

roubo de cargas

Gerenciamento de riscos e contratação de seguro

Muitos operadores logísticos se negam a trabalhar com produtos "muito visados" pelos ladrões. Produtos como pneus, cigarros, medicamentos e eletroeletrônicos exigem programas de gerenciamento de riscos e apólices de seguro cada vez mais complexas e sofisticadas. E, evidentemente, mais caras.

É óbvio que empresas com índices ruins de sinistralidade têm tido seus prêmios aumentados. Mas o que se nota, também, é que clientes com baixas taxas de sinistralidade ou com programas concretos de gerenciamento de riscos, conseguem obter taxas de seguro reduzidas. Se isto é bom pelo lado do transportador (e também do cliente final), pelo lado da seguradora há um efeito contrário, na medida em que isto 'afugenta' algumas delas, uma vez que, simplesmente, se recusam a operar no ramo de transportes. É evidente que as seguradoras, atualmente, estão muito mais seletivas.

Dados do setor dão conta que esse fenômeno ocorre de fato, posto que um grande número de companhias seguradoras existentes no Brasil não gosta, ou não quer, operar no ramo de transportes de carga e, quando o fazem, impõem uma série de restrições, limitações e obrigações que, além de aumentarem os custos correspondentes, geram obstáculos operacionais importantes. Em alguns casos até inviabilizando a operação.

Talvez no transporte essas exigências sejam cada vez maiores: cobertura por veículo muito baixa, alto valor de franquia (em alguns casos chega a 30% do valor do prejuízo em casos de sinistros), obrigatoriedade de rastreamento, escolta e cadastro de motoristas simultaneamente e para toda e qualquer tipo de carga, são alguns exemplos. Como consequência, despesas com segurança e adoção de medidas preventivas no transporte de carga já equivalem entre 13% a 17% dos custos de operação.

E isto não é novidade, pois no Relatório Final sobre Roubo de Cargas, da CPI Mista do Congresso Nacional em 2002, já estava explícito que "o aumento em média de 40% do custo do seguro, inviabiliza, em parte, a rentabilidade das empresas. Com o reduzido número de seguradoras oferecendo cobertura contra o roubo de carga, e a imposição de condições quase impossíveis de serem cumpridas, mais de 200 empresas foram à falência nos últimos dois anos".

O crescimento de eventos com roubos de cargas é real, segundo todas as estatísticas elaboradas sobre o assunto.

Lamentável ressaltar que na medida em que se investe mais na proteção das cargas em transporte, aumentam as tentativas de assaltos nos armazéns, nos pátios e nos centros de distribuição, sejam das transportadoras, das operadoras logísticas ou dos próprios embarcadores.

Por outro lado, devem ser consideradas as diversas novas responsabilidades que, ao longo do tempo, foram incluídas nas agendas de todas as empresas tais como aquelas ligadas à sociedade e ao meio-ambiente, cada vez mais presentes no dia-a-dia dos operadores logísticos.

Com isso, diversos são os impactos percebidos pelas empresas:

- Carteira de seguros deficitária e pouca oferta de serviços de seguro para a armazenagem e o transporte de determinados produtos;
- Prêmios mais altos, imposição de condições restritivas e limitantes junto ao segurado e à própria operação e, conseqüentemente, baixa competitividade;
- Aumento no "transit-time" geral, diante das complexidades e providências operacionais necessárias;
- Reprogramação de entregas e reconfiguração dos desenhos logísticos;
- Custos extraordinários;
- Possibilidade de perda de mercado pelo cliente;
- Concorrência desleal: produto roubado x produto original.

Especificamente nos casos de assalto e roubo de cargas, segundo estudos de especialistas, com um eficiente sistema de gerenciamento de riscos, 70% dos sinistros poderiam ser evitados. Realizado de forma eficaz, programas de gerenciamento de riscos não só evitam custos excessivos e não previstos mas, tão importante quanto, diferenciam a empresa com relação aos concorrentes.

