

2011

Pontos & Contrapontos Logísticos

O Caso da T.M.C. Transportes

De forma lúdica apresentamos o cotidiano de uma empresa atuante no segmento de transporte de cargas fracionadas e expomos em linguagem simples os problemas que necessitam de soluções urgentes para um melhor funcionamento da empresa.

Orientando: Bartolomeu Berto Alves Rolim
Orientadora: Maria Valéria Pereira de Araújo
MBA em Estratégia de Negócios
FARN
25/8/2011



Pontos & Contrapontos Logísticos

O caso da TMC Transportes

Sumário

Introdução	3
1. Uma breve história da empresa	4
2. O Expediente da T.M.C. e seus procedimentos	5
3. Pesquisas e diagnósticos na organização da T.M.C.	11
4.1. Resumo	13
4.2. Palavras-chaves	13
4.3. Abstract	13
4.4. Key-words	13
4. Notas de ensino	14
4.5. Fonte de dados	14
4.6. Sugestões para aplicação do caso	14
4.7. Objetivos de aprendizagem	14
4.8. Alternativas para análise do caso	14
4.9. Questionamentos para análise do caso	17
Bibliografia	17

Pontos & Contrapontos Logísticos

O caso da TMC Transportes

Introdução

A rotina de uma empresa atuante no segmento logístico tem suas peculiaridades que são inerentes ao setor, entretanto, tais traços são ora diluídos perante a eficiência da empresa, ora exacerbado pelos inúmeros impasses causados pelo descompasso operacional.

Mas em meio a tantos pontos para o desempenho do nosso exercício fica inevitável a reformulação de procedimentos a fim de reduzir os prazos e otimizar a cadeia que rege nosso trabalho.

Assim, inevitavelmente nos dedicamos nas mais diversas áreas da empresa para obter melhoramentos constantes nas esferas administrativa, financeira, operacional e de marketing para que sinergicamente trabalhem com o departamento comercial no nobre desígnio da evolução corporativa.

E a fonte das mais diversas idéias é o contato diário com o indiscutível, e universal, patrimônio de qualquer empresa independente do setor que atue: o cliente.

Este é o melhor indicativo, pois sua satisfação age como confirmação para nosso desempenho; ou como alerta para reconduções. Desse modo não há nada mais gratificante para uma empresa que a fidelidade de seu cliente.

Todavia, esse fenômeno requer não apenas tempo, mas dedicação pautada em qualidade, pontualidade, responsabilidade e parceria para que se possa prosperar conjuntamente.

1. Uma breve história da empresa

Em 1986 a transportadora T.M.C. resolveu ampliar suas atividades que até então eram exercidas apenas no modal marítimo no porto do Mucuripe em Fortaleza-CE através da armazenagem de *contaneirs* e de suas respectivas entregas em todo o estado utilizando-se caminhões específicos para tal operação.

Assim, surgiu a T.M.C. Logística voltada para atender inicialmente o mercado cearense no modal rodoviário com cargas originárias apenas da capital paulista e parte de sua região metropolitana.

Com o passar do tempo e a prosperidade da empresa, filiais foram sendo abertas em outros estados nordestinos. E hoje sua cobertura atinge toda a região, progressivamente pontos de apoio estão sendo abertos em áreas que vem se destacando economicamente. Como é o caso de Feira de Santana na Bahia e de Mossoró no Rio Grande do Norte que não é apenas uma grande cidade potiguar, mas uma espécie de entreposto comercial entre as capitais das terras de Nísia Floresta e José de Alencar.

Atualmente, ela vem em crescente expansão e em 2010 alcançou um faturamento de pouco mais de 30 milhões de reais. Um marco para sua história e um desafio a ser ultrapassado em 2011. Isso com uma frota composta de 120 veículos entre carretas, caminhões e furgões além de parceiros que somam mais 200 veículos de transportadoras locais e de menor porte.

No contexto logístico regional a T.M.C. tem as credenciais de uma grande transportadora, e em parâmetros nacionais é uma empresa de porte médio com capacidade de expandir-se rapidamente, entretanto, há aspectos perniciosos que afetam sua evolução de forma severa.

