

5

Critérios de Seleção de Frete e Modo de Transporte

5.1

Método de Pesquisa

Como este trabalho se propõe a identificar e analisar os principais critérios que auxiliam o embarcador na seleção do transportador e do modo de transporte para o escoamento da safra agrícola e seus derivados para o abastecimento do mercado interno ou até os portos para exportação, o primeiro passo para a seleção destes critérios foi, efetivamente, estabelecer uma relação de possíveis critérios adotados pelos tomadores de decisão a serem entrevistados. Para tal, as bases são os critérios adotados para a seleção de transportadoras e operadores logísticos, já que em um contato inicial via correio eletrônico com os potenciais entrevistados, estes manifestaram um raciocínio lógico baseado nestes critérios.

Não basta apenas avaliar a contratação do transporte meramente pelo custo de frete, é necessário também considerar fatores como o modo de transporte que atende à necessidade de escoamento da referida carga disponibilizada em determinada quantidade no prazo estabelecido. Qual é o conjunto transportador/modo de transporte que melhor atende o embarcador quando necessita escoar sua carga?

Abaixo, segundo Biaso *et al.* (2008), tem-se os critérios estabelecidos para seleção e negociação com transportadoras e operadores logísticos:

- **Confiabilidade**

Capacidade de cumprir o que foi acordado quanto a prazo de entrega e coleta, segurança, preço e disponibilidade; é um item qualificador.

- **Preço**

Segundo item mais importante; é um critério classificador.

- **Flexibilidade**

Tanto comercial quanto operacional, tem se tornado um critério cada vez mais importante pela dinâmica do mundo dos negócios; necessário para adaptar a operação e renegociar preços e contratos.

- **Saúde financeira**

Outro item muito exigido no momento da seleção do prestador de serviço; é uma exigência para relacionamentos de longo prazo em base de cooperação e permanente atualização tecnológica.

- **Qualidade do pessoal operacional**

Necessidade de educação formal, capacitação técnica e habilidade comportamental e operacional através de programas de qualificação e treinamento; elemento de suporte na qualidade de atendimento.

- **Processo de negociação**

Atividade contínua e estruturada cujo objetivo é a melhoria permanente da qualidade dos serviços e redução dos custos; é necessário desenvolver parcerias com os prestadores de serviço baseado em confiança e troca de informações.

- **Política de consolidação de cargas**

Objetivando trabalhar com grandes volumes e fazendo uso de plena capacidade de veículos de grande porte, permitindo redução de custos de transporte; deve-se dar atenção a padronização de serviço e prazos; útil tanto ao transportador – de forma direta – quanto ao embarcador.

Ao longo do processo pode-se ter a coincidência de critérios, mas fato é que, os critérios adotados na escolha de contratação do conjunto transportador/modo de transporte diferem significativamente dos utilizados na seleção de transportadores e operadores logísticos. Esta diferença se dá pelo fato de se contratar transportador/modo de transporte confrontando os critérios e não somente definindo o modo de transporte escolhido ou preferencial e avaliando o valor do frete deste modo de transporte.

O estudo de caso visa estabelecer a identificação destes critérios e sua hierarquia de predominância, ilustrada por uma árvore hierárquica baseada no trabalho de Kumar & Rajan (2002). Para a construção desta árvore de decisão utilizou-se um método quantitativo que auxilia a verificar a aderência dos critérios com o conceito aplicado, adotando o método AHP.

O AHP, além de fornecer o peso de cada critério, fornece a inconsistência das escolhas, possibilitando verificar de forma quantitativa se as escolhas estão ou não pertinentes ao objetivo da empresa (Sardinha, 2009).

Tem-se, com base no modelo de Kumar & Rajan (2002), face sua aderência

à proposta desta dissertação, os critérios Custo Total-CT, *Transit Time*-TT e Questões Qualitativas-QQ, validados junto aos interlocutores nas entrevistas realizadas. São detalhados a seguir:

- **Custo Total** – refere-se a todos os custos envolvidos na contratação do frete (taxas, tarifas, pedágios, frete, seguro, dentre outras) bem como o custo de estoque relativo à carga transportada.
- **Transit Time** – efetivamente o tempo de transporte despendido do ponto A ao B, não considerando os tempos de transbordo, com a confiabilidade na garantia do cumprimento do prazo.
- **Questões Qualitativas** – refere-se aos itens subjetivos como integridade da carga, risco, e outros.

