



UNIFEOB

Centro Universitário da Fundação de Ensino Octávio Bastos

CURSO ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

PROJETO INTERDISCIPLINAR

ELABORAÇÃO DO PROJETO

CTM COMÉRCIO E TRANSPORTES MATIELO

LTDA

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP
JUNHO 2019



UNIFEOB

Centro Universitário da Fundação de Ensino Octávio Bastos

CURSO ADMINISTRAÇÃO

PROJETO INTERDISCIPLINAR
ELABORAÇÃO DE MELHORIA DE PROCESSO
CTM COMÉRCIO E TRANSPORTES MATIELO
LTDA.

Gestão Estratégica de Custos – Antônio Donizeti Fortes

Logística Integrada – Elaina Cristina Paina Venâncio

Gestão de Processos – Celso Antunes de Almeida Filho

Gerenciamento de Projetos – Gilberto Peixoto de Carvalho Filho

Administração de Produção – Thiago Nogueira

Alunos:

Eduardo Amaral, RA 15000287

Leonardo Fortes, RA 16001261

Leticia Serrano, RA 16000533

Letícia Gouvêa, RA 16000396

Joice Souza Santos, RA 16000147

Guilherme Mariano, RA 16000995

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP
JUNHO 2019

UNifeob
CENTRO UNIVERSITÁRIO OCTÁVIO BASTOS

1 INTRODUÇÃO	5
2 DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO	6
2.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA	6
2.1.1 CARACTERIZAÇÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS	7
2.1.2 GERENCIAMENTO DE PROJETOS	10
2.1.3 CARACTERIZAÇÃO DO PROCESSO PRODUTIVO	11
2.2 MELHORIA NO(S) PROCESSO(S)	12
2.3 ANÁLISE FINANCEIRA	15
3 CONCLUSÃO	18
REFERÊNCIAS	19

1 INTRODUÇÃO

Nosso projeto irá analisar uma empresa de transporte rodoviário de carga e tem o propósito de avaliar os seus processos produtivos, e verificar quais são os gargalos que devem ser melhorados.

O projeto terá início com uma visita à empresa para conhecer seus processos na prática, após a visita aplicaremos alguns conceitos estudados dentro das disciplinas de Logística Integrada, Gestão estratégica de custos, Gestão de projetos, Administração de Produção e Gestão de Processos, no decorrer do semestre. Com isso iremos propor uma ou mais melhorias que possam ajudar a empresa aperfeiçoar seus processos, com o objetivo principal de propor algo que traga algum ganho monetário para a empresa.

2 DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO

2.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

O objeto do nosso estudo é a empresa CTM Comércio e Transportes Matielo Ltda. Ela foi fundada em 1985 na cidade de Aguaí, por Francisco Joaquim Matielo, para atender as necessidades de transportes de cargas das indústrias de embalagens da cidade. Em 1998 com o falecimento do seu fundador, a empresa passou a ser dirigida pelos seus filhos, Cristiano Gandra Matielo e Fernando Gandra Matielo, que sentiram a necessidade de diversificar e aumentar sua carteira de clientes para garantirem a longevidade da empresa. Atualmente, além da matriz em Aguaí/SP, a empresa possui filiais em Poços de Caldas/MG, Guarulhos/SP e Santos/SP.

A empresa concentra suas operações logísticas no transporte de cargas rodoviárias, principalmente, de importação e exportação no porto de Santos. Mas também possui operações no mercado interno com armazenagem e distribuição de cargas fracionadas nas regiões dos estados de São Paulo e Sul de Minas.

Para atender as necessidades específicas de seus clientes a empresa possui uma frota diversificada para garantir a segurança e eficácia no transporte de cada carga. Essa frota é formada por aproximadamente 180 equipamentos entre veículos tracionadores e semi-reboques que variam entre rodotrem, bitrem, carreta sider, truck, toco, e veículo 3/4, toda a frota é equipada com rastreadores que ampliam a segurança durante o transporte. Com essa frota a empresa é capacitada para carregar contêineres, carga seca, produtos perigosos, e etc.

