Elaborar Projeto para Análise] ElaborarProjeto --> PrecisaProjeto PrecisaProjeto -- Não --> PrecisaProposta{Precisa de Proposta?} PrecisaProposta -- Sim --> ElaborarProposta[Elaborar Proposta e envia-la ao cliente] ElaborarProposta --> SolicitarColeta[Solicitar Confirmação de Coleta] SolicitarColeta --> ColetaMercadoria[Coleta da Mercadoria] PrecisaProposta -- Não --> ColetaMercadoria ColetaMercadoria --> Rececao[Recepção e conferência da carga] Rececao --> Armazenamento[Armazenamento Temporário] Armazenamento --> Emissao[Emissão de documentos para transporte] Emissao --> Carregamento[Carregamento] Carregamento --> Entrega[Entrega] Entrega --> Fim([Fim]) </pre>	
Departamento Comercial		PQ 07_02
Departamento Comercial		PQ 07_02
Diretoria Comercial e Diretoria de Operações		PQ 07_03
Diretoria Comercial		PQ 07_02
Departamento Comercial		PQ 07_02
Departamento de Operações		PQ 07_05
Departamento de Operações		PQ 07_05
Departamento de Operações		PQ 07_05
Departamento Expedição		PQ 07_05
Departamento de Operações		PQ 07_05
Departamento de Operações		PQ 07_05

APÊNDICE VII

CHECK LIST DIÁRIO DE MANUTENÇÃO



CHECK LIST DIÁRIO DE MANUTENÇÃO

MOTORISTA: _____ DATA: ____/____/____

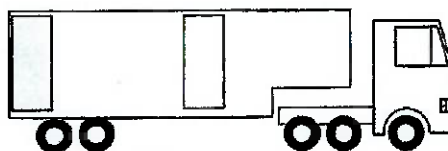
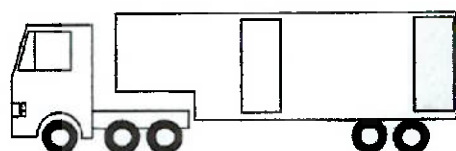
PLACA	CARRETA	KM INICIAL	KM FINAL
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

DOCUMENTAÇÃO	ACESSÓRIOS	CARROCERIA
<input type="checkbox"/> Veículo	<input type="checkbox"/> Tacógrafo	<input type="checkbox"/> Funilaria
<input type="checkbox"/> Carreta	<input type="checkbox"/> Macaco	<input type="checkbox"/> Assoalho
<input type="checkbox"/> ASSOALHO	<input type="checkbox"/> Chave de Roda	<input type="checkbox"/> Elétrica
<input type="checkbox"/> MANTA	<input type="checkbox"/> Triângulo	<input type="checkbox"/> Infiltração de Água
<input type="checkbox"/> SISTEMA FREIO	<input type="checkbox"/> Cinto de Segurança	<input type="checkbox"/> ÓLEO
<input type="checkbox"/> NÍVEL ÁGUA	<input type="checkbox"/> Extintor	<input type="checkbox"/> Carter
	<input type="checkbox"/> Manivela	<input type="checkbox"/> Freio

Legenda: 1. ☐ OK 2. ☐ Veículo/ Carreta com problema: descrever o problema no campo de observações.

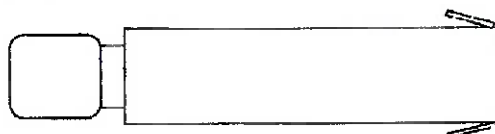
Lado Esquerdo

Lado Direito



Planta - Piso

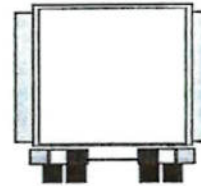
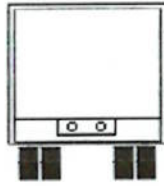
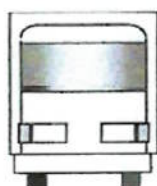
Planta - Teto



Frete Caminhão

Frete Carreta

Traseira



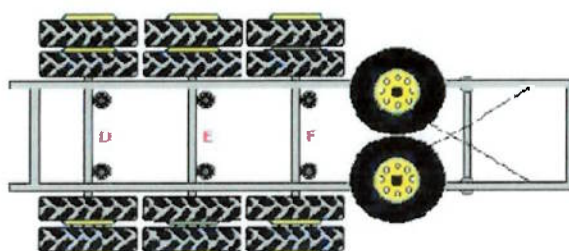
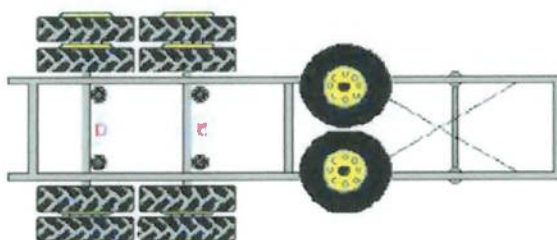
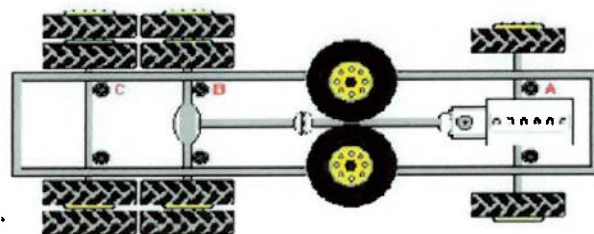
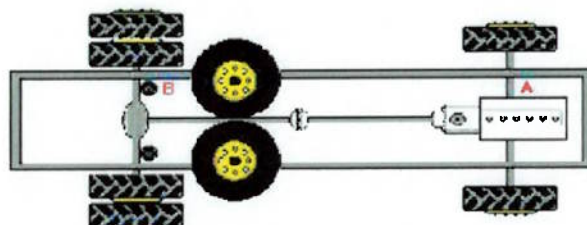
☐ APROVADO ☐ APROVADO C/ RESTRIÇÕES ☐ RECUSADO