Conseqüentemente, em face da nova situação de riscos hoje enfrentada pelas empresas brasileiras e em decorrência da legislação que trata da responsabilidade civil empresarial, as empresas estão alinhando o seu programa de gerenciamento de riscos aos desejos e às necessidades de seus clientes, às exigências correspondentes e aos valores da própria empresa. Se, por um lado, os clientes desejam receber suas mercadorias em bom estado, na hora e no local determinados, (somente em último caso os clientes querem ser indenizados), os operadores, por outro, têm a responsabilidade de entregar essas mercadorias nas condições acordadas.

Todo prestador de serviços logísticos sabe que na eventualidade de uma ocorrência, que resulte em indenização, estará em discussão o próprio patrimônio da operadora, pois em muitos casos os valores são significativamente altos. Os riscos são inerentes a toda e qualquer atividade econômica, empresarial ou pessoal, podendo vir a se transformar, quando não contempladas medidas de prevenção, em perdas irrecuperáveis.

Portanto, e aqui é o ponto que queremos chamar a atenção, saímos da discussão "Apólice de Seguros" para discutir Programas de Gerenciamento de Riscos (ou Gestão de Riscos, como definem alguns) que protejam o patrimônio das

empresas que se prestam a realizar serviços logísticos. É preciso inverter o entendimento geral substituindo a frase "não se preocupe, temos seguro", pela frase "não se preocupe, temos programa de gerenciamento de riscos". A forma antiga ("temos seguro"), infelizmente, está enraizada na cultura da maioria das empresas que presta serviços logísticos. Mais do que isso: internalizada em cada um dos funcionários que trabalha nessas empresas, chegando-se ao ponto de se aceitar que, uma vez cumpridas as regras estabelecidas pela Seguradora, estamos "diminuindo nossos riscos". É a burocracia substituindo o gerenciamento, ou seja, "basta cumprir as regras da seguradora para não termos mais riscos".

Mas também é evidente que os riscos de uma empresa não estão somente nas possibilidades de eventos do tipo aqui comentado (roubos ou furtos de cargas ou de tombamento ou colisão de caminhões). Há, infelizmente, inúmeras outras oportunidades nas quais o patrimônio de um operador logístico poderá estar em "perigo". Além, evidente, dos riscos nos quais incorrem as pessoas que trabalham ou frequentam esses operadores: funcionários, amigos, clientes, terceiros, prestadores de serviços e subcontratados. E para uma vida não há reparo e, tampouco, preço de indenização possível!

Diante disso, a visão do moderno gerenciamento de riscos tem que estar muito mais ampliada e considerando diversos outros aspectos que, sem dúvida, propiciam riscos concretos às empresas. Um procedimento incorretamente formulado, um programa de manutenção deficiente, um funcionário sem treinamento ou "desavisado", uma escada mal construída, uma ligação elétrica mal feita, um pneu mais "careca" do que o permitido pelas normas técnicas, um equipamento operacional em mau estado de conservação, uma estante incorretamente instalada, um funcionário sem o devido EPI ou uma operação realizada sem os devidos cuidados, contribuem, e muito, para o aumento da vulnerabilidade do ser humano e do patrimônio empresarial.

Há que se incluir aqui, agora de forma mais consistente, os cuidados que todos devemos ter com a corrupção, posto que, além de ser um dos grandes males do mundo dos negócios moderno, pode gerar impactos terríveis a qualquer empresa. A Lei 12.846/13, conhecida como a 'lei de anticorrupção brasileira' - e "compliance" - é uma excelente tentativa de combater a corrupção, uma vez que regula as sanções civis e administrativas contra atos praticados por empresas e particulares que atentem contra o patrimônio público nacional ou estrangeiro, princípios de administração pública ou compromissos internacionais. Os prejuízos possíveis, além das sanções previstas, podem gerar outros de grande impacto empresarial: imagem negativa da empresa, execução das cláusulas contratuais que tratam de "compliance" e fuga de clientes e/ou investidores.

