



GABRIEL BASTOS SALDANHA BELCHIOR

**(ESTÁGIO OBRIGATÓRIO): GESTÃO DE
TRANSPORTE NA EMPRESA “SERVIDROS
LOGÍSTICA LTDA.”**

LAVRAS - MG

2016

GABRIEL BASTOS SALDANHA BELCHIOR

**(ESTÁGIO OBRIGATÓRIO): GESTÃO DE TRANSPORTE NA
EMPRESA “SERVIDROS LOGÍSTICA LTDA.”**

Relatório de estágio supervisionado apresentado ao colegiado do curso de Administração da Universidade Federal de Lavras (UFLA), como parte das exigências para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador

Dr. Cléber Carvalho de Castro

LAVRAS - MG

2016

GABRIEL BASTOS SALDANHA BELCHIOR

**(ESTÁGIO OBRIGATÓRIO): GESTÃO DE TRANSPORTE NA
EMPRESA “SERVIDROS LOGÍSTICA LTDA.”**

Relatório de estágio supervisionado apresentado ao colegiado do curso de Administração da Universidade Federal de Lavras (UFLA), como parte das exigências para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

APROVADA em 14/03/2016

Dr. Cléber Carvalho de Castro

Dra. Maria Cristina Angélico Mendonça

Dr. Cléber Carvalho de Castro

Orientador

LAVRAS - MG

2016

Agradeço aos meus pais, Samuel e Danielle pelo apoio incondicional, sempre mostrando que nunca podemos desistir nem parar no meio do caminho, ao meu irmão Daniel pela cumplicidade e apoio de sempre, a minha namorada Hisabella que me mostrou um novo jeito de viver a vida, às minhas avós pelos conselhos e a todos que estiveram comigo nesta caminhada, primos, tios, amigos e colegas.

LISTA DE FIGURAS E TABELAS

Figura 1: controle dos veículos da SM 28

Figura 2: planilha de acertos e controle de rotas. 30

Tabela 1: resumo das atividades realizadas 16

Tabela 2: determina a localização dos veículos..... 25

Tabela 3: exemplo da localização dos veículos 26

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	6
2	DESCRIÇÃO DO LOCAL DE ESTÁGIO	9
3	DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS.....	14
4	DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS TÉCNICOS REALIZADOS OU OBSERVADOS.....	17
4.1	Gestão de transportes.....	17
4.2	Controle de custos.....	18
4.3	Escala de Cargas.....	18
4.4	Controle de Cargas.....	20
4.5	Reorganização dos colaboradores.....	22
4.6	Controle de rotas	23
4.7	Desenvolvimento de planilhas.....	24
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	34
6	SUGESTÕES	36
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	38

1 INTRODUÇÃO

Ao longo de três anos e meio de estudos foi possível compreender os conceitos e os tipos de organização, as quatro áreas da administração, como lidar com os colaboradores e quais as melhores alternativas de negócio. Agora, chegou o momento de colocar em prática a teoria e provar que o conhecimento adquirido foi suficiente para ajudar a administrar uma transportadora da cidade de Campo Belo, no sul de Minas Gerais adiante.

A empresa “Servidros Logística Ltda.” é uma transportadora que está no mercado desde 1997. De cunho familiar, possui hoje quarenta e cinco veículos próprios, com atendimento em todo o Brasil, porém, com foco na região Sudeste e Centro Oeste.

Na atualidade a empresa atravessa um período de grande instabilidade financeira e precisa se reinventar a cada dia para se manter no mercado. A propósito, seria necessário buscar novos clientes, controlar as despesas, procurar os melhores fornecedores de insumos e tentar motivar seus colaboradores, visando aumentar a produtividade e reduzir os custos.

Com o país em crise, desde o ano passado, as principais matérias primas tiveram reajustes consideráveis, como exemplo, destaca-se o aumento do óleo diesel no ano de 2015, em torno de 22%, segundo os dados obtidos pela Agência Nacional do Petróleo. Se não bastasse, a empresa enfrenta aumento nos preços com pedágios, impostos e salários dos funcionários.