A Missão

Superar as expectativas de nossos clientes através do melhor serviço em transporte rodoviário de carga, contribuindo para o desenvolvimento do nosso país. Nossa marca é o trabalho sério, que oferece soluções de transporte com qualidade e



CENTRO UNIVERSITÁRIO OCTÁVIO BASTOS

respeito, no que há de mais moderno em procedimentos logísticos, garantindo-se a eficácia de seus processos, nos conferindo a confiança de importantess clientes no transporte de seus produtos.

A Visão

“Ser a principal e melhor empresa no transporte rodoviário de cargas na preferência dos clientes, aumentando continuamente nossos serviços garantindo qualidade e uma rentabilidade justa pelo capital investido.”

2.1.1 CARACTERIZAÇÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS

A CTM Transportes segue um planejamento de definições logísticas que auxilia as realizações de projetos, desenvolvimento, obtenção, armazenamento, transporte, distribuição, reparação, manutenção e evacuação de materiais para fins operativos ou administrativos.

Para garantir a sua pontualidade e gerar confiança aos seus clientes, a CTM precisa cumprir o seu planejamento, mas para demonstrar a segurança dos transportes aos seus clientes, eles criaram situações capazes de nos nortear em uma operação real, para isso utilizaram a tecnologia e os serviços disponíveis no mercado para colherem dados e gerar a rastreabilidade em todos os processos. E quem fornece as soluções para a gestão e acompanhamento das frotas, serviços e colaboradores são os parceiros: Sascar, Onixsat, Datapar e Monytor Gestão de Riscos e Monitoramento.

O processo de gerenciamento de riscos trata-se de um conjunto de medidas que visa traçar um perfil de operação, buscando a previsão e redução dos riscos e uma empresa parceira faz levantamentos estratégicos de rotas a serem percorridas, cuida da confiabilidade dos equipamentos envolvidos na operação e perfil do condutor. Todos os veículos possuem um ou mais sistemas de rastreamento, o mais utilizado é o via-satélite ou GPS (Global Position System) e cada viagem é acompanhada remotamente por operadores treinados para agirem em diversas situações.

O funcionamento de um sistema de rastreamento é composto por antenas, um terminal de comunicação, geralmente um teclado, um computador interpretador de



CENTRO UNIVERSITÁRIO OCTÁVIO BASTOS

comandos, um bloqueador de combustíveis, sensores nas portas, sirenes, sensores de presença, sensores de desengate, travas de quinta roda e em alguns casos, trava de baú e bloqueador de semirreboques (carreta).

O processo de rastreamento é realizado através de um terminal que recebe e envia mensagens e comandos independentemente do condutor do veículo e estes meios de comunicação passam por uma estação de comunicação com um link direto ao satélite que localiza o veículo e envia os comandos e mensagens através dos GPS's que estão posicionados ao redor do globo terrestre. Todos estes dados são caracterizados como posicionamentos através de coordenadas geográficas, tabelas de comunicações, respostas de leituras ou execuções de comandos e para localizar o veículo é utilizado um meio de comunicação intermediário, que é o fornecedor GPS Global Position System.

A CTM Transportes está presente no mercado há trinta e quatro anos transportando com qualidade e sua frota é composta por veículos da marca Mercedes-Benz, Volvo e DAF obtendo uma frota com capacidade de transportes que vai desde 4 toneladas à 52 toneladas com locker para transporte de containers. Sua frota contém veículos leves, médios e pesados, carrocerias tipo baú sider, grade-baixa, granaleiro, semirreboques simples, locker para containers de vinte ou quarenta, bitrem ou rodo trem e compõem um perfil de transporte, distribuição e para cada situação, um veículo específico a disposição do cliente.

Estoques

De veículos, é composto por veículos 3/4 e toco para entregas rápidas, capacidade de carga: 4 e 7,5 toneladas; veículos e truck para entregas fracionadas, capacidade de carga: 12,5 toneladas; veículos sider, capacidade de carga: 30 toneladas; veículos bitrem 19 metros para volumes pesados, capacidade de carga: 38 toneladas; veículos bitrem 26 metros 9 eixos com locker para containers, capacidade de carga: 52 toneladas; veículos bitrem 30 metros 9 eixos com locker para containers, capacidade de carga: 50 toneladas.



CENTRO UNIVERSITÁRIO OCTÁVIO BASTOS

De combustíveis, a empresa possui capacidade de armazenamento de 30 mil litros de combustível, que é controlado diariamente. Habitualmente é feito um pedido por dia, com a entrega para o dia seguinte.