2. O expediente da T.M.C e seus procedimentos

O cotidiano de uma empresa de transporte é caracterizado por agendamentos para coletas e entregas de cargas e encomendas num fluxo que exige muita harmonia em seu funcionamento, pois dificilmente a relação de embarques/dia são facilmente executáveis pela frota sempre insuficiente.

Nas últimas décadas o setor logístico absorveu uma importância na cadeia indústria-comércio-consumo de tal maneira que não podemos nos planejar nessa seara sem pontuar qual parceiro logístico iremos utilizar. E nesse ponto precisamos avaliar conceitos básicos para analisar sobre o enfoque de valores de tarifas, prazos médios, modal apropriado e outras qualificações indispensáveis para selecionar uma transportadora.

Nesse universo repleto de soluções tecnológicas a empresa convive com problemas primários e oriundos do desuso dos recursos fornecidos pelas transportadoras. A tecnologia da informação é subutilizada e a ausência de procedimentos padrões para operações não concretizadas gera um esquecimento danoso e com traços de ineficiências feudais.

Então, nessa insistente, e sufocante, enxurrada de atrasos que gira em descompasso com a ciranda logística causando um trabalho desgastante e sem ânimo de findar-se surge o descontentamento que inevitavelmente sucumbi com trabalho de tantas pessoas. E com o Sr. Raul Ferreira Júnior não foi diferente. Responsável pela parte comercial da transportadora tinha sempre que executar os mesmos procedimentos para inúmeros clientes por conta do despreparo de áreas de expedição, operação e financeiro da companhia em todas as filiais e matriz.

Assim, imbuído na descontinuidade de tais dificuldades e reconhecendo a existência de recursos com capacidade de corrigir falhas tão superficiais, mas com capacidade de alongar os prazos dos embarques num formato inadmissível, tenta-se elaborar meios de extinguir atrasos dispensáveis e condutores de péssimas impressões e grandes prejuízos para as empresas de transportes.

Conhecendo os meandros técnicos do mundo logístico fica muito mais fácil aplicar artifícios que possam viabilizar melhorias na comunicação entre as filiais de uma

Pontos & Contrapontos Logísticos

O caso da TMC Transportes

companhia de transportes. Certamente, a instituição teria uma fase experimental para poder mensurar novos resultados e conveniências nos métodos utilizados com um canal direto entre os idealizadores e os usuários, sem amarras ou hierarquias desnecessárias e ameaçadoras para um replanejamento empresarial.

A questão envolve a seguinte discussão: se existe um procedimento padrão para solicitar uma coleta, por que inexistente um formato similar para registrá-los quando não executados, e com suas respectivas explicações? Seja por não ter encontrado o endereço, ou pela finalização do expediente, ou a incompatibilidade de volumes ou carga excedente com a capacidade do veículo no momento da coleta. E o mais importante, suas reprogramações. Se tais informações fossem repassadas, com agilidade, para a filial que atende o cliente pagador desse frete certamente haveria interesses maiores em dinamizar tal coleta para evitar rupturas no relacionamento da transportadora e da empresa-cliente.

Nessa realidade busca-se discorrer detalhadamente sobre o cotidiano de uma transportadora apontando as falhas e a procura de possíveis soluções cabíveis para retirar atrasos dispensáveis e angustiantes para quem corre contra o tempo e outras questões pertinentes como o controle de faturamento e crescimento real.

Portanto, um convite para reformatar o modelo operacional e administrativo para incluir economicidade nas operações. Redução do número de veículos com retorno ocioso. Enfim, uma discussão ampla e desafiadora.

Bem, toda empresa possui um interminável trabalho de melhorias, mas no departamento comercial essa dinâmica parece agir de forma mais intensa, afinal é onde na maioria das vezes acontece o maior índice de *turnover* (rotatividade de pessoal).

Para facilitar a leitura fica imprescindível a apresentação básica do organograma das filiais logo a seguir:

Pontos & Contrapontos Logísticos

O caso da TMC Transportes



Figura 1 - Organograma de filial T.M.C. Logística

Como pode ser verificado no quadro anterior, o departamento comercial é chefiado pelo gerente da filial que também detém o departamento administrativo e operacional. Logo, nesse contexto é fácil percebermos a sobrecarga de atividades exercidas por tal cargo que precisa está presente na empresa para as resoluções de todas essas searas.