SR. MOTORISTA, O CAMINHÃO FOI VISTORIADO ANTES DE SAIR? ☐ SIM ☐ NÃO

DESTINO: _____ DESENGATE: _____

OBSERVAÇÕES:

MARCAR COM UM "X" NO PNEU COM PROBLEMA



OBSERVAÇÕES:

APÊNDICE VIII

QUESTIONÁRIO TÉCNICO



QUESTIONÁRIO TÉCNICO

RAZÃO SOCIAL			
NOME FANTASIA			
CNPJ		INSC. EST.	
DATA FUNDAÇÃO		DATA CONTRATO SOCIAL	
ENDEREÇO			
BAIRRO		CIDADE	
UF		CEP	
PESSOA DE CONTATO			
E-MAIL		(DDD) Fone	
		(DDD) Fax	

Relatar, para entendimento da operação	
DESCRIÇÃO DO(S) PRODUTO(S)	
DESCRIÇÃO e OBJETIVOS da OPERAÇÃO	

Informações sobre Áreas, Posições Porta-Pallets, Qtde de Caixas, Outros

	m2	Posição-Paleta	Caixas	Outro	Qual?
Situação Atual					
Para o Projeto em Questão					

→ Giro Médio do Estoque : dias

Regime requisitado - Informar !!!

Regime

☒ Estoque Avançado Área Segregada
 ☐ Estoque Avançado Área Compartilhada
 ☐ In House
 ☐ Armazém Geral

Obs. :

Condições Especiais :

Há necessidade de sala p/ funcionários da empresa ?

☐ Sim ☐ Não

{

 área (m2) : m2

 Qtde pessoas :
 }

Há necessidade de utilização de Câmara frigorífica ?

☐ Sim ☐ Não

{

 área (m2) : m2

 Qtde paletes :
 }

Há necessidade de montagem de Kits ?

Sim ☐ Não ☐

Especificar

Há necessidade de utilização de embalagens ?

Sim ☐ Não ☐

Especificar

Necessidade de link ou software gerenciamento Específico ?

Sim ☐ Não ☐

Especificar

Qual a projeção de movimentação mensal a partir do CD em prospecção ?

	Peso (Kg)	Paletes	Caixas	Outro	Qual?
Recebimento (transferências)					
Expedição					

Quais os pesos, densidades e as respectivas dimensões (produtos mais representativos) (*) ?

(*) se possível, anexar labela com especificações

Produto	Peso (Kg)	Dens. [Kg/m3]	largura (m)	altura (m)	Profund. (m)
	-	-			
	-	-			
	-	-			
	-	-			
	-	-			
	-	-			
	-	-			
	-	-			
	-	-			
	-	-			

Os produtos RECEBIDOS estão paleteizados? Se parcialmente, informar também a participação abaixo (*)

(*) se o armazenamento das mercadorias no estoque for em

caixas, a participação será de 0% (zero por cento)

se for em palete, a participação será de 100% (cem por cento)

Sim ☐Não ☐

%

compr.

largura

altura

Padrão de Paleteização

1,00x1,20x1,20

Outro

Os produtos EXPEDIDOS deverão ser paleteizados? Se parcialmente, informar também a partic. abaixo (*)

(*) se o armazenamento das mercadorias no estoque for em

caixas, a participação será de 0% (zero por cento)

se for em palete, a participação será de 100% (cem por cento)

Sim ☐Não ☐

%

compr.

largura

altura

Padrão de Paleteização

Outro

Outro

Defina (aprox.) o comportamento do estoque no decorrer do mês, para o Projeto em questão

	Peso (Kg)	Paletes	m2	m3
Estoque Estático Mensal				
Pico de Armazenagem Mensal				

Com relação às Notas Fiscais de Vendas emitidas :

	Qtde de NF / Mês	SKU's / NF	Kg / NF	R\$ / NF
médias :				

Com relação a algumas características da operação - Qtde homens envolvidos nas etapas abaixo :

Função	Quantidade de homens envolvidos em cada etapa				
	Descarga Veic.	Carga de Veic.	Movimentação	Paletização	Montagem Mts
Conferente					
empilhador					
Ajudante/Arumador					
Separador					

Com relação a algumas características da operação - Tempo médio das operações :

	Ton/hora	Caixas/hora	Paletes/hora	Horas/Carreta	Horas/Truck
Tempo médio no descarregamento					
Tempo médio no carregamento					
Tempo médio na paletização					

Com relação a cuidados no manuseio e/ou armazenagem das mercadorias

Há restrição no manuseio ?

Sim ☐

Não ☐

↩️ Quais ?

Necessidade de utilização
de equipamento específico ?

Sim ☐

Não ☐

↩️ Quais ?

Alguma licença obrigatória?

Sim ☐

Não ☐

↩️ Quais ?

Produtos possuem dados
técnicos p/ armazenagem ?

Sim ☐

Não ☐

↩️ enviar em anexo !

Produtos possuem fichas
de segurança ?

Sim ☐

Não ☐

↩️ enviar em anexo !

Sua empresa tem interesse em utilizar os serviços de Distribuição ?

Sim ☐

Não ☐

Quais são as modais utilizados nas sua operações?

MODAL		Partic. %
Rodoviário	<input type="checkbox"/>	
Aéreo	<input type="checkbox"/>	
Marítimo	<input type="checkbox"/>	
Ferroviário	<input type="checkbox"/>	
		0,0%

Sua empresa faz cross - docking? (consolidação de carga)

Sim ☐

Não ☐

Sua empresa faz transit-point? (transbordo)

Sim ☐

Não ☐

O seguro da mercadoria é por conta da transportadora?

Sim ☐

Não ☐

A mercadoria necessita de sistema de rastreamento durante a distribuição?

Sim ☐

Não ☐

A mercadoria necessita de escolta? Em quais situações?