De peças, é mantido um pequeno estoque com alguns itens específicos de baixo custo, tais como lâmpadas, para choque, para barro, parafusos, cintas para amarração, catracas, lonas de freio, e etc.

De pneus, a empresa também mantém um estoque suficiente para suprir sua necessidade mensal, por ser um item de valor agregado maior, possui um controle maior com uma marcação individual por item, e controle via sistema ERP.

Armazenagem

Para a armazenagem de seus próprios itens, a empresa não utiliza de meios mecânicos por se tratar de um estoque pequeno e materiais relativamente leves. A empresa utiliza prateleiras para o armazenamento de peças pequenas, e no armazenamento de pneus eles são empilhados uns sobre os outros de forma que seja possível utilizar o sistema PEPS.

O armazenamento de combustível é feito em tanque próprio, de acordo com a regulamentação vigente, respeitando as exigências da CETESB.

No armazenamento de mercadorias a empresa trabalha com dois armazéns gerais, um localizado em Guarulhos/SP e outro em Poços de Caldas/MG. Neste seguimento é feita distribuição de mercadorias fracionadas e na movimentação são utilizadas empilhadeiras e paleteiras para agilizar os processos.

A empresa também atua no seguimento de exportação e importação de contêineres, e para isso ela também possui uma área destinada ao armazenamento de contêineres em sua matriz, na cidade de Aguaí/SP, e faz movimentação por meio de empilhadeiras também.

Concluimos que o planejamento logístico de transportes de cargas é fundamental para selecionar o melhor modal de transportes, movimentar o maior número de mercadorias, com o mínimo custo e menor tempo possível. Portanto, como definição



CENTRO UNIVERSITÁRIO OCTÁVIO BASTOS

básica, é transportar mercadorias garantindo a integridade da carga, no prazo combinado e a um preço justo. A CTM Transportes oferece ao mercado soluções inteligentes e confiáveis no modal rodoviário.

2.1.2 GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Os serviços de frete oferecidos pela CTM buscam atender as mais variadas necessidades de clientes que precisam locomover suas mercadorias para diversas localidades sejam elas no Brasil ou para exportação, sendo assim a empresa busca fazer um controle e gerenciamento de qualidade em cima das necessidades que seus clientes lhe passam e para isso ela conta com fretes de cargas fechadas, cargas em containers, distribuição de fracionados e serviços de armazenagem.

Uma das principais diferenças da CTM é que ela busca diariamente a excelência no que ela oferece ao mercado, sempre dispondo de frotas em ótimo estado com todos os itens de segurança para que sua mercadoria seja levada com a maior segurança, rastreabilidade em tempo real e no prazo mais curto possível assim executando o melhor serviço possível.

Para realizar o seu propósito, que é levar os produtos dos clientes de modo eficiente, a CTM utiliza sistemas que são capazes de acompanhar a operação toda em tempo real e com bases de dados completas e que possuem todas as informações de cada carga transportada nos mínimos detalhes o que faz toda diferença na hora de informar os clientes sobre o status do serviço que está sendo realizado.

A empresa trabalha no mercado de transportes voltados à exportação e importação através do porto de Santos. Neste ramo de atividade há um fluxo de informações muito grande, tais como controle de *free time* de containers, cumprimento de *deadline* de *draft* e de carga, emissão de planilha contendo todas informações do embarque, envio de comprovante de finalização da operação aos clientes e controle do arquivo de cada embarque. Verificamos que a mesma equipe que gerencia a operação do transporte (programação de veículos, escala de motoristas, follow up aos cliente e etc), faz o gerenciamento dessas informações, sendo assim nos momentos de pico, essa equipe



CENTRO UNIVERSITÁRIO OCTÁVIO BASTOS

acaba ficando sobrecarregada e priorizando uma atividade em detrimento à outra, o que acaba reduzindo a qualidade na prestação de serviço.

A CTM busca saber se seus serviços estão sendo bem avaliados pelos seus clientes com um indicador básico que é de volume de carga e conseqüentemente se torna o valor de faturamento, então a empresa mantém um histórico de volume de carregamento por cliente/mês e verifica ao final de cada período em qual cliente houve crescimento e em qual houve decréscimo. Tendo esses resultados em mãos é feita uma análise, principalmente nos clientes que houve decréscimo, para saber se o cliente diminuiu sua necessidade do serviço ou se empresa está perdendo market share.