Tomem-se produtos que apresentam alto risco de roubo. Cuidados especiais devem ser adotados no seu manuseio e transporte (Ballou, 2006).

Características como peso e volume do produto podem ser alteradas por meio do estado final do produto durante embarque, transporte ou estocagem do produto (Ballou, 2006).

Inicialmente elaborou-se um questionário semiestruturado, disponível no apêndice B, primeiramente distribuído via correio eletrônico, e que também foi útil para conduzir a entrevista no intuito de extrair o máximo de informação dos entrevistados, identificando os efetivos critérios adotados.

Como seleção do embarcador a ser entrevistado, optou-se pelas duas principais empresas do agronegócio brasileiro que juntas, projetam um movimento de mais de 50% da soja prevista para a safra brasileira de 2009, de 58.140.000 t (CONAB, 2009), tendo somente a Soya Co. participação acima de 24% da produção nacional de grãos estimada para o ano de 2009, de 137.600.00 t (CONAB, 2009).

Os dois embarcadores entrevistados são profissionais de nível gerencial sênior, responsáveis por toda a logística de escoamento e distribuição da safra, em âmbito regional, desde a origem aos portos para exportação, e às plantas das empresas em que atuam.

Todo esforço foi feito para superar a barreira da desconfiança, no intuito de preservar a máxima confiabilidade e sigilo de informação.

A pesquisa exigia um profissional sênior, com poder de decisão na

contratação do frete para escoamento de sua safra agrícola, ou seja, que atuasse na área de logística, conhecendo e dominando toda a cadeia produtiva da soja.

O profissional da empresa **A**, chamada de Bean S.A., atua na empresa que é considerada a 2ª maior empresa movimentadora e exportadora de soja e grãos no Brasil, e 1ª no mundo. Foi procurado pessoalmente em Campo Grande – MS, onde concedeu uma entrevista de duas horas de duração.

A segunda entrevista, realizada em Porto Alegre – RS, na empresa **B**, chamada de Soya Co., maior empresa movimentadora e exportadora de soja e grãos no Brasil, também teve duração de duas horas para conseguir extrair a essência do processo de seleção da contratação do conjunto transportador/modo de transporte.

Em todo momento, foi reforçada a importância da confidencialidade e do sigilo, quesitos fundamentais na relação profissional.

5.2

Definição de Critérios

Critérios são os argumentos que auxiliam o embarcador a realizar a escolha do melhor conjunto transportador/modo de transporte.

O embarcador seleciona sua melhor opção basicamente avaliando custo, ou seja, mais especificamente o preço de frete estabelecido para a carga a ser transportada, no trecho origem-destino predefinido. Considera também uma variedade de fatores, como tempo de transporte, multimodalidade, contratos, distância, segurança integridade, agilidade, urgência, dentre outros.

O embarcador não se vê efetivamente fazendo uso de critérios para a seleção do conjunto transportador/modo de transporte porque o faz intuitivamente, baseando sua escolha única e exclusivamente no valor do frete. Na verdade, deve estar atento ao modo de transporte que melhor lhe atenda em toda sua necessidade, não abrindo mão do critério número um, que é o custo, que envolve o valor do frete.

Os embarcadores, tanto os contatados informalmente na tentativa de coleta de dados quanto os dois efetivamente entrevistados, quando questionados, entendem os critérios como quesitos utilizados na avaliação e seleção de transportadoras e operadores logísticos. O grande desafio foi conseguir ilustrar a

eles a diferença entre simplesmente contratar o transportador a contratar e conjunto transportador/modo de transporte.

Ao longo das entrevistas detectaram-se os quesitos que se encaixavam como critérios, e efetivamente, permitiam identificar a existência de situações distintas de seleção de transportador/modo de transporte que abarca o critério urgência.

As entrevistas mostraram que os critérios articulados com os dois entrevistados, basicamente, resumem-se às mesmas definições apesar de pequenas divergências semânticas.

Os critérios são importantes para discernir a questão do transporte de carga do agronegócio não somente como frete, ou seja, valor, mas sim como todo o conjunto que lhe garanta o transporte eficaz da carga.

5.3

Entrevistas

Como já citado anteriormente, foram duas as entrevistas formalmente realizadas, e objetivavam encontrar os critérios que suportam a decisão de seleção e contratação do conjunto transportador/modo de transporte. São elas apresentadas nos tópicos a seguir.

5.3.1

Entrevista realizada na Bean S.A.