Sim ☐

Não ☐



Qual é o valor médio agregado do produto? (Com perfil nota a nota não é necessário responder essa questão)

Valor agregado (R\$/Kg) **R\$ 0,00**

Históricos da operação por modal : Volume de distribuição por estado e por produto (seco, refrigerado, congelado)
(Enviar perfil últimos 6 meses ou 12 meses se tiver produto possuir sazonalidade)

Pico de movimentação : informar o comportamento médio das vendas no decorrer do ano

mês	%
JAN	
FEV	
MAR	
ABR	
MAI	
JUN	
JUL	
AGO	
SET	
OUT	
NOV	
DEZ	
0.0%	

Qtd de dias de pico no mês	Dias em que ocorrem os picos

Como funciona o planejamento de coletas e entregas? (horário de corte, prazos, etc)

--

Qual é a forma de contratação dos Serviços ? Pode ser uma única ou mais opções simultâneas ...

Na Armazenagem :

- ☐ [R\$/posição porta-pallet]
- ☐ [R\$/pallet]
- ☐ [R\$/caixas movimentadas]
- ☐ [R\$/ton recebida e expedida]
- ☐ [R\$/ton expedida]
- ☐ [% s/ valor da venda]
- ☐ [Valor Fixo Mensal]
- ☐ [Valor Fixo Mensal + Componente(s) Variável]
- ☐ Outro(s)

Na Distribuição :

- ☐ [R\$/viagem]
- ☐ [Frete Peso + Frete Valor + Taxas]
- ☐ Outro(s)

Vide a seguir procedimentos para avaliação de Incentivos fiscais ...

NO CASO DE OPÇÃO PARA AVALIAÇÃO DO IMPACTO DOS INCENTIVOS FISCAIS

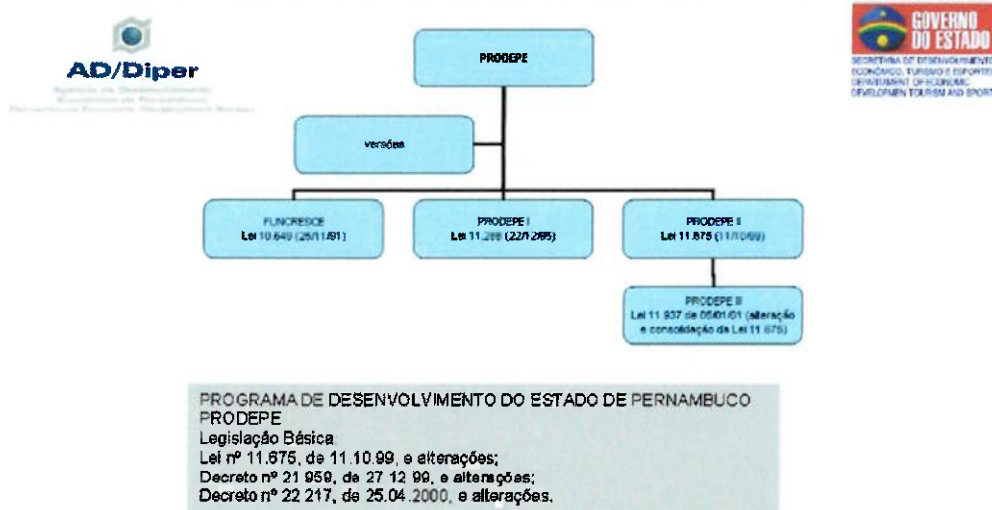
O Questionário Técnico é para o entendimento da operação em questão, mas tais informações são insuficientes para elaboração do estudo do impacto dos incentivos fiscais e a repercussão sobre o custo logístico.

Para o estudo do impacto dos incentivos fiscais no(s) projeto(s) do(s) CD(s) em/ou PE e AL, necessitamos de informações analíticas complementares, de modo a viabilizarmos as simulações e criarmos os cenários que auxiliarão na tomada de decisões.

As informações a que nos referimos correspondem ao histórico das vendas para a Região NE, de preferência para o período de um ano. Estas informações, analíticas, haveriam de ser **NF por NF** e que contemplem, pelo menos, as seguintes informações (associada a cada NF):

- Código do Produto
- Preço de custo, p/ efeito de avaliação da transferência p/ o(s) CD(s)
- Cidade de Destino
- UF de destino
- Peso (Kg) contido na NF
- Valor da Venda (R\$)
- alíquota(s) de IPI (%) sobre o valor das vendas, para cada produto (código)

Estas informações devem ser geradas em planilha Excel.



GOVERNO DE ALAGOAS
SECRETARIA DA FAZENDA

DECRETO Nº 38.631 DE 28 DE NOVENO DE 2000.
 PUBLICADO NO DOE DE 23/11/2000.



GOVERNO DE ALAGOAS
SECRETARIA EXECUTIVA DE FAZENDA

DECRETO Nº 3.441, DE 30 DE DEZEMBRO DE 2008
 PUBLICADO NO DOE EM 31 DE DEZEMBRO DE 2008

APÊNDICE IX

RELATÓRIO DE VISITA



Relatório de Visita a Cliente

DATA			CLIENTE		
ENDEREÇO					
BAIRRO			CIDADE		
UF	CEP		(DDD) Fone	(DDD) Fax	
PESSOA DE CONTATO			E-MAIL		

OBJETIVO DA VISITA

☐ Visita de Prospeção

☐ Visita de Manutenção

Em caso de prospecção, deixou material de apresentação da LTA no cliente ? ☐ Sim ☐ Não

Foi acompanhado por mais algum colaborador nesta visita ? ☐ Sim ☐ Não

em caso afirmativo, Quem ?

MOTIVO DA VISITA

O QUE FOI TRATADO NA REUNIÃO ?	
DESCRIÇÃO DO(S) TÓPICO(S) DISCUTIDO(S)	

Necessidade de rever alguma condição já negociada ? ☐ Sim ☐ Não

em caso afirmativo, Quais ?

Potencial para novas negociações ? ☐ Sim ☐ Não

em caso afirmativo, Quais ?