Interessante que uma indústria consolidada no mercado, se elevado o preço da matéria prima o mesmo é repassado aos clientes, porém esta dinâmica não ocorre aos prestadores de serviços,

principalmente nesta área de transportes, em que o aumento do preço deixa o cliente insatisfeito e na maioria das vezes este busca novas parcerias.

Infelizmente as margens de lucro, num país em que o número de impostos é excessivo, são cada vez menores. Como comentado acima, em um ano de trabalho os valores dos fretes não foram reajustados em nenhum momento e uma das explicações para este fenômeno é a lei da oferta e da procura. A curva da oferta está elevada se comparada com a demanda, logo, qualquer variação de preço, outro concorrente consegue conquistar o cliente.

Como sobreviver em crise e ser competitivo, fidelizar os clientes, garantindo assim certa tranquilidade? Estas são algumas perguntas chaves que precisam ser respondidas diariamente, caso contrário, o único destino de quem não procura estas respostas é a falência.

As empresas devem buscar a inovação como um diferencial competitivo de suas atividades e considerar os investimentos necessários para sua implantação, através de recursos próprios ou de terceiros; públicos ou privados (Santos, Fazzion & Meroe, 2011). É preciso inovar a cada dia, entender as necessidades dos clientes com intuito de criar um ambiente de negócios consistente e favorável a empresa. De acordo com a Agência Nacional de Transportes Terrestres (ANTT), o Brasil possui 489.387 transportadores de cargas registrados, sendo 417.957 autônomos, 71.227 empresas de transportes e 203 cooperativas.

Apesar de todas as tentativas para manter a empresa no mercado, como consequência da crise econômica a Transportadora foi obrigada a pedir recuperação judicial em dezembro passado. Vários fatores influenciaram nesta decisão: a) a empresa teve um problema com

incêndio em sua matriz no mês de setembro, com prejuízos que superaram R\$400.000,00; b) Início da construção de uma sede em local mais adequado; c) Inadimplência de alguns clientes; d) Paralisações nas estradas; e) aumento do combustível e demais insumos; f) a crise que assola o país.

De acordo com a diretoria, esta alternativa seria a mais aconselhável, já que esta medida judicial concede a empresa um prazo de carência, com o objetivo de se reerguer e voltar às atividades normalmente.

O objetivo deste relatório é apresentar as atividades desenvolvidas pelo estagiário na gestão de transporte da empresa “Servidros Logística Ltda.”, com foco na organização e controle de escala, rota, cargas e custos, além de mostrar na prática quais foram os meios encontrados para realizar uma gestão de transportes eficiente.

Acerca da gestão do transporte de cargas rodoviário, Ballou (2007, p. 137), comenta: A administração de tráfego ou de transportes é o braço operacional da função de movimentação realizada pela atividade logística. Sua principal responsabilidade é garantir, todo dia, que as operações de transporte sejam executadas eficaz e eficientemente.

2 DESCRIÇÃO DO LOCAL DE ESTÁGIO

A empresa “Servidros Logística Ltda.” foi criada em 1997, com o nome de “Servidros Cargas Ltda.”, na cidade de Campo Belo, no sul de Minas Gerais. Fundada pelos irmãos Sérgio Belchior e Samuel Belchior, a empresa começou a transportar cargas para diversas localidades do país, com foco de atuação na região sudeste. A família Belchior na cidade está no ramo de transportes desde 1958, pois o pai dos sócios da empresa foi um dos fundadores da transportadora “Expresso Wilson Ltda.”, hoje denominada “Rodoviário Wilson”, também da cidade de Campo Belo.

Os irmãos José Belchior (pai dos sócios) e Wilson Belchior, criaram a empresa, “Expresso Wilson Ltda.”, para transportar cargas de São Paulo e Belo Horizonte para a região. Com a ajuda dos outros irmãos a empresa cresceu, chegando à marca de cem veículos em meados dos anos 70 e ainda com diversas filiais.