Iniciando a entrevista faz alguns comentários de forma espontânea e diversa abordando vários tópicos inerentes ao agronegócio.

O entrevistado destaca que o foco da Bean S.A. é a soja – grão, farelo e óleo, mas também opera com milho, açúcar, fertilizante e trigo. Para a safra Brasil, estimada para o ano de 2009 em cerca de 69.000.000 t, espera-se:

- 25.000.000 t destinadas à exportação, ou seja, mercado externo – ME
- 35.000.000 t destinadas ao mercado interno – MI, onde 77% representam farelo e 18% óleo

A estimativa da Bean S.A. é de contribuir com cerca de 9.800.000 t de originação de soja, tanto para mercado interno, esmagamento e exportação.

Entremeando a entrevista, destaca-se a ineficiência portuária. Mas o embarcador entrevistado não citou um indicador operacional ou econômico para ilustrar tal afirmação. Ele cita que os portos de Paranaguá e Santos representam os maiores volumes movimentados. São Francisco do Sul, por exemplo, atende o estado do Paraná e a região do Centro-Oeste (MT e MS), destacando as regiões em que a Bean S.A. atua fortemente, como o Triângulo Mineiro, o Sudeste Goiano, Barreiras-BA e Uruçui-PI.

Na sua ótica, e pelo fato de fazer uso delas, as duas principais ferrovias são:

- ALL - que atende ao sul de São Paulo e demais estados, onde se tem a bitola estreita de 1,00 m;
- VALE - que atende ao norte de São Paulo e demais estados.

Há também a MRS, que atua no litoral, sendo receptiva dos ramais da ALL e da VALE, e requerendo o Direito de Passagem, ou seja, a cobrança de taxa por trafegar na malha/linha da outra operadora com sua própria composição.

A diferença de bitola é outro agravante operacional que também interfere no custeio do frete, pois requer transbordo.

O modo hidroviário “salta aos olhos” em um primeiro momento porque tem o menor custo frete; apresenta menor índice de acidentes e perdas; possui baixa emissão de poluentes em relação aos demais modos de transporte; e finalmente, apresenta o custo de transporte mais baixo.

Porém, a malha hidroviária é reduzida contando com poucos rios e bacias navegáveis, como Tietê-SP, Lagoa dos Patos-RS, dentre outras.

Com uma entrevista semiestruturada, o embarcador entrevistado da Bean S.A. vai destacando critérios que acha relevantes ao setor. Na verdade, ele não concebe hierarquia para os critérios, não concorda ou não visualiza, efetivamente, esta estrutura formal de critérios hierarquicamente estabelecidos. Destaca que os critérios sugeridos e a estrutura proposta de avaliação são utilizados quando na seleção e classificação de empresas transportadoras. Mas a intenção é conseguir estabelecer esta hierarquia ou adequar uma ferramenta de avaliação a esta realidade específica.

Seguem, então, alguns dos critérios identificados e destacados pelo embarcador entrevistado da Bean S.A.:

CUSTO TOTAL DE FRETE/TRANSPORTE MAIS BAIXO

Ao escolher o modo de transporte para escoar sua carga, o embarcador busca o menor custo total de frete, seu primeiro critério, que envolve:

- o próprio frete;
- taxas, tarifas, impostos;
- custo do dinheiro;
- custo do estoque circulante;
- seguro;
- custo de penalização;
- custo da perda do cliente.

Segundo entrevistado da Bean S.A., ao percorrer um percurso **AB** para abastecer um navio Panamax (60.000 t), têm-se as seguintes hipóteses abaixo relacionadas para comparação e avaliação da possibilidade de realização do percurso estabelecido em modos alternativos:

- modo rodoviário - utiliza-se bi-trens de 37 t de capacidade.
- modo ferroviário - utiliza-se composição de 40 vagões com capacidade de 50 t/vagão.
- intermodalidade 1 - modo rodoviário no primeiro trecho e modo ferroviário no segundo trecho.
- intermodalidade 2 - modo rodoviário no primeiro e terceiro trecho e modo hidroviário no segundo trecho intermediário.

Cita que o modo ferroviário apresenta custo cerca de 10% inferior ao rodoviário, enquanto o hidroviário pode ultrapassar este percentual de redução. É importante estar atento ao conjunto de fatores, porque enquanto os modos de transporte ferroviário e hidroviário são os mais baratos, o rodoviário é o mais rápido. Define-se o segundo critério: tempo.