ALGUMA AÇÃO ESPECÍFICA EM DECORRÊNCIA DO QUE FORA DISCUTIDO NA VISITA ?	
DETALHAR	

CLASSIFICAÇÃO DO RESULTADO DA VISITA	
Ótimo	<input type="checkbox"/>
Bom	<input type="checkbox"/>
Regular	<input type="checkbox"/>
Ruim	<input type="checkbox"/>
MOTIVO	

SE A VISITA FOI DE MANUTENÇÃO, QUAL A AVALIAÇÃO DO CLIENTE SOBRE OS SERVIÇOS PRESTADOS PELA LTA	
Ótimo	<input type="checkbox"/>
Bom	<input type="checkbox"/>
Regular	<input type="checkbox"/>
Ruim	<input type="checkbox"/>
MOTIVO	

Previsão de nova visita ? ☐ Sim ☐ Não

em caso afirmativo, Para quando ?

São José dos Campos, _____
Data

_____	_____
Vendedor	Responsável

APÊNDICE X

CONTROLE DE EMISSÃO DE PROPOSTA



CONTROLE DE EMISSÃO DE PROPOSTAS

[illegible]

APÊNDICE XI

ACOMPANHAMENTO DE PROPOSTAS EMITIDAS

ACOMPANHAMENTO DE PROPOSTAS EMITIDAS

[illegible]

APÊNDICE XII

MANUAL DO CLIENTE



MANUAL DO CLIENTE

DADOS DA PROPOSTA

DATA DE EMISSÃO	NÚMERO DA PROPOSTA	REVISÃO	VIGÊNCIA	CONTRATO
				() SIM () NÃO
				() SIM () NÃO
				() SIM () NÃO

DADOS CADASTRAIS

EMPRESA: _____

NOME FANTASIA: _____

CNPJ: _____ INSC. ESTADUAL: _____

ENDEREÇO: _____

COMPLEMENTO: _____

CIDADE: _____ UF: _____ CEP: _____

TELEFONE: _____ FAX: _____ CX. PAL: _____

SEGMENTO DE MERCADO

<input type="checkbox"/> Alimentício	<input type="checkbox"/> Cosméticos	<input type="checkbox"/> Autopeças
<input type="checkbox"/> Eletroeletrônico	<input type="checkbox"/> Informática	<input type="checkbox"/> Telecomunicações
<input type="checkbox"/> Medicamentos	<input type="checkbox"/> Químico/Perigoso	<input type="checkbox"/> Outros: _____

CONTATOS

DEPARTAMENTO	NOME	RAMAL	E-MAIL


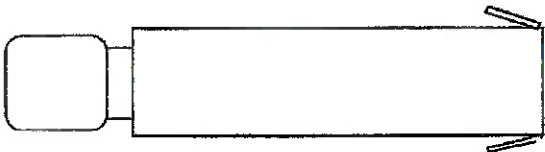

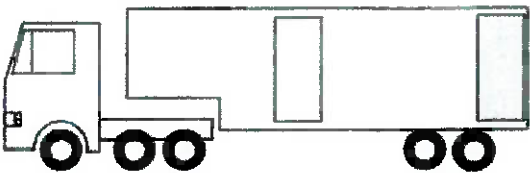
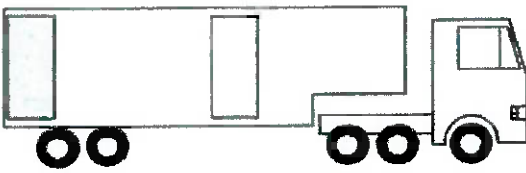
SERVIÇOS CONTRATADOS

<input type="checkbox"/> Armazenagem	Para: <input type="checkbox"/> Região Sul
<input type="checkbox"/> Transporte	<input type="checkbox"/> Região Sudeste
<input type="checkbox"/> Fracionado	<input type="checkbox"/> Região Centro-Oeste
<input type="checkbox"/> Lotação	<input type="checkbox"/> Região Nordeste
	<input type="checkbox"/> Região Norte

NEGOCIAÇÃO**PROCEDIMENTOS OPERACIONAIS****PROCEDIMENTOS FINANCEIROS****OBSERVAÇÕES GERAIS**


APÊNDICE XIII

RELATÓRIO DE LIMPEZA E INSPEÇÃO DE VEÍCULOS

		RELATÓRIO DE LIMPEZA E INSPEÇÃO DE VEÍCULOS	
Placa veículo:		Data:	Hora:
INSPEÇÃO			
SIM	NÃO		
		O baú está livre de odores?	
		O baú está limpo, livre de resíduos líquidos e sólidos?	
		O baú está livre de animais ou insetos?	
		O baú está isento de furos?	
		O assoalho está em perfeitas condições, não apresentando tábuas soltas, buracos ou chapas soltas?	
		As laterais estão em perfeitas condições, não apresentando ripas soltas e ou quebradas?	
MARCAR COM "X" LOCAL DA AVARIA ENCONTRADA			
			
Teto		Piso	
			
Lado Esquerdo		Lado Direito	
<input type="checkbox"/> APROVADO <small>(Se todos os itens estiverem Conformes)</small>		<input type="checkbox"/> APROVADO C/ RESTRIÇÃO <small>(Se Item Não Conforme não afetar a qualidade do produto)</small>	
<input type="checkbox"/> RECUSADO <small>(Item Não Conforme que pode afetar a qualidade do produto)</small>			
Observações: <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>			
<small>* Em caso de "Aprovação com Restrição" ou "Recusa" do veículo, o Departamento de Operações deve assinar o campo abaixo.</small>			
Nome do Conferente:		Departamento de Operações:	
Departamento de Manutenção:		Data da Correção:	

APÊNDICE XIV


RELATÓRIO DE AVARIA

	RELATORIO DE AVARIA
De : _____	Para: _____
Assunto: _____	Data: _____

Descrição:						
Transportadora :						
Frota:						
NF	MODELO	QUANT	ARMAZ	LINHA	CLIENTE	CIDADE
<div style="border: 1px solid black; padding: 10px; margin: 0 auto; width: 80%;">FOTOS</div>						