Entretanto, por motivos internos, os irmãos acabaram a sociedade, a transportadora “Expresso Wilson Ltda.” continuou as operações sob o controle do Sr. Wilson Belchior, já o Sr. José Belchior, com apoio dos filhos, Samuel e Sérgio, fundaram nos anos 80 a empresa “Transportes Bom Despacho Ltda.”, que atuava no mesmo ramo. Após a morte do pai, José Belchior, em 1995, Sérgio e Samuel fecharam a transportadora que se especializava em cargas variadas (mudanças, pequenas quantidades) e fundaram em 1997 a empresa “Servidros Cargas Ltda.”.

De 1997 até os dias de hoje, importantes modificações ocorreram com a empresa “Servidros”. No período inicial a empresa não teve problemas para se consolidar no mercado, pois seus sócios já

possuíam a experiência necessária para levar uma empresa adiante, Sérgio era responsável pela administração e controle da empresa, enquanto Samuel ficava responsável pelo operacional.

Com muito trabalho e luta, os proprietários conseguiram parcerias importantes, e clientes que estão com a empresa até os dias atuais, por exemplo, a multinacional francesa, “Saint Gobain S.A”, grupo com diversos seguimentos, entre eles a linha “Weber Quartzolit” (argamassa) e a linha de vidros para construção civil e automobilismo.

Diferentemente das empresas fundadas pelo pai, os irmãos focaram em um segmento mais específico, com o transporte apenas de cargas fechadas, isto é, cargas que completam o peso do veículo, e ocupam todo espaço na carroceria. O objetivo era reduzir os custos com depósitos em grandes capitais e funcionários, pois para atuar neste ramo logístico faz-se necessário uma grande estrutura, pois trabalham com cargas de volumes, tamanhos e pesos variados.

A empresa se consolidou no mercado com o transporte de vidros para “Saint Gobain”, que possuía uma filial em Betim, por isso, o nome Servidros. Além do transporte de vidros a empresa se especializou em cargas de leite longa vida em caixas para o antigo laticínio Cacisa, que existia na cidade de Campo Belo-MG.

Quanto mais os sócios trabalhavam, mais o nome e a marca ganhavam destaque perante aos clientes, inclusive, mesmo com o fechamento da fábrica de vidro da Saint Gobain em Betim-MG, seu principal cliente, a empresa não se desestruturou.

No ano de 2007, os irmãos Sérgio e Samuel romperam com a sociedade, pois o primeiro havia montado também uma vidraçaria, aliás, com o mesmo nome da transportadora, “Servidros Ltda.” Assim, Sérgio concentrou suas atividades apenas na vidraçaria e Samuel assumiu todo

controle da empresa “Servidros Cargas Ltda.”, com 85% das participações societárias, considerando que os outros 15% das quotas foram repassadas ao sobrinho, Diego Belchior Rodrigues, que trabalha na empresa desde pequeno.

Atualmente, Diego e Samuel são responsáveis pela administração da empresa, o primeiro controla o setor financeiro da transportadora, o segundo assume a administração geral. A logística dos quarenta e cinco veículos de cargas que a empresa possui fica a cargo de Gabriel Belchior, filho do sócio majoritário.

No intuito de modernizar a marca, a transportadora alterou no ano passado a sua denominação no contrato social, de “Servidros Cargas Ltda.” para “Servidros Logística Ltda.”.

A empresa possui hoje cerca de oitenta funcionários registrados, dentre motoristas, ajudantes, mecânicos e auxiliares de escritório. Está localizado no centro de Campo Belo, com sede própria na Rua Expedicionário Sílvio Massote nº 98, em uma área de 2.400 m².

Em razão do grande tumulto de veículos pesados no centro da cidade, no final do ano de 2014, a transportadora conseguiu junto à prefeitura do município, mediante licitação, a compra de um terreno de 10.000 m², no Distrito Industrial de Campo Belo. A construção está avançada e os sócios desejam transferir para a nova sede em julho deste ano.

São parceiros da transportadora hoje os seguintes clientes: leite “Quatá”, localizado em Campo Belo-MG; “Saint Gobain Vidros S.A”, localizado em São Vicente-SP; “União Brasileira de Vidros S.A”, localizada em São Paulo-SP; “AGC Vidros do Brasil S.A”, localizado em Guaratinguetá-SP; “SM Alimentos S.A”, localizado em Varginha-MG; entre outros de portes variados.