TEMPO BAIXO & URGÊNCIA

A ferrovia, sabedora das dificuldades enfrentadas pelo modo rodoviário com seus elevados custos, não facilitando no momento de precificar seu serviço, não oferece mais que 10% de diferença a menor em relação ao custo de frete rodoviário. O que não beneficia muito ao sistema ferroviário para atrair demanda,

já que mesmo com a grande vantagem de transportar grande quantidade a um custo menor, não oferece disponibilidade fácil e é um modo de transporte lento, característica também do modo hidroviário, que é ainda mais barato. Tempo reduzido é importantíssimo no transporte e está intimamente relacionado ao critério urgência, estabelecido quando da restrição de prazo e limitações operacionais.

INTERMODALIDADE

Evita-se a intermodalidade por questão de perda de tempo e de carga, frequente no processo da carga e descarga nos transbordos. A operação de transbordo somente é utilizada na troca de modo de transporte.

Suas balanças, que possuem precisão de 0,25%, refletem bem a importância com as perdas. É bastante relevante. Supondo uma movimentação da ordem de US\$10,000,000,000.00 em grãos, têm-se cerca de US\$25,000,000.00 em perdas.

CONTRATOS

Interferem diretamente na escolha do modo de transporte. E devem ter suas condições observadas. O seu não cumprimento pode acarretar multas ou perdas de capacidades já contratadas. Porém, face à urgência estabelecida em alguns casos, é necessário abrir mão da capacidade operacional disponível e dispor do modo de transporte alternativo que atenda a necessidade específica do momento em questão.

*Take or pay*²⁵ ilustra estas restrições, exigindo responsabilidades tanto do contratante quanto do contratado no cumprimento de capacidades, horários e outros quesitos.

No momento da seleção e contratação de transportador é necessário verificar o nível de serviço prestado. A logística busca menor custo com maior nível de serviço. Para tal, uma ação importante é o cadastramento dos parceiros, prestadores de serviço de transporte, que garantem um nível de serviço adequado, que correspondem à expectativa do contratante.

²⁵ **Take or pay** – contrato com obrigação de aquisição quantidade mínima de produto ou serviço.

Encontrar o transportador ideal em uma frota nacional de mais 1,4 milhões de veículos de carga, sendo cerca de 180 mil graneleiros²⁶, é um desafio.

DISTÂNCIA

Chega-se ao item diretamente relacionado a tempo e ao custo, ou seja, longa distância, sinônimo de maior tempo de percurso e maior custo variável que vai implicar em maior tarifa de frete.

Destaca-se o uso de modo de transporte ferroviário ou hidroviário para longas distâncias no que se refere à quantidade, como já foi dito anteriormente. Mais lento e sem alternativas rápidas, no caso de imprevistos com a composição.

AGILIDADE

No caso do modo rodoviário este leva vantagem. Versátil em impedimentos no percurso estabelecido, buscando rota alternativa.

Frete *Spot*²⁷ no modo rodoviário também é praticado pela Bean S.A. Segundo o gerente de logística, é uma característica do setor de grãos que sofre muitas oscilações de safra, clima e é sujeito à sazonalidade. Intimamente ligado ao fato da agilidade face à sua disponibilidade.

SEGURANÇA

Não importa o modo de transporte, é um quesito fundamental. No modo rodoviário ocorrem furtos com mais frequência.

INTEGRIDADE DA CARGA

A avaliação também vale para este critério no caso da seleção do transportador. Tanto no modo de transporte ferroviário quanto no rodoviário são disponibilizados vagões e caminhões velhos, respectivamente, que são evitados nas solicitações dos contratantes de transportador.

O entrevistado concordou com os critérios identificados que foram destacados na entrevista, mas se sente confortável e reforça que a proposta de avaliação cabe no modelo de seleção e classificação de transportadora.

²⁶ **Graneleiros** – veículos destinados ao transporte de carga a granel.

²⁷ **Frete Spot** – É a modalidade de frete não regida por contrato.

Como operadores do sistema, o entrevistado não identifica que selecionar transportador e contratar frete depende fortemente da seleção de modo de transporte, e não apenas de custo total de frete.

5.3.2

Entrevista realizada na Soya Co.

O entrevistado é o embarcador responsável pela área de logística da Soya Co. para todo o estado do Rio Grande do Sul, ficando baseado no noroeste do estado. Possui larga experiência no setor do agronegócio nacional, mais especificamente com a soja, com forte domínio de sua cadeia de suprimentos, e também experiência no segmento de operador do modo ferroviário. A entrevista segue de maneira bastante informal, buscando identificar e registrar os critérios mencionados e de uso pelo embarcador da Soya Co.