APÊNDICE XV

PROTOCOLO DE RECEBIMENTO DE MERCADORIA

 Protocolo Recebimento de Mercadorias		Nº	
NF	CLIENTE	DATA	MOTORISTA
		/ /	
QTDE.	CÓDIGO PRODUTO	MOTIVO	
		<input type="checkbox"/> <i>Avaria</i>	
		<input type="checkbox"/> <i>Falta</i>	
		<input type="checkbox"/> <i>Outros</i> _____	
Observações:			
Placa Veículo / Carreta		Transportadora:	
Resp. Recebimento			
Resp. Armazém			
Resp. Carregamento			

APÊNDICE XVI

RELATÓRIO DE AUDITORIA INTERNA



RELATÓRIO DE AUDITORIA INTERNA

Período:

Folha:

EQUIPE AUDITORA:

DEPARTAMENTO/PROCESSO AUDITADO

DATA DA AUDITORIA:


RELATÓRIO:

OBSERVAÇÕES:

NUMERAÇÃO DE SAC E SAP:

EQUIPE AUDITORA	COORDENADORA DE AUDITORIAS INTERNA
Data:	Data:
Visto:	Visto:


APÊNDICE XVII SOLICITAÇÃO DE AÇÃO CORRETIVA

		<h2 style="text-align: center;">SOLICITAÇÃO DE AÇÃO CORRETIVA</h2>		Data de emissão:		N.º
Origem: <input type="checkbox"/> Observação do Colaborador <input type="checkbox"/> Reclamação de Cliente <input type="checkbox"/> Auditoria Interna <input type="checkbox"/> Auditoria Externa <input type="checkbox"/> Reunião de Análise Crítica pela Alta Direção		<input type="checkbox"/> Reunião do GMQ <input type="checkbox"/> Reunião de Análise Crítica pela Alta Direção				
Emitente: _____		Local onde foi encontrada: _____		Documento de origem: _____		
Qual o problema encontrado/ Não conformidade?						
		Emitente:		Resp. Departamento:		
Cancelar a SAC? <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não		Motivo do cancelamento:				
Existe a necessidade de correção? <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não		Resp. Departamento:		Ass. CAI:		Data: / /
Qual a correção da não conformidade?						
Quais os motivos/ causas da não conformidade?						
		Motivo do encerramento:		Resp. Departamento:		Data: / /
Encerrar a SAC? <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não		Ação Corretiva necessária? <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não		Resp. Departamento:		Data: / /
Ação Corretiva:						
Prazo: / /		Resp. Departamento:		Ass. CAI:		Data: / /

Verificação da Implementação	
Data: ____/____/____	Ass. Auditor: _____
Verificação da Eficácia	
Data: ____/____/____	Ass. Auditor: _____
Data: ____/____/____	Ass. Auditor: _____

APÊNDICE XVIII SOLICITAÇÃO DE AÇÃO PREVENTIVA

100

		<h2 style="text-align: center;">SOLICITAÇÃO DE AÇÃO PREVENTIVA</h2>		N.º _____
Legenda Fonte Geradora: <input type="checkbox"/> OC - Observação do Colaborador <input type="checkbox"/> ES - Extensão da Solicitação de Ação Corretiva (SAC) <input type="checkbox"/> AI - Auditoria Interna				
<input type="checkbox"/> GMQ - Reunião do Grupo de Melhoria da Qualidade <input type="checkbox"/> AD - Reunião de Análise Crítica pela Alta Direção				
Emitente: _____		Departamento do emitente: _____		
Documento de origem: _____		Departamento de origem: _____		
Causa potencial de não conformidade: _____				
Análise das causas potenciais de não conformidades:		Emitente: _____ Resp. Departamento: _____		
Existe a necessidade de Ação Preventiva? <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não				
Data: ____/____/____		Resp. Departamento: _____		
Ação preventiva: _____				
Data: ____/____/____		Resp. Departamento: _____		
Prazo: ____/____/____		Resp. Departamento: _____		
Evidência Objetiva:		Data da Verificação: ____/____/____		
<input type="checkbox"/> Implementado		Verificado por: Auditor: _____		
<input type="checkbox"/> Não Implementado		Data: ____/____/____		
Eficácia:		Data da Verificação: ____/____/____		
<input type="checkbox"/> Eficaz		Verificado por: Auditor: _____		
<input type="checkbox"/> Não Eficaz		Data: ____/____/____		
Aprovação do CAI:		Verificado por: Auditor: _____		
_____		Data: ____/____/____		

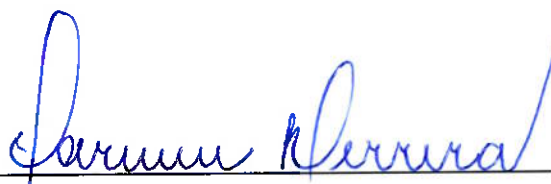
ANEXO 01

AUTORIZAÇÃO PARA LIBERAÇÃO DO CASO

Carmen Elvira Herrera, Diretora Administrativo/Financeira, da LTA Transportes e Logística Ltda., autoriza a liberação do caso intitulado **APLICAÇÃO DA NORMA ABNT NBR 14884:2006 COMO FERRAMENTA DE MELHORIA CONTÍNUA DE PROCESSO NA LTA TRANSPORTES – ESTUDO DE CASO**, para uso em cursos e programas de treinamento.

O caso poderá ser usado em publicações.

São José dos Campos, 26 de Maio de 2009.