2.1.3 CARACTERIZAÇÃO DO PROCESSO PRODUTIVO

Na empresa CTM Transportes, o processo produtivo é um pouco diferente, por se tratar de uma prestadora de serviço a transformação ocorre com a movimentação de matérias primas e produtos acabados de um ponto a outro da cadeia de suprimentos.

Verificamos que o processo produtivo acontece da seguinte forma: É recebido um pedido de um determinado cliente com uma data específica com o volume e/ou quantidade de carga, a partir deste momento a equipe operacional faz o lançamento deste pedido em uma planilha chamada “demanda diária”, onde há os pedidos de todos clientes separados por data e quantidade, desta forma eles conseguem visualizar facilmente a necessidade diária para atender suas demandas. No dia anterior ao carregamento a equipe operacional faz a escala de motorista e veículo (que atenda as particularidades de cada cliente) e emite uma ordem de carregamento que é entregue ao motorista contendo as orientações necessárias do carregamento, após essa etapa o veículo segue para o cliente, após a finalização do carregamento o motorista comunica ao setor operacional via fone e recebe novas orientações da sequência da viagem, após essas orientações o motorista segue viagem para o local de entrega, ao final da descarga o motorista comunica ao setor operacional e concluiu a prestação do serviço.

A capacidade produtiva foi calculada considerando a hipótese em que os veículos viagem todos os dias de segunda-feira à sábado e que não haja perturbações, tais como



CENTRO UNIVERSITÁRIO OCTÁVIO BASTOS

atraso nos carregamentos e descargas, parada mecânica, falta de funcionário e etc. Desconsiderando essas perturbações, calculamos que a capacidade produtiva da empresa é de 720 viagens por mês.

O desempenho de produção é feito por veículo, comparando uns aos outros da mesma categoria, desta forma a empresa consegue calcular quantas viagens foram realizadas por período, fazendo isso é possível calcular quantas viagens cada veículo realizou e fazer um percentual de cada veículo para medir a eficiência de cada um separadamente.

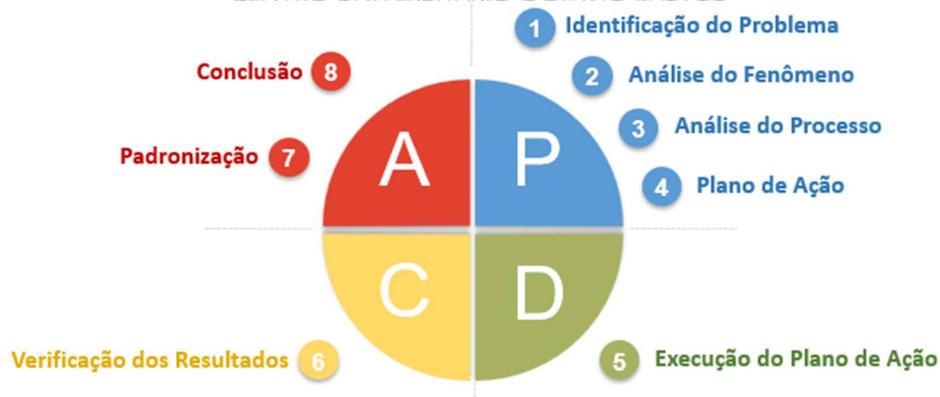
Embora não haja um processo de manufatura, conseguimos identificar que há um layout funcional muito bem caracterizado dentro da empresa, onde os departamentos a seguir reúnem esforços para possibilitar a prestação de serviço.

- Comercial – vendendo o serviço.
- Operacional – programando e executando os carregamentos.
- Recursos Humanos – disponibilizando mão de obra capacitada para conduzir o veículo.
- Manutenção – disponibilizando veículos em condições perfeitas para o atendimento de cada particularidade dos clientes.
- Compras – comprando materiais que são fundamentais para a realização da prestação de serviço, como por exemplo o combustível.

2.2 MELHORIA NO(S) PROCESSO(S)

Identificamos uma deficiência no setor operacional, podendo assim, apresentar melhorias no processo, que minimize o desperdício de tempo, e a possibilidade de perda de clientes.