O entrevistado inicia sua explanação manifestando não ter preocupação quanto ao furto, roubo ou desvio de carga porque toda ela é segurada, divergindo do pensamento do entrevistado da Bean S.A. que ressalta a ocorrência de furto em todos os modos de transporte, e que deve segurança também ser um critério a ser registrado. Tem-se registrado sinistro como o primeiro critério abordado. Carga segurada não elimina a probabilidade de ocorrência do sinistro, quesito que onera o custo de frete.

Seguro é uma alternativa para a questão de furto de carga, mas não cobre o que é chamado de “quebra”, que é a divergência entre balanças de origem e destino, ou seja, Balança X Balança, sendo o tolerável por lei diferença de 0,20%. No modo rodoviário é registrado o menor índice, com uma média de 0,10%, enquanto que no ferroviário é de 0,20%, e no hidroviário é de 0,25%.

Os conjuntos intermodais rodoviário/ferroviário e rodoviário/hidroviário são bastante aplicados no escoamento da safra, onde envolve operação de transbordo entre os modos de transporte aplicados. Isso resulta em perdas de produto em virtude do manuseio de carga e descarga nos transbordos. Portanto, face as perdas geradas a opção intermodal não é a principal. Agora, tem-se identificado mais dois critérios, a intermodalidade e as perdas.

Desconsiderando as operações de carga e descarga, o modo de transporte rodoviário faz, por exemplo, o percurso Cruz Alta – Rio Grande, em 12 horas até

o porto, transportando aproximadamente 35 t/veículo e percorrendo cerca de 500 km a velocidade média de 40 km/h; já no modo hidroviário tem-se um *transit time* de 24 h para uma barcaça, com autopropulsão, que transporta 4.000 t.

Da região noroeste do Rio Grande do Sul é mais fácil o escoamento utilizando a intermodalidade rodoviário/hidroviário, cruzando a Lagoa dos Patos e chegando ao porto do Rio Grande. A opção via rodoviário/ferroviário exige uma circulação maior a oeste pelos trilhos operados pela ALL.

A intermodalidade é uma alternativa inerente ao setor para escoar a safra agrícola e sua aplicação depende, basicamente, da origem da carga e qual quilometragem está distante do porto, sem considerar o critério urgência, definido quando há a prioridade de carga para embarque no navio e/ou para abastecer a planta de esmagamento.

Com certeza quando se estabelece a urgência, o principal critério não é o custo total de frete, mas sim a capacidade de entrega dentro do prazo exíguo, o que requer disponibilidade de ativo por parte da prestadora de serviço contratada. Mas é válido destacar que o custo total de frete ainda será importante na composição do conjunto transportador/modo de transporte para atender a emergência solicitada.

Segundo o embarcador entrevistado, o modo rodoviário é o que melhor atende no momento de urgência e no momento de pico da safra, disponibilizando o transportador os veículos necessários. No caso do modo ferroviário, pode-se abrir mão de completar cota do contrato *take or pay* com a ferrovia para atender a urgência estabelecida de transportar a carga, o que exige o uso de modo alternativo como o rodoviário. Tem-se o critério contrato.

Ele também reforça que as condições operacionais nos portos, velocidade no descarregamento e capacidade de armazenagem, restringem a capacidade de escoamento. Não se pode estabelecer uma taxa de escoamento no transporte de carga aos portos que estes não suportem. Portanto, mesmo havendo urgência não se permitirá excessos além do suportável.

O modo ferroviário tem um comportamento que, quanto mais distante o percurso mais competitivo é. É importante o TKU. “Se tivéssemos produtividade, o modo rodoviário seria ótimo para distâncias máximas de 500 km. Já o modo ferroviário é ótimo para a região do Mato Grosso, porque possui distâncias superiores a 500 km.”, argumenta o embarcador entrevistado da Soya Co.

No intuito de garantir o abastecimento das plantas e dos portos para exportação, há um modelo básico a ser respeitado de forma que permita soja em trânsito em quantidade suficiente, respeitando os custos, *transit time* e evitando estoque ou desabastecimento, ou seja, distribuem a carga a ser transportada de forma que pratiquem a seguinte composição percentual:

- ✓ 55% da carga em modo ferroviário;
- ✓ 30% da carga em modo rodoviário;
- ✓ 15% da carga em modo hidroviário.