Como aqui já mencionado, muitos desses riscos poderiam ser evitados a partir de um programa de gerenciamento de riscos moderno e que faça, de fato, parte da cultura empresarial de um operador logístico responsável. É importante ressaltar que um Programa de Gerenciamento de

Riscos, dentro de uma conceituação mais moderna e abrangente, como esta que estamos aqui defendendo, precisa contar com estrutura organizacional adequada e compatível. Até mesmo invertendo a lógica antiga: ao invés de se ter uma área de seguros ligada à área financeira, e longe das operações como ocorre normalmente, propõe-se a criação de uma Área de Gerenciamento de Riscos e Seguros. Preferencialmente ligado diretamente à presidência da empresa.

E mais, considerando que o eficaz Gerenciamento de Riscos exige as chamadas "Atividades de Inteligência", a participação de todos os agentes envolvidos - com as exceções de sempre, principalmente em casos de operações sigilosas em face de altos valores envolvidos-, pois é imprescindível que embarcadores, operadores, subcontratados, corretores e seguradores trabalhem juntos.

Aliás, as atividades de consultoria em gerenciamento de riscos, devem ter a participação efetiva e decisiva dos corretores de seguros. Estes, por sua vez, não podem se comportar como simples vendedores de apólices. Pelo contrário, junto aos clientes deverão ajudar no diagnóstico e trabalhar na proposição de alternativas que diminuam riscos e, conseqüentemente, os sinistros, as indenizações e, por conseqüente, os valores dos prêmios de seguro. Desta forma, ao ajudar os segurados estarão, também, ajudando as seguradoras e venderem mais e melhor.

Comitês de Riscos, assim compostos, são muito bem-vindos, posto que, desde o estabelecimento dos índices de desempenho exigidos pela alta direção, assim como os níveis de serviços acordados entre fornecedor, cliente e seguradora, o monitoramento, o controle e o ajuste constante e permanente, fazem-se necessários.

Para alcançar esses objetivos e como consequência desse novo conceito, a discussão sobre gerenciamento de riscos tem que vir, como já comentado, antes da discussão sobre apólice de seguros. E esse novo sistema de gerenciamento de riscos, principalmente para as empresas que se prestam a oferecer serviços logísticos, precisa definir metodologia específica que identifique e diminua riscos em toda a cadeia operacional, além de ser constituído com base em alguns pontos fundamentais:

- Adaptado à empresa, que faça parte da Governança Corporativa e esteja difundido em toda a empresa (cultura de prevenção de riscos),
- Desenhado caso a caso, que respeite a legislação, os órgãos e as agências reguladoras vigentes, as normas e regras internas (todos os procedimentos e planos que padronizem as atividades empresariais) e as exigências dos clientes (SLA's - níveis acordados de qualidade nos serviços prestados) e das companhias de seguros,
- Com instalações físicas, de infraestrutura e de equipamentos operacionais adequados,

roubo de cargas

- Com programas específicos de prevenção e contingências,
- Com procedimentos de controle sobre eventuais perdas,
- Com procedimentos de assessoria junto ao cliente ou usuário do sistema;
- Com correta e adequada contratação de Seguros,
- Com programas de capacitação e treinamento intensivos,
- Com programas de revisões constantes e mudanças de rumos quando necessário.