Imagine que perante o início do expediente há encomendas para serem entregues em toda a Grande Natal e interior do RN, em uma demanda que ultrapassa a estrutura da filial em fatores relacionados com quantidade de ajudantes, quantidade de carros e tempo. Isso geralmente acumula serviço para o dia seguinte que provavelmente já tem um agendamento processado. A agravante de tudo isso é o uso da frota para grandes entregas nos hipermercados e atacadistas, pois imagine disponibilizarmos um veículo para realizar uma única descarga ao dia, e sem garantia de sucesso, quando esse mesmo caminhão poderia estar entregando inúmeras encomendas em destinatários menores e de maior rentabilidade na relação Kg/R\$.

Será que o atendimento a essa secção, em particular, traz um faturamento rentável ou apenas onera as operações de forma ampla?

Pontos & Contrapontos Logísticos

O caso da TMC Transportes

O agendamento nas grandes empresas já é um recurso utilizado há algum tempo, mas ainda não traz um resultado satisfatório em todos os estabelecimentos, afinal existe prioridade nas cargas perecíveis que chegam todos os dias em várias carretas, vindos de todo o Brasil e necessitando de atendimento rápido rumo à câmara frigorífica para que não se obtenham prejuízos.

Outra dificuldade diária está relacionada com a questão tributária, pois quando a carga chega à filial destino ela precisa ter sua nota fiscal liberada pela secretaria de tributação do estado que ao receber o malote com todos os embarques recém-chegados consultará cada nota fiscal para verificar se há ou não imposto para ser pago ou alguma outra pendência fiscal, mediante essa fiscalização a carga estará liberada ou retida até normalização da empresa proprietária da carga perante o fisco.

Entre essas atividades imagine a quantidade de *e-mails* vindos das demais filiais, da matriz, dos seus colaboradores, de clientes... é muito despacho! E qual deve ser respondido primeiramente, se na era da tecnologia tudo requer retorno imediato. Qualquer um desses *e-mails* pode trazer um grande negócio, se respondido a tempo, ou a demissão se respondido com letargia.

Depois desses inerentes obstáculos, outras atividades precisam ser continuadas ou iniciadas ainda nas esferas administrativa e operacional. Então onde encaixar tempo e concentração para supervisionar o departamento comercial?

As propostas estão sobre a mesa, entretanto a disponibilidade da gerência está focada no funcionamento da filial, onde a superintendência tem os olhos direcionados mais intensamente.

Enquanto isso o departamento comercial, sem autonomia e sem uma chefia efetiva discorre seus dias em condições impróprias para levantar “voo”. Pois, quando se faz uma cotação de carga vindo de São Paulo-SP para o Rio Grande do Norte de um valor mais considerável (acima de 5.000,00 reais), a filial em Garulhos-SP, sempre alega que o valor acertado está abaixo da tabela mínima e que só fará o embarque se reajustado o frete. Imagine o vendedor ter que retornar ao cliente para renegociar esse frete da carga – que já está incluso em seu preço de venda – e que ainda encontra-se na origem e que pela data já era para estar viajando. Afinal, com a economia do nosso país

Pontos & Contrapontos Logísticos

O caso da TMC Transportes

estável não há mais a necessidade de grandes estoques, toda a compra é calculada de acordo com o giro de cada produto e o prazo médio da transportadora. Atrasos desse tipo geram rupturas no fornecimento dos produtos, e, portanto quebra a credibilidade do transportador.

Nesse ambiente, inevitavelmente gera-se uma insatisfação por parte do cliente e provável migração para concorrência por uma decisão censurável e inalcançável por parte do vendedor. Pois a empresa ao tomar essa decisão de forma arbitrária desconsiderou o longo prazo de um relacionamento bem elaborado. Preferiu a arbitrariedade de reajustar um frete em detrimento a tantos outros oriundos do mesmo cliente. Indubitavelmente, vê-se aí a despreensão com o trabalho sustentável por parte dos detentores de decisões.

Inserido nessa roda-viva o profissional teme o desgaste de sua imagem no mercado e tende a procurar recolocação na louvável tentativa de impedir que sua pessoa fique associada aos traços ineficientes da empresa.