Vale ressaltar também a parceria feita com o cliente “SM Alimentos S.A”, situada em Varginha - MG, desde abril de 2014. Este cliente possuía uma frota própria de dezesseis veículos, contudo, não era sua competência essencial transportar mercadorias. Assim, com objetivo de resolver o problema logístico, a diretoria da “SM” convidou os parceiros que transportavam seus produtos à época para escolha da melhor proposta. Ao analisar o plano e os serviços prestados por cada um, a empresa fechou com a “Servidros” uma importante parceria: a venda dos dezesseis veículos e a distribuição das cargas no estado de São Paulo e Minas Gerais. “Vocês são os melhores parceiros que nós temos, confiamos no serviço de vocês e temos certeza que vão dar conta do recado”, disse o diretor administrativo da empresa, Sr. Everson Gajardoni Sanches.

A redução dos custos para ser competitivo no mercado e conseguir sobreviver neste país, onde a carga tributária é altíssima é o desafio diário da empresa. Entretanto, a crise que o país atravessa desde o ano passado afetou a empresa consideravelmente. De acordo com um dos sócios, combustível, pedágios, peças, salários e as taxas de juros subiram valores elevados, porém os fretes não foram reajustados na mesma proporção.

Várias tentativas foram realizadas para conter o aumento nas despesas e a queda do faturamento, sem êxito. A situação complicou mais ainda em setembro passado, quando um incêndio atingiu o galpão da empresa, destruindo pneus, peças e computadores. Com a maioria dos veículos financiados, as prestações atrasaram e a solução encontrada foi requerer a recuperação judicial da empresa.

No momento, a empresa tem como meta arrecadar fundos e cortar gastos, pois após o período de carência de seis meses, as prestações e cobranças voltam normalmente.

3 DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS

A jornada diária do estagiário correspondia às seguintes atividades: escala de rotas e cargas, organização e controle de custos, como mostra a tabela 1.

Período da manhã: 7:30 hs às 11:00hs.

- 1- Programação do dia: na parte da manhã, era realizada uma programação diária, ou seja, colocar no papel, em qual lugar estaria os veículos, e o que precisava ser feito para não deixar ninguém sem carga, e quais cargas deveriam ser arrumadas nos destinos que os veículos estavam.
- 2- Em seguida, ainda na manhã, o estagiário arrumava as cargas necessárias; separava os veículos para serem carregados determinada carga; iniciava os contatos para carregamento dos veículos fora da cidade, por exemplo, São Paulo, Uberlândia e efetuava ligações para os clientes no intuito de programar os pedidos. Em resumo, coordenar as atividades para atender bem os clientes e não deixar nenhum veículo sem carga.
- 3- Por último ainda na manhã, um dos clientes da empresa, “AGC Vidros S.A”, que possui um *software* para verificar e avaliar as cargas carregadas pela transportadora solicita posicionamento diariamente: o horário que o veículo chegou ao cliente e que terminou o descarregamento. O cliente solicita também o envio de um e-mail com a posição dos veículos em trânsito para avisar às vidraçarias.

As atividades da manhã são as mesmas de segunda à sexta feira, mas no período da tarde, elas variavam conforme as exigências da semana.

- Segunda feira: controle e alimentação de planilhas, isto é, colocar os fretes transportados na semana anterior nas planilhas para auxiliar os setores de faturamento e cobrança.
- Terça feira: dar baixa nas planilhas que foram faturadas, e nos fretes que foram pagos à vista. Conferir quais fretes está em atraso e passar para o setor financeiro.
- Quarta feira e Quinta feira: controle das rotas que os veículos fizeram na semana anterior, verificar se a viagem deu lucro ou prejuízo, os gastos com combustível e as despesas dos motoristas.
- Sexta feira: fazer o acerto com os motoristas das viagens que eles fizeram na semana, pois neste dia eles retornavam para passar o final de semana em casa.