Não é uma novidade, mas vale ressaltar que de uma forma geral, esse novo modelo está intimamente ligado ao conceito logístico, na medida em que estabelece planos de acompanhamento e monitoramento suficientes para atender dois 'padrões': a logística e o gerenciamento de riscos. Sugere-se, portanto, ser operado em três fases distintas:

1a – Controle do Processo (Antes) – a análise do Gerenciamento de Riscos se inicia na venda dos serviços, quando se busca conhecer profunda e detalhadamente as operações dos clientes como única forma de se ter uma correta identificação e análise de riscos. É aqui que se desenham os processos para identificação, monitoramento e redução dos riscos mais importantes da empresa e da operação em questão. Neste momento, estabelecem-se: (i) os níveis de qualidade e de segurança exigidos, inclusive e principalmente, com relação às pessoas; (ii) toda a estrutura operacional a ser utilizada (pessoas, instalações físicas, internas ou externas, próprias ou de terceiros, equipamentos, tecnologias e todos os demais recursos necessários), (iii) os procedimentos e as normas pertinentes, (iv) os fornecedores e demais parceiros a serem subcontratados, (v) o programa de treinamento e capacitação; (vi) compatível contratação de seguro; e (vii) os planos de prevenção e contingência. É aqui que se definem, nos diversos cenários identificados, as possibilidades de riscos e seus respectivos planos de ação, sempre a partir de um profundo conhecimento das estratégias, negócios e metas da própria empresa, das necessidades de seus clientes e das demais exigências, sejam elas do governo, da corretora de seguros ou de agentes governamentais que, de forma direta ou indireta, sejam atuantes neste processo;

2a - Excelência Operacional (Durante) – durante a operação é fundamental que se faça um rigoroso cumprimento das normas e procedimentos estabelecidos previamente. E só muda-los com autorização da área de gerenciamento de riscos. Durante toda a operação, que inclui a administração de pessoas, a utilização das instalações físicas, o manuseio das mercadorias e dos equipamentos, é importante realiza-la de forma correta e



Paulo Roberto Guedes é especialista em Logística, conselheiro da ABOL – Associação Brasileira das Operadoras Logísticas.

de acordo com "aquilo que foi combinado". A aplicação rigorosa das normas e procedimentos e das atividades de monitoramento e controle são imprescindíveis durante todo o processo;

3a - Administração de desvios (Depois) – na eventualidade de alguma ocorrência a reação deve ser imediata, principalmente no amparo e na proteção das pessoas. Deve-se, também, buscar alternativas para solucionar o problema criado e recuperar ou minimizar, se possível, os prejuízos obtidos. Realizar uma completa investigação e instituir planos de correção são necessários. Nunca se deve desperdiçar uma crise para se aprender. Nesta fase, considerando que são crescentes os custos do gerenciamento de riscos (seja pelo aumento do número de riscos pelos quais passa uma empresa ou pelo aumento da vulnerabilidade), também é preciso buscar oportunidades para diminuir-los, inclusive aqueles nem sempre visíveis e que estão ligados diretamente à imagem da empresa.

Em resumo, um moderno programa de gerenciamento de riscos, nessas três fases totalmente integradas, nada mais é do que um conjunto de atividades interdependentes que tem, como principais objetivos, proteger pessoas, diminuir riscos e levar a vulnerabilidade empresarial ao mínimo. Com certeza, com consequências imediatas na redução de custos, notadamente aqueles ligados aos prêmios de seguro. Neste ponto, a comparação entre investimentos em prevenção e resultados obtidos passa a ter importância fundamental.

De acordo com o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, um eficaz programa de gerenciamento de riscos "preserva e agrega valor econômico à organização, contribuindo fundamentalmente para a realização de seus objetivos e metas de desempenho, representando mais do que um mero conjunto de procedimentos e políticas de controle. Além disso, facilita a adequação da organização aos requerimentos legais e regulatórios, fatores críticos para sua perenidade".

Portanto, o escopo desse novo conceito de gerenciamento de riscos – muito mais abrangente e "a priori" – deverá fazer parte da estratégia e da cultura da empresa e ser aplicado em todas as áreas e atividades empresariais. Além de ser uma obrigação individual de cada funcionário da empresa, o cumprimento de um eficaz programa de Gerenciamento de Riscos ultrapassa as barreiras legais e regulamentares, enquanto incorpora princípios de integridade e conduta ética e busca, sem dúvidas, não só a proteção de pessoas e a preservação da imagem, mas a continuidade da própria empresa.