No quesito interação inter-filiais há também necessidade de melhorias para evitar outros transtornos. Pois o procedimento de solicitação de coleta acontece da seguinte forma:

Um cliente aqui de Natal-RN faz uma compra ao seu fornecedor em São Paulo-SP que ao finalizar o pedido solicita sua coleta pela transportadora de preferência de seu cliente. Daí gera-se um protocolo de coleta, e seu respectivo agendamento que nem sempre é cumprido pela alta demanda, assim a empresa remetente fica aguardando com uma tolerância média de 2 ou 3 dias. Não ocorrendo tal coleta até o final desse prazo a empresa fornecedora (remetente) entra em contato com a empresa cliente (destinatário) alegando que ainda não ocorreu a coleta e que o boleto está com seu prazo encolhendo-se. A partir daí a empresa cliente entra em contato com a organização ordenando o cancelamento da coleta por motivos hostis à continuidade da parceria logística.

Mais uma vez a empresa foi derrotada pelos métodos utilizados e o clima organizacional fica insuportável pela cobrança exacerbada para aumento do faturamento e pela ausência de suporte para tal empreitada.

Pontos & Contrapontos Logísticos

O caso da TMC Transportes

Outro ponto que enfraquece a força de venda está relacionado com o repasse das comissões que nunca acontece de acordo com o faturamento, a matriz alega que essas serão pagas apenas na liquidez de cada fatura, entretanto, passam-se dois, três, quatro meses e essas transferências não ocorrem. Após a solicitada atualização das comissões pendentes os colaboradores recebem apenas um breve retorno da empresa que alega inadimplência dos clientes sem um detalhamento que comprove a justificativa.

Mas como pode haver inadimplência em meses consecutivos e num volume suficiente para a companhia de transportes demitir o vendedor por ineficiência, afinal a ausência de repasse atinge margens que oscilam entre 45 e 60%, do total da comissão, ou seja, uma margem de quebrar qualquer empresa.

Assim, vê-se a impossibilidade de longevidade do departamento comercial da empresa, pois não existem condições de um profissional qualificado e comprometido se envolver por muito tempo numa relação onde não há reciprocidade corporativa e que os relapsos empresariais sejam corriqueiros e evitáveis para que as margens do crescimento possam ser calculadas em patamares que enriqueçam não apenas a diretoria, mas a todos que fizeram por merecer.

Pontos & Contrapontos Logísticos

O caso da TMC Transportes

3. Pesquisas e diagnósticos na organização da T.M.C.

De acordo com as descrições anteriores e uma consultoria feita como mostra o quadro a seguir, resume-se o atual clima organizacional que reina nas dependências da empresa em suas 11 filiais e 2 pontos de apoio. Tal pesquisa expõe o resultado das notas de cada setor originadas da média adquirida com a participação de todos os colaboradores.

Diagnóstico de gestão e clima organizacional										
Setor/Aspectos de processos	S. Administrativo					S. Financeiro				
	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100
Perspectiva dos processos		x						x		
Visão integrada, horizontal, através das fronteiras da estrutura organizacional			x					x		
Foco no desempenho do processo = foco no cliente		x						x		
Inter-funcionalidade, sinergia e integração do conjunto		x					x			
Favorável ao aperfeiçoamento das interfaces funcionais			x					x		
Decisões tomadas no nível do processo com o envolvimento da equipe			x				x			
Estrutura de 'colaboração e negociação'		x					x			
Trabalho em equipe		x							x	
Valorização da relação cliente-fornecedor		x						x		
Clareza do papel de cada etapa/indivíduo no todo			x							x
Comprometimento individual com o processo			x						x	
Setor/Aspectos de processos	S. Comercial					S. Logístico				
	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100
Perspectiva dos processos			x						x	
Visão integrada, horizontal, através das fronteiras da estrutura organizacional			x					x		
Foco no desempenho do processo = foco no cliente		x						x		
Inter-funcionalidade, sinergia e integração do conjunto		x					x			
Favorável ao aperfeiçoamento das interfaces funcionais		x							x	
Decisões tomadas no nível do processo com o envolvimento da equipe			x					x		
Estrutura de 'colaboração e negociação'			x				x			
Trabalho em equipe			x						x	
Valorização da relação cliente-fornecedor	x						x			
Clareza do papel de cada etapa/indivíduo no todo			x							x
Comprometimento individual com o processo				x					x	
Setor/Aspectos de processos	S. Operacional					S. Recursos Humanos				
	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100
Perspectiva dos processos			x						x	
Visão integrada, horizontal, através das fronteiras da estrutura organizacional		x						x		
Foco no desempenho do processo = foco no cliente		x						x		
Inter-funcionalidade, sinergia e integração do conjunto		x						x		
Favorável ao aperfeiçoamento das interfaces funcionais	x								x	
Decisões tomadas no nível do processo com o envolvimento da equipe	x								x	
Estrutura de 'colaboração e negociação'	x							x		
Trabalho em equipe		x							x	
Valorização da relação cliente-fornecedor	x								x	
Clareza do papel de cada etapa/indivíduo no todo				x					x	
Comprometimento individual com o processo			x						x	