Para aplicar um processo de melhoria, vamos usar o método PDCA que significa Planejar, Fazer Verificar e Agir. O ciclo tem como finalidade organizar e melhorar os processos.



Identificação do problema: Foi identificado um problema junto no setor operacional, que é a impossibilidade de atender todas suas atividades dentro do tempo esperado em alguns momentos de pico de demanda.

Análise do Fenômeno: O setor operacional que faz a programação, roteirização dos veículos, escala de motoristas, follow up de operações, também faz o atendimento ao cliente. Verificamos que os clientes esperam obter respostas dentro de um prazo máximo de uma hora após o envio de seus questionamentos. Nos momentos de pico os colaboradores priorizam o follow up das operações para conseguir cumprir com todos os horários de carregamentos e descarregamentos, com isso deixam de responder alguns clientes (e-mail, whatsapp, Skype) dentro do prazo esperado, correndo o risco enfraquecer sua marca e consequentemente perder clientes.

Análise do Processo: Precisa ser implantado um processo que diminua a perda de tempo, e facilite todos os processos de maneira que atenda o cliente em tempo desejável.

Plano de Ação: No primeiro momento será nomeado um colaborador que terá como atividade principal o atendimento ao cliente. Para isso será necessário aumentar a equipe para sanar o problema imediatamente por se tratar de algo que pode influenciar na diminuição de receita. Em um segundo momento, deverá desenvolver ferramentas que possam automatizar alguns processos, para que a equipe possa ficar focada nos processos que dependem do seu acompanhamento por serem muito variáveis.



CENTRO UNIVERSITÁRIO OCTÁVIO BASTOS

Execução do Plano de Ação: Identificar uma pessoa que tenha uma boa comunicação para melhor atender os clientes, que tem desenvoltura para executar essas atividades, para que ela fique responsável somente pela parte de atendimento ao cliente, via telefone e via e-mail. Sendo que os outros colaboradores do setor ficarão responsáveis pela programação, roteirização de veículos e escala de motoristas.

Verificação dos Resultados: Será feito um controle, semanal para a verificação de otimização do processo e controle. E uma pesquisa, com os clientes, para sabermos a satisfação dos clientes.

Padronização: Esperamos um retorno visível, sendo possível apresentação gráfica, dessa mudança. Permanecendo assim.

Conclusão: Esperamos que a satisfação do cliente aumente, tendo retorno visível nos lucros. E facilitando os processos realizados nesse setor, tanto para os clientes quanto para os colaboradores, já que a melhora nesse setor impacta em toda a empresa de uma forma direta.

2.3 ANÁLISE FINANCEIRA

A análise financeira nada mais é que o estudo da capacidade de lucro de um negócio ou projeto. Se caracteriza por um conjunto de instrumentos e métodos que permitem realizar diagnósticos sobre a situação financeira de uma empresa, e projeções sobre o seu desempenho futuro.

Para que aconteça o ponto de equilíbrio da empresa será necessário separar custos variáveis dos custos e despesas fixas. Os custos variáveis, que são aqueles custos diretamente empregados para produzir um serviço ou produto. Eles são variáveis, pois vão se alterar de acordo com a quantidade de serviços prestados, ou seja, quanto mais serviços mais gastos. Com as informações de vendas e de custos variáveis, se tem a margem de contribuição, ou seja, os recursos que são disponibilizados para o pagamento dos custos e despesas fixas e para o lucro. E também separar os custos e despesas fixas, que são aquelas que independentes do volume de serviços se manterão estáveis.

Após a análise financeira e com a melhoria proposta a empresa, concluímos que a empresa ganharia muito tempo, e como sabemos tempo é dinheiro. Colocando essas ideias em pratica no dia a dia da empresa teríamos um atendimento muito mais rápido, com qualidade, podendo oferecer aos nossos clientes o que eles precisam que é a rapidez junto com a qualidade. Temos um grande exemplo de um cliente, onde ele trabalha com cinco prestadores de serviço, o método que utilizam para distribuição das cargas do mês seguinte é baseado no IMD (índice de medição de desempenho) de cada prestador de serviço, eles fazem a analise de quem prestou o melhor serviço e quem não atingiu os parâmetros estabelecidos por eles, quem alcança o primeiro lugar ganha um aumento de 5% na prestação de serviços, mas quem fica em ultimo lugar consequentemente perde 5% de serviços. Com alguns cálculos rápidos chegamos a um aumento aproximado de R\$25.000,00 no faturamento mensal, então devemos ficar muito atentos com esse cliente, pois eles podem trazer uma grande mudança no nosso faturamento seja para maior ou menor.