Ao analisar as tarefas dos dias de trabalho, pode parecer que a transportadora delegou um dos setores mais importantes da empresa, ao controle do estagiário que não tem nenhum conhecimento prático do assunto. Entretanto, vale ressaltar que o estagiário trabalha na empresa de seu pai há muito tempo e tem amplos conhecimentos práticos sob o setor. Por isso, apesar de parecer difícil e de muita responsabilidade, as atividades diárias já são desenvolvidas pelo estagiário, antes até do seu ingresso na Universidade. Após um período de mais de três anos de estudo, algumas modificações foram feitas para melhorar e dinamizar as atividades de trabalho da empresa.

Tabela 1: resumo das atividades realizadas

ATIVIDADES	HORAS POR SEMANA
PROGRAMAÇÃO DIÁRIA (em horas)	17,5
CONTROLE DAS PLANILHAS (em horas)	2,5
BAIXAS E CONFERÊNCIAS (em horas)	2,5
CONTROLE DAS ROTAS (em horas)	5
ACERTOS COM MOTORISTAS (em horas)	2,5
TOTAL DE HORAS POR SEMANA	30

Fonte: elaborada pelo autor

4 DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS TÉCNICOS REALIZADOS OU OBSERVADOS

4.1 Gestão de transportes

A gestão do transporte nas organizações implica a tomada de decisões sobre como movimentar materiais e produtos acabados entre diferentes pontos de uma determinada rede de negócios. Na abordagem tradicional, a gestão do transporte é discutida principalmente em questões operacionais de seus fluxos (Mason, Ribera, Farris, & Kirk, 2003; Neuschel & Russell, 1998; Ng, Ferrin, & Pearson, 1997), medido em sua performance operacional e custos (McCann, 2001; Meixell & Norbis, 2008). Esta foi a função passada para o estagiário, gerir a logística da empresa.

A definição de gestão de transporte dos autores citados acima foi direta e pode ser exemplificada nas operações de trabalho diariamente: tomar importantes decisões com objetivo de não deixar nenhum veículo sem carga e principalmente nenhum cliente sem ser atendido, levando em conta os custos operacionais e os valores que cada cliente consegue pagar sobre o frete.

Isto quer dizer decidir, entre as diversas alternativas, sobre os níveis de serviço (frequência e horários), propriedade da frota (própria ou transporte de terceiros) e a forma de consolidar as cargas (lotes e localização das operações) (Martins, Xavier, Filho & Martins, 2011).

Saber escolher qual carga carregar, o veículo adequado, o motorista mais experiente, exige-se um conhecimento muito apurado sobre a organização, pois qualquer passo errado pode colocar em cheque

todo respaldo que a empresa possui no mercado de transporte rodoviário de cargas.

4.2 Controle de custos

Sobreviver em um país em crise não é tarefa fácil, todos os custos operacionais tiveram reajustes consecutivos, porém o valor do frete para transportadora não teve nenhuma alteração. Segundo Neuschel e Russell (1998), a demanda dos serviços de transporte vem passando por transformações oriundas do ambiente concorrencial. Para os prestadores de serviços, tais transformações são percebidas na forma de aumento da competição, da necessidade de integração com prestadores de serviços de outras modalidades.

Logo, com o aumento da concorrência e do número de transportadoras no país, a busca pelo frete mais barato está cada vez mais comum, infelizmente sobra veículos no mercado, conseqüentemente, o preço do frete tende a cair.

Trabalhar com margens menores exige uma busca incansável por redução de custos e ensina Fleury, Wanke e Figueiredo (2008), que o transporte é o responsável pela maior parte dos custos logísticos em uma empresa. A preocupação com a redução dos custos do transporte deve ser constante.

4.3 Escala de Cargas

Além do mais, o cumprimento dos prazos acordados com os clientes dependerá também dos serviços de transporte contratados e executados (Holter *et al.*, 2008). Esta foi uma das orientações passadas

pela gerência da transportadora, ou seja, ter muita cautela com o que promete aos clientes, pois caminhão não é uma ciência exata que pode-se programar horários fixos de chegada e de partida, diversas variáveis podem interferir no cumprimento de prazos, por isso é essencial ao tratar com os clientes colocar uma margem para os problemas, com objetivo de garantir e cumprir com o que foi acordado.