Figura 2 - Resultado geral de pesquisa interna 2010/2011

Pontos & Contrapontos Logísticos

O caso da TMC Transportes

No quadro anterior nota-se uma empresa dispersa. É como se as atividades fossem isoladas entre si, o que reflete em resultados abaixo das expectativas e comprometendo o futuro da companhia de forma intencional. Assim, como devemos empreender mudanças que tragam melhoramentos?

4. Notas de Ensino

4.1. Resumo

Em meio a tantas dificuldades que minam o crescimento da empresa, alguns obstáculos encontram-se muito bem nutridos em suas próprias atividades; isso é, se perpetuam sem que haja nenhum relacionamento com fatores externos como concorrência, malhas rodoviárias, tributação e área de atuação.

Pontos perniciosos encontram-se muito bem instalados nas hierarquias e nos procedimentos exercidos de forma parcial e discutível ou pela ausência total de registros em sistema que já possui todas as ferramentas adequadas para o melhoramento e são inutilizadas pelo uso de mão-de-obra despreparada e descompromissada, mas há valores que parecem ser métodos de economicidade.

Assim temos um caso para ensino que apresenta o cotidiano de uma empresa de transportes com suas rotinas operacionais ainda que de forma superficial, mas que apresenta os principais caracteres desse mundo. Tais dados foram colhidos no exercício do ofício de forma direta, indireta e sob prestação de serviço.

4.2. Palavras-chaves

Tecnologia da informação e procedimentos padrões

4.3. Abstract

In the midst of many difficulties that undermine the company's growth, some obstacles are well nourished in its internal activities, that is, are perpetuated without any relationship with external factors such as competition, highways, taxation and field. Points pernicious are very well installed in hierarchies and procedures exercised by the partial and debatable or total absence of records in a system that already has all the right tools for the improvement and are destroyed by the use of manpower and unprepared but the uncompromising values that appear to be methods of economy.

4.4. Key-words

Information technology and standards procedures.

4.5. Fonte dos dados

Esse caso foi concebido no empirismo do exercício do cargo de consultor logístico que por inúmeras vezes conviveu entre problemáticas tão indissociáveis a essa atmosfera. Dados que mensuram e a pesquisa foram gentilmente cedidos para conjecturar a empresa no tempo e no espaço para assim transmitir o máximo de sua realidade.

4.6. Sugestões para aplicação de caso

Consideramos que tal trabalho seja adequado para enriquecer cursos de graduação e pós-graduação nas searas de Administração de Empresas, Logística, Engenharia de Produção e Gestão Comercial.

Então, nesse contexto com aplicação dessa leitura se originará uma discussão ampla sobre o assunto envolvendo experiências variáveis e conclusões conjuntas para se atingir a melhor resolução dessa “questão-problema”.

4.7. Objetivos de aprendizagem

Nosso intuito é arrolar discussões nessa seara, afinal raramente há instituições que não necessitem de atuações logísticas; seja em formato direto ou indireto; esporádico ou intenso.

Dessa forma esse caso tem a desprestenciosa intenção de tornar-se um objeto lúdico para ilustrar disciplinas com foco no assunto e assim promover debates que possam contribuir com o aprendizado nos aspectos operacionais para que viabilizemos melhoramentos com fundamentações teóricas e práticas.

Assim, nossas salas de aulas têm grande potencial de se tornarem ponto de origem de mudanças que possam desencadear evoluções indispensáveis para esse setor ávido por aprimoramentos.