Com esta distribuição demonstra a preocupação com o modo de transporte a ser contratado devido ao receio de inoperância do mesmo em casos de imprevistos. É a combinação de custo, capacidade, tempo, segurança, ou seja, consegue-se destacar diversos critérios, como: custo, disponibilidade, capacidade, *transit time*, sinistro, integridade, perda, distância, dentre outros.

Destaca que os portos de São Francisco do Sul e Santos apresentam problemas de armazenagem. Considera-se problemas de armazenagem o fato de no escoamento da safra o porto não ter capacidade operacional de descarga e armazenagem para o posterior abastecimento do navio, sendo determinante no escoamento da safra para evitar acúmulo nos portos. Não é desejável gerar filas nos portos, respeitando regras legais de permanência dos caminhões com carga. Portanto, capacidade de armazenagem e velocidade no processo de descarga nos portos são dois pontos importantes para garantirem a rapidez no ciclo de transporte entre origem e destino, permitindo o retorno do veículo para recarregamento.

Outro fator interessante que deve ser lembrado é o fato de que, se não há carga suficiente para abastecer o navio, este terá que aguardar a chegada de carga e estará sujeito a penalidade devido ao tempo de espera, que é a *demurrage*, multa por atraso, que chega a US\$50,000.00/dia, o que onera o custo total do frete

Os tempos de *transit time*, carga e descarga, transbordos, e de espera devido à falta de capacidade para descarga e/ou armazenagem, contribuem para onerar o estoque em trânsito.

A clareza dos documentos e a necessidade dos mesmos também são condições básicas em todo o processo.

Carga rastreada, GPS, é uma questão que, provavelmente, atende às expectativas do empresário do segmento de transporte carga convencional, mas no

caso de carga a granel do setor do agronegócio não atende ao embarcador, à Soya Co., à Bean S.A. Pode ser que no futuro venha ser utilizado no setor agrícola!

No modo hidroviário não há produtividade. Ele considera que a falta de oferta de ativo restringe a operação hidroviária em um sistema já carente de hidrovias navegáveis. E como o modo ferroviário não é um modo de transporte versátil, não estando disponível a qualquer momento e não conseguindo repor ativos em possíveis imprevistos de quebras, avaria ou sinistro.

A demanda da safra por transporte e a disponibilidade de ativo determinam o frete. Isto fica bem visível no modo rodoviário. O embarcador entrevistado cita o exemplo de quebra de safra em um determinado estado, o que acarreta a fuga dos carreteiros para onde há o que transportar, provocando queda do frete pelo excesso de oferta. Porém, quando a safra rende e a demanda é alta por caminhões, com certeza o frete tenderá a subir fortemente pela falta de oferta de ativos. Tem-se identificado o critério disponibilidade.

Não são frequentes problemas operacionais que atrapalhem o escoamento da carga como falta de ramal alternativo ou quebra de composição, mas o modo ferroviário tanto quanto o modo hidroviário, apresenta pouca flexibilidade, sendo o modo rodoviário alternativa nessa questão. Tem-se o critério flexibilidade.

O entrevistado entende que também há os fatores adversos como o fato de ocorrer uma enchente, quebrar uma ponte que podem danificar veículos e carga e interferirem no escoamento da carga.

Alta demanda por transporte e baixa disponibilidade de ativos pontuaram como responsáveis pelo aumento de custo do frete no período da safra.

Foi solicitado ao entrevistado que tentasse identificar os critérios que lhe auxiliam na tomada de decisão para seleção e contratação do conjunto transportador/modo de transporte. Aqui, pode-se ter a idéia de sua visão dos critérios adotados na seleção do conjunto transportador/modo de transporte, reforçando o quesito confiabilidade, que se entende como a certeza da carga ter sido entregue íntegra e no prazo. O entrevistado da Soya Co. resumiu os critérios em três, a saber:

✓ **Custo**

Todos os custos, tarifas, taxas, pedágios;

✓ ***Transit time***

O tempo efetivo de trânsito entre origem e destino, não considerando os tempos de carga e descarga respectivamente na origem e no destino;

✓ **Confiabilidade**

A certeza da carga íntegra no destino dentro do prazo, o que requer uma seleção dos prestadores de serviço, transportadoras e operadores logísticos, estabelecidos como parceiros. O entrevistado entende como confiabilidade o fato de quando necessário o transportador disponibiliza os veículos, ou seja, caminhões suficientes ao transporte da carga.