A administração da frota requer o balanceamento das cargas, para verificar perdas de ida e de retorno. A gestão da programação dos veículos requer a integração dos fretes de retorno com a distribuição dos produtos, para que o veículo não rode vazio. É preciso programar o uso eficiente do equipamento, para minimizar os custos e garantir o nível de serviço almejado (Vargas, 2008). Uma das questões fundamentais nesta operação é impedir que os veículos rodem vazios, pois o custo do combustível não permite que o caminhão trabalhe sem faturar. Portanto, é muito importante uma integração entre os clientes, pensamento em longo prazo e uma programação bem feita.

Em algumas situações a única opção é rodar vazio, porém devem ser em casos extremos. Uma alternativa na ausência de carga é estabelecer contatos com empresas ou transportadoras da região com objetivo de oferecer os serviços prestados. Mesmo não ganhando o mesmo valor de uma carga direta (clientes fixos), as cargas que são carregadas para outras transportadoras conseguem ajudar no pagamento de importantes insumos, como combustível e despesas do motorista.

O problema da falta de carga ocorre com frequência na região de Belo Horizonte. A parceria da “Servidros” é com a empresa “Quartzolit”, caso não tenha pedidos para carregamento é necessário estabelecer contatos com outras empresas, como “Cimento Nacional”,

“Cimento Liz” e “Brasil Logística”, pois possuem cargas para as regiões de interesse.

4.4 Controle de Cargas

A transferência de produtos de um local para outro provoca um custo de transporte que é medido, geralmente, pela distância e pela quantidade de carga deslocada. Portanto, faz parte de uma gestão eficaz do setor logístico e do sistema de distribuição a “disponibilidade de uma estrutura de custos adequada e constantemente atualizada” (NOVAES, 2007, p. 254). A transportadora não trabalhava com um valor por quilômetro, apenas fechava os fretes por viagem. Com objetivo de facilitar os cálculos na hora de cotar algum frete, ou, assumir o compromisso com algum cliente, foi desenvolvido através de cálculos matemáticos um valor por quilômetro, conforme pode ser provado a seguir:

1. Salário dos motoristas por mês: R\$ 3.000,00
2. Diárias (café, almoço e jantar) dos motoristas por mês:
R\$ 1.000,00
3. Lucro do veículo por mês (a maioria dos veículos estão financiados, por isso o objetivo principal da empresa é que os fretes paguem a prestação do veículo, aqueles que já estão pagos também precisam ter esse rendimento de R\$ 200,00 por dia, logo, R\$ 200 x 20 dias): R\$ 4.000,00
4. Seguro do veículo por mês: R\$ 600,00
5. Manutenção preventiva (gastos com peças, salários dos mecânicos, reservas feitas para despesas com itens de

alto valor, como caixa de câmbio, diferencial e motor)

por mês: R\$ 1.000,00

Total: R\$ 9.600,00 por mês. (a)

- O veículo anda em média: 10.000 km por semana (b)
- Dividindo o custo (a) pela quilometragem (b), encontra-se o valor por km: R\$0,96. (c)
- Além dessas despesas existem outras:
 1. Um caminhão possui dez pneus, cada um custa R\$ 2.000,00 e anda em média 100.000 km, dividindo o preço do pneu pela quilometragem e em seguida multiplicar pela quantidade que cada veículo possui, encontra-se o custo por km: R\$ 0,20 por km. (d)
 2. Uma troca de óleo custa R\$ 600,00 e o veículo realiza quando andar 20.000 km, dividindo preço pela quilometragem tem-se R\$ 0,03 por km. (e)
 3. Um caminhão anda com um litro de óleo diesel, aproximadamente três quilômetros, o litro hoje custa R\$ 2,80, ele gasta por km, R\$ 0,93 por km com combustível. (f)
- Somando todas as despesas (c+d+e+f) encontra-se o custo por km sem imposto= R\$ 2,12. (g)
- Por ter um faturamento mensal em torno de R\$ 850 mil por mês, a empresa é tributada pelo lucro real. De acordo com o escritório de contabilidade da empresa, a somatória das alíquotas que a empresa recolhe mensalmente (ICMS, PIS, COFINS) fica em torno de 10% do faturamento. Ainda de acordo com o assessor contábil, é necessário destinar 2% do

faturamento para cobrir as despesas com escritório, IPVA, IPTU, salários dos funcionários de escritório, isto é, despesas administrativas. Logo, ao acrescentar a taxa de 12% (despesas fiscais + despesas administrativas) ao preço por km sem imposto encontra-se o preço por km rodado com impostos = R\$ 2,37.