Carmen Elvira Herrera

ANEXO 02

AUTORIZAÇÃO

Eu, Bianca Herrera Lugli, brasileira, solteira, empresária, residente e domiciliada em São José dos Campos/SP, na Rua Koichi Matsumura, 633 casa 118 – Jardim América, portadora do documento de identidade RG nº 27.570.053-7, SSP/SP, inscrito no Cadastro de Pessoas Físicas do Ministério da Fazenda sob o nº 221.838.408-62, na qualidade de titular dos direitos morais e patrimoniais de autor que recaem sobre minha monografia, intitulada

APLICAÇÃO DA NORMA ABNT NBR 14884:2006 COMO FERRAMENTA DE MELHORIA CONTÍNUA DE PROCESSO NA LTA TRANSPORTES – ESTUDO DE CASO

com fundamento nas disposições da Lei nº 9.610, de 19 de fevereiro de 1998, autorizo a Universidade de São Paulo a:

- a) por meios eletrônicos, reproduzi-la, em particular mediante cópia digital, apenas para armazená-la permanentemente na biblioteca digital de teses e dissertações da Universidade de São Paulo;
- b) colocá-la ao alcance do público, a partir de 12/agosto/2008 por meios eletrônicos, em particular mediante acesso on-line pela Web; e
- c) permitir a quem a ela tiver acesso, por meios eletrônicos, em particular pela Internet, que a reproduza, dela extraindo cópia, gratuita ou onerosamente, a critério da Universidade de São Paulo, a quem caberá, também, estabelecer a quantia a ser paga. Se onerosamente, repartir-se-à, meio por meio, entre mim e a Universidade de São Paulo, a receita líquida, ou seja, o resultado da subtração em que minuendo é a quantia paga por quem extrair a cópia, e subtraendo são as despesas de manutenção da biblioteca digital, na proporção da parte representada pela minha monografia.

São José dos Campos, 26 de Maio de 2009.

Bianca Herrera Lugli

E-mail atual: bianca.lugli@uol.com.br

Unidade da USP onde foi a defesa: Escola Politécnica

Campus da USP onde foi a defesa: PMI

ANEXO 03
ABNT NBR 14884:2006

Segunda edição
15.05.2006

Válida a partir de
14.06.2006

Transporte rodoviário de carga — Sistema da qualidade

Road transport – Quality system

Palavras-chave: Transporte rodoviário de carga. Transporte. Carga. Qualificação de transportadora. Qualidade em transporte. Avaliação de transportadora.

Descriptors: Road transport. Transporters qualification.

ICS 03.100.99



ASSOCIAÇÃO
BRASILEIRA
DE NORMAS
TÉCNICAS

Número de referência
ABNT NBR 14884:2006
8 páginas

©ABNT 2006

© ABNT 2006

Todos os direitos reservados. A menos que especificado de outro modo, nenhuma parte desta publicação pode ser reproduzida ou por qualquer meio, eletrônico ou mecânico, incluindo fotocópia e microfilme, sem permissão por escrito pela ABNT.

Sede da ABNT

Av. Treze de Maio, 13 - 28º andar

20031-901 - Rio de Janeiro - RJ

Tel.: + 55 21 3974-2300

Fax: + 55 21 2220-1762

abnt@abnt.org.br

www.abnt.org.br

Impresso no Brasil

Sumário

Página

Prefácio	iv
1 Objetivo	1
2 Referência normativa	1
3 Definições	1
4 Sistema de gestão de transporte	1
4.1 Documentação dos processos	1
4.2 Visão geral do sistema de gestão de transporte e escopo	2
4.2.1 Escopo	2
4.3 Controle de documentos	2
4.4 Controle de registros	2
5 Responsabilidade da direção	3
5.1 Política da qualidade	3
5.2 Indicadores de desempenho	3
5.3 Responsabilidade e autoridade	4
5.4 Coordenador da qualidade	4
5.5 Análise crítica pela direção	4
5.6 Requisitos legais e normas referenciais	4
6 Gestão de recursos	4
6.1 Capacitação	4
6.2 Instalações e ambiente de trabalho	4
6.3 Gestão de frota	5
7 Processos do negócio	5
7.1 Processos operacionais	5
7.1.1 Coleta	5
7.1.2 Transferência	5
7.1.3 Entrega	5
7.1.4 Rastreabilidade e monitoramento	6
7.2 Processos de apoio	6
7.2.1 Contratação de terceiros (autônomos) para transporte de cargas	6
7.2.2 Comercial	6
8 Avaliação e melhoria	7
8.1 Conferência e inspeção	7
8.1.1 Carga	7
8.1.2 Veículo	7
8.2 Controle de não-conformidade e pendências	8
8.3 Auditoria interna	8
8.4 Ação corretiva	8

Prefácio

A Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) é o Fórum Nacional de Normalização. As Normas Brasileiras, cujo conteúdo é de responsabilidade dos Comitês Brasileiros (ABNT/CB), dos Organismos de Normalização Setorial (ABNT/ONS) e das Comissões de Estudo Especiais Temporárias (ABNT/CEET), são elaboradas por Comissões de Estudo (CE), formadas por representantes dos setores envolvidos, delas fazendo parte: produtores, consumidores e neutros (universidades, laboratórios e outros).

A ABNT NBR 14884 foi elaborada no Comitê Brasileiro de Transportes e Tráfego (ABNT/CB-16), pela Comissão de Estudo de Transporte Rodoviário (CE-16:400.01). O Projeto circulou em Consulta Nacional conforme Edital nº 12, de 30.12.2005, com o número de Projeto ABNT NBR 14884.

Esta segunda edição cancela e substitui a edição anterior (ABNT NBR 14884:2002), a qual foi tecnicamente revisada.

Transporte rodoviário de carga — Sistema da qualidade

1 Objetivo

Esta Norma estabelece requisitos de um sistema de gestão da qualidade para empresas de transporte de cargas, visando:

- a) demonstrar capacidade da empresa de transporte para fornecer de forma consistente serviços que atendam aos requisitos do cliente e requisitos regulamentares aplicáveis;
- b) aumentar a satisfação percebida pelo cliente através da efetiva aplicação do sistema, incluindo a melhoria contínua dos processos, serviços e atendimento;
- c) qualificar empresas de transporte por meio da avaliação do seu sistema de gestão da qualidade.