Para base de cálculos usamos a Demonstração e Resultados do Exercício:

Receita Operacional	R\$	33.291.017,49
(-) Deduções da receita bruta	-R\$	4.771.126,08
Outras Receitas Operacionais	R\$	52.287,05
(=) Receita Operacional Líquida	R\$	28.572.178,46
(-) Custo dos Serviços Prestados	-R\$	17.411.111,67
(=) Lucro/Bruto	R\$	11.161.066,79
(+/-) Despesas Operacionais	-R\$	11.159.166,76
(=) Lucro Operacional Líquido	R\$	1.900,03
Outros resultados não operacionais	R\$	14.882,93
(=)Resultado Antes da CS e IR	R\$	16.782,96
Provisão para Contribuição Social	-R\$	62.931,38
Provisão para Imposto de Renda	-R\$	162.809,39
(=) Prejuízo Líquido do Exercício	-R\$	208.957,81

Com base na nossa DRE conseguimos calcular a margem de contribuição, que é quantia em dinheiro que sobra da Receita obtida através da venda de um serviço, após retirar o valor dos gastos variáveis.

Receita Operacional	R\$	33.291.017,49
DESPESAS VARIÁVEIS	R\$	17.411.111,67
CUSTOS FIXOS	R\$	11.159.166,76
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	R\$	28.570.278,43
%		86%

Também chegamos ao cálculo do ponto de equilíbrio, que é o valor ou a quantidade que a empresa precisa vender para cobrir o custo dos serviços prestados, as despesas variáveis e as despesas fixas. No ponto de equilíbrio, a empresa não terá lucro nem prejuízo.

CUSTOS FIXOS	R\$	11.159.166,76
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	R\$	28.570.278,43
%		86%
PONTO DE EQUILIBRIO	R\$	13.003.023,99

Podemos concluir que a empresa apresenta alguns pontos de melhorias, mas que precisam ser melhorados o quanto antes, até para o próprio bem da empresa.

O ponto de equilíbrio deve ser muito bem acompanhado durante os meses, e preciso traçar novas estratégias, para atrair novos clientes e não deixar que nosso faturamento se mantenha negativo.

3 CONCLUSÃO

Após nosso estudo, concluímos que a empresa CTM Comércio e Transportes Matielo Ltda. está bem estruturada, mas que ainda possui alguns pontos para serem aprimorados. Conforme levantamos no decorrer deste projeto o ciclo PDCA irá apoiar na aplicação das melhorias necessárias, para que a empresa não perca espaço dentro de seus clientes, e que também possa vislumbrar a prospecção de novos clientes, tendo processos mais enxutos e confiáveis.

Propomos uma melhoria que irá possibilitar a empresa aumentar sua receita, em pelo menos um cliente, que utiliza um indicador de desempenho na distribuição das suas cargas. Com essa melhoria a empresa irá aumentar aproximadamente R\$ 25.000,00 no seu faturamento mensal.

Na nossa visão esse projeto foi enriquecedor, pois nos possibilitou aplicar vários conceitos estudados em sala de aula em uma empresa real, pudemos observar as dificuldades no dia a dia de uma empresa de transportes. Avaliamos que as melhorias propostas foram pontuais em um processo chave para o sucesso da empresa, entendemos que pudemos ajudar de certa forma a empresa e retribuir a atenção que nos foi dada pelos gestores.

REFERÊNCIAS

Livros

CHIAVENATO, I. **Planejamento e controle da produção**. 1ª edição. São Paulo, Editora Pearson, 2012.

Chopra, Sunil e Meindl, Peter “**Gestão da Cadeia de Suprimentos**” São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2016

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de Custos** – 10ª Edição – São Paulo: Atlas, 09/2010

Material da Internet

<http://www.ctmtransportes.com.br/>

https://pt.wikipedia.org/wiki/Ciclo_PDCA