- Pelo fato da empresa ter veículos de idades variadas, ou seja, alguns já depreciados outros não, a depreciação não foi adicionada neste cálculo.

4.5 Reorganização dos colaboradores

Para Vargas (2008), “o pessoal também é considerado como um componente de grande importância para o bom andamento do processo, no transporte rodoviário de cargas. O sistema de distribuição de uma empresa requer pessoal devidamente treinado e capacitado para que ela funcione a contento. Não basta apenas contar com equipamentos sofisticados e informações nas atividades logísticas; é necessária a reciclagem do elemento humano, em todos os níveis.”.

A empresa possui em torno de cinquenta motoristas e vinte ajudantes registrados, mas os motoristas não estavam alocados corretamente, isto é, alguns motoristas estavam trabalhando em operações onde não estavam rendendo o suficiente, ou, não estavam fazendo o serviço bem feito. Não adianta a empresa possuir bons administradores, uma logística muito eficiente e um equipamento em perfeito estado, se o motorista não contribuir para o bom funcionamento desta cadeia. Por isso, foi realizada uma divisão dos motoristas, levando em consideração fatores de suma importância:

- Motoristas experientes com transporte de vidro
- Motoristas novatos e sem experiência
- Motoristas preparados para entregas de farinha de trigo
- Motoristas que são polivalentes.

Ao considerar estes fatores, foi realizada na empresa uma realocação de cargos, com objetivo de atender cada vez melhor os clientes. Para concluir o processo os mecânicos da empresa fazem constantes reuniões com objetivo de melhorar o aproveitamento do equipamento. Ao realizar esta mudança, em poucos meses a melhora na prestação de serviços foi percebida: redução do número de acidentes e problemas mecânicos.

De acordo com Cruz (2005, p. 12), “em tempos de desonestidade institucionalizada, a saída é investir em treinamento, tecnologia de ponta e ações sociais para minimizar a gatunagem”. Outra tarefa de grande importância e que teve modificada sua estrutura após o início do estágio foi o controle das rotas.

4.6 Controle de rotas

De acordo com Bowersox e Closs (2001), para poder tomar decisões eficazes é preciso conhecer os aspectos econômicos que envolvem a atividade de transporte. Isto é, a empresa necessitava de um controle maior das viagens, dos gastos com combustíveis, descargas e pedágios.

Proclama Arnold (1999), os custos fixos são os que não variam conforme o volume de produtos transportados, como, por exemplo, o custo de compra de um caminhão. Entretanto, os custos variáveis representam a maior expressão no transporte rodoviário, sendo eles, o

combustível, despesas de manutenção do veículo, salário do motorista, entre outros. Vargas, (2008) completa que na gestão dos custos do transporte, alguns itens são considerados como essenciais para análise, os quais são: depreciação; remuneração do capital; pessoal (motorista, auxiliares); seguro do veículo; IPVA/seguro obrigatório; custos administrativos; combustível; pneus; lubrificantes; manutenção; pedágio. Custos considerados complementares, como escolta ou equipamentos de segurança e específicos devem ser computados para garantir a eficácia do custeio.

Com efeito, foi desenvolvida uma planilha, que passou por aprovação e consulta da diretoria com objetivo de relacionar todas as viagens e descobrir o resultado (lucro ou prejuízo) que cada veículo obteve no final do mês.

Com o acerto de viagem, a empresa conseguiu também um controle sobre as médias de combustível (distância percorrida, dividido pela quantidade de litros), além de ter um *feedback* importante sobre as rotas, conseguindo principalmente separar as viagens mais compensatórias daquelas que necessitam aumento de frete.