2 Referência normativa

A norma relacionada a seguir contém disposições que, ao serem citadas neste texto constituem prescrições para esta Norma. A edição indicada estava em vigor no momento desta publicação. Como toda norma está sujeita a revisão, recomenda-se àqueles que realizam acordos com base nesta que verifiquem a conveniência de se usar a edição mais recente da norma citada a seguir. A ABNT possui a informação das normas em vigor em um dado momento.

ABNT NBR ISO 19011:2002 – Diretrizes para auditorias de sistema de gestão da qualidade e/ou ambiental

3 Definições

Para os efeitos desta Norma, aplicam-se as seguintes definições:

3.1 conferência: Ato caracterizado pela verificação de uma carga e sua documentação, no qual são verificados os aspectos de qualidade, identificação, tipo de carga e validade da documentação.

3.2 inspeção: Ato caracterizado pela verificação de uma carga em relação à sua integridade e adequação às especificações.

3.3 terminal: Local de saída e/ou chegada; estação de transferência de cargas de uma modalidade de transporte para outra ou de um veículo para outro; instalação para guarda provisória de cargas, de forma a não caracterizar atividade de armazenagem.

4 Sistema de gestão de transporte

4.1 Documentação dos processos

A empresa de transporte deve identificar e documentar os processos que compõem seu sistema de prestação de serviços, incluindo processos de apoio (ver 7.2).

A empresa de transporte deve documentar, estabelecer, manter e melhorar procedimentos documentados de seu sistema de qualificação, incluindo:

- a) procedimentos documentados exigidos por esta Norma;
- b) documentos requeridos pela empresa de transporte para assegurar a efetiva operação e controle de seus processos.

4.2 Visão geral do sistema de gestão de transporte e escopo

A empresa de transporte deve preparar um documento único onde estejam definidos, no mínimo:

- a) política da qualidade;
- b) indicadores de desempenho;
- c) organograma da empresa;
- d) escopo de seu sistema de gestão de transporte (ver 4.2.1);
- e) lista dos principais procedimentos operacionais e de apoio.

4.2.1 Escopo

A empresa de transporte (carga geral) deve planejar, documentar e implantar o sistema de qualificação para o seu escopo de atuação. O escopo deve apresentar sua abrangência e a parte da organização envolvida (matriz, filiais, postos avançados, representantes/agentes, franquias etc.).

4.3 Controle de documentos

Os procedimentos, documentos e formulários requeridos pelo sistema de gestão de transporte devem ser controlados. Um procedimento documentado deve ser estabelecido para:

- a) aprovar documentos quanto à adequação antes da liberação;
- b) analisar e atualizar quando necessário e reaprovar documentos;
- c) identificar a situação atual das revisões dos documentos;
- d) identificar a natureza das revisões dos documentos;
- e) assegurar que as versões pertinentes dos documentos estejam disponíveis nos locais de uso;
- f) assegurar que os documentos se mantenham legíveis, prontamente identificáveis e recuperáveis;
- g) prevenir o uso não intencional de documentos obsoletos e aplicar adequada identificação a eles se os documentos forem retidos por qualquer objetivo.

4.4 Controle de registros

Um procedimento documentado deve ser estabelecido para o controle dos registros requeridos para o sistema de gestão de transporte, constando: identificação, forma de guarda, recuperação (procura e acesso), tempo de retenção e descarte dos registros.

5 Responsabilidade da direção

5.1 Política da qualidade

A direção da empresa de transporte deve estabelecer e documentar sua política da qualidade. A política deve incluir o compromisso com a melhoria contínua e o atendimento aos requisitos legais aplicáveis.

A direção da empresa de transporte deve assegurar que a política da qualidade seja compreendida, implementada e mantida por todos os funcionários e terceiros que executam atividades que afetam a qualidade do serviço.

5.2 Indicadores de desempenho

A direção da empresa de transporte deve definir:

- indicadores mensuráveis da qualidade dos serviços;
- métodos para sua medição;
- metas e prazos para atendimento de todos os indicadores de desempenho.

Os indicadores de desempenho definidos pela direção da empresa devem incluir no mínimo os listados na tabela 1.

Tabela 1 — Indicadores de desempenho

Indicador	Forma de medição	Frequência de medição	Critério fracionado	Critério granel
1 - Índice de avaria, perda e extravio	Número total de volumes avariados, perdidos e extraviados, dividido pelo número total de volumes transportados, multiplicado por 100	No mínimo mensal	Menor que 3%	Menor que 0,5%
	Valor total de indenizados no mês, dividido pelo faturamento bruto mensal, multiplicado por 100	No mínimo mensal	A empresa de transporte deve definir a meta	
2 - Índice de atraso na entrega	Número total de atrasos nas entregas, dividido pelo número total de entregas realizadas, multiplicado por 100	No mínimo mensal	Menor que 5%	Menor que 1%
3 - Índice de atraso na coleta	Número total de atrasos nas coletas, causados pela empresa de transporte, dividido pelo número total de coletas realizadas, multiplicado por 100	No mínimo mensal	Menor que 5%	Menor que 1%
4 - Índice de informação das entregas realizadas	Número de entregas realizadas e informadas, dividido pelo número total de entregas realizadas, multiplicado por 100	Mensal	A empresa de transporte deve definir a meta	
5 - Índice de roubo/furto de cargas	Valor total das cargas sinistradas (roubo/furto), dividido pelo valor total das cargas transportadas, multiplicado por 100	Mensal com análise semestral	A empresa de transporte deve definir a meta	
6 - Índice de treinamento	Número de horas de treinamento por funcionário por ano	No mínimo anual	A empresa de transporte deve definir a meta	
7 - Índice de sinistros (acidentes de trânsito com frota própria ou terceiros)	A empresa de transporte deve definir a forma de medição	No mínimo trimestral	A empresa de transporte deve definir a meta	
8 - Índice de satisfação do cliente	A empresa de transporte deve definir a forma de medição	No mínimo anual	A empresa de transporte deve definir a meta	

5.3 Responsabilidade e autoridade

A direção da empresa de transporte deve definir, documentar e comunicar as responsabilidades e autoridades do pessoal que desempenha atividades que possam afetar a qualidade do serviço.