4.8. Alternativas para análise do caso

Perante os paradigmas apresentados com o máximo de detalhes necessários para o entendimento de problemáticas vemos várias alternativas que oferecem modificações simples ou mais complexas, mas atendendo ao princípio da “razoabilidade” nos

Pontos & Contrapontos Logísticos

O caso da TMC Transportes

empenhamos em sintetizar com clareza e eficiência uma alternativa que sem muita radicalização nos procedimentos diários possa contribuir para a solução do problema.

Não obstante, delegaríamos para cada filial e matriz uma pessoa dentro do setor de operações o acompanhamento das coletas de sua respectiva unidade, com o mérito de diariamente retornar – através de e-mail – para as unidades destinos uma relação com as coletas não realizadas seguidas de justificativa e de reprogramação impreterível, no intuito de haver um acompanhamento intenso não apenas após a coleta, com a finalidade corporativamente salutar de evitar protelações onerosas.

Tal medida seria avaliada através de dados dos meses anteriores para serem contrapostos em sentido comparativo para avaliarmos nosso aumento de eficiência. E desde já utilizaríamos um formulário padrão para cada solicitação de coleta que seria disponibilizado todo final de expediente que seria assim:

Pontos & Contrapontos Logísticos

O caso da TMC Transportes

TMC URGENTE 24h

Check List Coleta

Coleta Nº ___ de ___/___/___

Unidade solicitante:		Telefone:	
Contato:		e-mail:	

Unidade solicitada:		Telefone:	
Contato:		e-mail:	

Remetente:		Telefone:	
Razão Social:		CNPJ:	
Contato:		e-mail:	

Destinatário:		Telefone:	
Razão Social:		CNPJ:	
Contato:		e-mail:	

Frete(CIF ou FOB):		CNPJ Consignatário:	
Valor do frete:		Tabelado ou negociado?	

Especificações do embarque			
Objeto:			
R\$ da Nota fiscal(s):			
Volumes:			
Dimensões:			
Peso:		Cubagem:	
Horário p/ coleta:		Coleta padrão?	

Observações & Comentários

Considerações

- Essa solicitação deve ser executada, e respondida à unidade solicitante, no prazo máximo de 24h entre dias consecutivos úteis;
- Para casos que ultrapassem esse prazo a unidade solicitante deverá ser comunicada com justificativas coerentes;
- Se o cliente não estiver contemplado com nenhuma tabela, favor faturar CTCR somente após valores fornecidos pelo departamento comercial da unidade detentora do cliente pagador do frete.

www.tmc.com

4.9. Questionamentos para análise do caso

1. Comente rapidamente sobre a multiplicidade gerada pelo desestímulo comercial e seu respectivo efeito em cadeia.
2. Mediante esse quadro quais os riscos operacionais que podem comprometer a empresa?
3. Quais resultados poderão ser obtidos nessa conjuntura e qual imagem a empresa pode herdar com essa postura?
4. Como deveríamos empreender? Quais estratégias deveríamos adotarmos para mudanças revigorantes?
5. Redefina os macro-processos, processos, atividades e tarefas para realinhar a companhia de forma eficiente e preconizando sempre a rentabilidade.

Bibliografia Recomendada

1. BALLOU, R. H. Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos: Planejamento, organização e logística empresarial. Ed. Bookman, Porto Alegre, 2001.
2. BALLOU, R. H. Logística Empresarial - Transportes, Administração de Materiais e Distribuição Física. Ed. Atlas, São Paulo, 1995.
3. WANKE, P. Formalizando uma Política de Estoques para a Cadeia de Suprimentos, Tecnológica, Novembro de 1999.
4. BORNIA, Antonio Cezar. Análise gerencial de custos em empresas modernas. Porto Alegre: Bookman, 2002.
5. BRUNI, Adriano Leal, FAMÁ, Rubens. Gestão de custos e formação de preços: com aplicações na calculadora HP12C e Excel. São Paulo: Atlas, 2007.
6. DUBOIS, Alexy, KULPA, Luciana, SOUZA, Luiz Eurico de. Gestão de custos e formação de preços: Conceitos, Modelos e Instrumentos. Abordagem do Capital de Giro e da Margem de Competitividade. São Paulo: Atlas, 2006.