5.4 Coordenador da qualidade

A direção da empresa de transporte deve indicar um membro da administração como coordenador da qualidade. Este coordenador, independentemente de outras responsabilidades, deve ter autoridade e responsabilidade definidas que incluam:

- a) planejar e gerenciar a implantação do sistema de gestão de transporte;
- b) assegurar que os processos do sistema de gestão de transporte estão estabelecidos e mantidos;
- c) relatar à direção o desempenho do sistema de gestão de transporte e dos indicadores de desempenho, incluindo necessidades de melhoria.

NOTA Caso a empresa de transporte decida pela terceirização de seu coordenador da qualidade, este deve participar do dia-a-dia da empresa.

5.5 Análise crítica pela direção

A direção da empresa de transporte deve analisar, no mínimo a cada seis meses, os indicadores de desempenho (ver 5.2) e o atendimento das metas.

5.6 Requisitos legais e normas referenciais

A direção da empresa de transporte deve listar e manter atualizados os requisitos legais e as normas referenciais aplicáveis a seu negócio que possam afetar a qualidade das operações.

A direção da empresa de transporte deve diagnosticar o nível de atendimento aos requisitos legais e normas referenciais aplicáveis, e demonstrar o seu completo atendimento.

6 Gestão de recursos

6.1 Capacitação

A empresa de transporte deve documentar e implementar um programa de capacitação, no mínimo anual, para o pessoal que executa atividades que afetam a qualidade do serviço. Deve ser mantido o registro das ações de capacitação (ver 4.1).

6.2 Instalações e ambiente de trabalho

A empresa de transporte deve conservar e identificar as instalações internas por onde passam as cargas transportadas e onde são feitas conferências e inspeções, atendendo aos requisitos legais e normas referenciais aplicáveis (ver 5.6), assim como requisitos do cliente. Isto deve incluir rampas, docas, balanças, equipamentos de movimentação, iluminação, equipamentos de segurança etc.

Deve ser feito *back-up* periódico dos sistemas de informação, para prevenir perda de informações críticas, e os arquivos devem ser salvaguardados.

6.3 Gestão de frota

A empresa de transporte deve gerenciar a frota própria e agregada, incluindo procedimentos e registros para:

- a) contratação de agregados;
- b) manutenção corretiva;
- c) manutenção preventiva, incluindo:
 - frequência de inspeção;
 - itens a serem verificados

7 Processos do negócio

7.1 Processos operacionais

Processos operacionais são a sequência de atividades necessárias para que a carga saia da origem e chegue ao destino. O planejamento dos processos deve ser consistente com a infra-estrutura existente e com os requisitos contratuais. Os processos operacionais devem ser adequadamente documentados.

Na definição dos processos, as seguintes questões devem ser consideradas:

- a) a necessidade de estabelecer procedimentos, documentos e recursos específicos para cada contrato, se aplicável;
- b) inter-relação com as atividades de conferência e inspeção (ver 8.1);
- c) necessidade de registros e/ou documentos que forneçam evidência da conformidade dos processos;
- d) disponibilidade de informações que dão apoio à tomada de decisões, incluindo sistemas informatizados, se aplicável;
- e) questões de natureza legal.

A empresa deve documentar, implementar, manter e continuamente melhorar os processos a seguir:

7.1.1 Coleta

Este processo deve prever todas as possíveis situações de coleta e conter particularidades em função de necessidades específicas dos clientes.

7.1.2 Transferência

Este processo deve prever todas as possíveis situações de transferência, incluindo manuseio, proteção, identificação e particularidades em função de necessidades específicas dos clientes.

7.1.3 Entrega

Este processo deve prever todas as possíveis situações de entrega (do início até a baixa do comprovante de entrega) e particularidades em função de necessidades específicas dos clientes.

7.1.4 Rastreabilidade e monitoramento

A empresa de transporte deve especificar a abrangência, os meios para rastrear/monitorar as cargas transportadas e as rotinas/documentos que devem ser cumpridos para assegurar a eficácia do processo. No caso de problemas com a identificação, ver 8.2.

7.2 Processos de apoio

Seqüência de atividades que fornecem suporte aos processos operacionais (ver 7.1). São aqueles processos que suportam a atividade-fim da empresa e devem ser adequadamente documentados e registrados, se necessário. O planejamento dos processos de apoio deve ser consistente com os recursos existentes, com os requisitos contratuais e com os processos operacionais.

7.2.1 Contratação de terceiros (autônomos) para transporte de cargas

A empresa deve documentar, implementar e manter procedimentos para a contratação de terceiros, incluindo:

- a) verificação de documentos do motorista e do veículo;
- b) qualificação das pessoas envolvidas na operação;
- c) consulta aos cadastros das corretoras de seguro, quando aplicável;
- d) vistoria do veículo;
- e) negociação de frete.

Devem ser providenciados registros que demonstrem o cumprimento do procedimento.

7.2.2 Comercial

7.2.2.1 Negociação e proposta

7.2.2.1.1 A empresa de transporte deve documentar, implementar e manter procedimentos para suas atividades comerciais. Os procedimentos devem incluir:

- a) determinação dos requisitos do serviço especificados pelo cliente, incluindo, conforme aplicável, requisitos de prazos (coleta, entrega e faturamento), estimativa de demanda, especificação de veículo etc.;
- b) análise do perfil de carga do cliente potencial;
- c) obrigações relacionadas ao serviço, incluindo requisitos legais;
- d) análise crítica prévia para assegurar que a empresa de transporte possua capacidade para atender aos requisitos especificados.

7.2.2.1.2 O resultado da negociação deve ser registrado, incluindo no mínimo os seguintes tópicos:

- a) preço e condição de pagamento;
- b) responsabilidade do frete (pago pelo remetente, destinatário ou terceiro);
- c) abrangência geográfica;
- d) perfil da carga;