A “Servidros Logística” é uma empresa de pequeno porte, porém para se manter em um mercado muito concorrido como o de hoje é necessário ser diferente, saber lidar com os clientes, estabelecer parcerias e procurar atender muito bem o cliente. De acordo com Vargas (2005), as empresas atuais buscam um gerenciamento mais abrangente de todo o processo, para que, ao conhecer melhor as particularidades do mesmo, não venham a amargar prejuízos, podendo, ainda, melhorar o nível de qualidade junto aos seus clientes.

4.7 Desenvolvimento de planilhas

A primeira etapa do estágio foi desenvolver métodos de trabalho com objetivo de criar uma rotina semanal fixa. Como todos os dias na parte da manhã fazia-se necessário avaliar onde estavam os veículos e o que precisava ser feito para não deixar ninguém sem carga, foi desenvolvida uma tabela, que seria preenchida a mão, com objetivo de programar o dia.

Tabela 2: determina a localização dos veículos

CO / TR	BH	CB	SM	ZM	SP

Fonte: elaborado pelo autor

- CO: Centro Oeste
- TR: Triângulo Mineiro
- BH: Belo Horizonte
- CB: Campo Belo
- SM: Sul de Minas
- ZM: Zona da Mata
- SP: São Paulo

O preenchimento da programação diária, nada mais é que colocar no papel onde estão os carros, separados por regiões específicas, para facilitar o entendimento geral. A frota da empresa está enumerada, os veículos possuem números que variam de carro 73, até carro 131, então, a planilha preenchida ficaria do seguinte jeito (tabela 3):

Tabela 3: exemplo da localização dos veículos

CO / TR	BH	CB	SM	ZM	SP
		73	74		
		80			
				81	
	85				
					98

Fonte: elaborado pelo autor

Como os clientes da empresa são fixos, depois da planilha pronta era necessário arrumar as cargas para os veículos. Então se o carro estivesse no Sul de Minas, seria carregado no cliente mais perto, no caso “SM Alimentos em Varginha”; se o carro estivesse na região de Belo Horizonte seria carregado na “Quartzolit” em Santa Luzia e assim foi feito, pois em cada região da planilha tem um cliente da empresa.

O objetivo da empresa é: rodar vazio a menor quilometragem possível, pois o valor do combustível não permite que os veículos rodem sem faturamento e não deixar os veículos parados, pois tempo perdido é prejuízo.

Direcionar os quarenta e cinco veículos que a empresa possui aos clientes é complicado, pois nem sempre as respostas são imediatas, exceto o cliente de Campo Belo, “Leites Quatá”, que passa a programação das cargas no dia anterior. Os outros clientes possuem programação diária, isto é, os pedidos são feitos na parte da manhã para carregamento depois do almoço, o que dificulta a primeira atividade do dia.

Depois de conseguir programar o dia da empresa, seria necessário posicionar um dos clientes, através de uma plataforma *online*,

onde estão os veículos em trânsito, que horas vão chegar para descarregar, ou, carregar, justificar em caso de atrasos e agendar as cargas do dia.

Estas atividades são realizadas no início do dia, no período da tarde a rotina também se tornou fixa, porém com tarefas variadas. Os setores da empresa, financeiro e logística, são integrados, por isso é necessário controlar se todos os fretes transportados pela empresa foram faturados, ou seja, se a empresa providenciou o recebimento dos fretes.

Com propósito de facilitar o controle, foram desenvolvidas algumas planilhas, por exemplo, os veículos que estão com contrato assinado com a empresa “SM Alimentos”, transportando apenas seus produtos, foi criada uma planilha relatando o dia da semana e a placa, com esta ferramenta conseguimos controlar melhor as viagens e também os faturamentos (figura 1).

Alguns veículos também carregam produtos para outras transportadoras, então foi criada uma planilha específica para o transporte destes produtos, que na maioria das vezes são cal e cimento, onde os fretes são recebidos à vista e exigem um controle detalhado.

A última planilha que foi criada é para controle de equipamentos que são utilizados para carregamento de vidro, denominados “cavaletes”, estruturas de metal que são colocadas na carroceria do veículo para alocação da carga, e ficam sob responsabilidade da transportadora, portanto por ter um valor muito alto, exige-se um controle semanal do retorno destas peças para fábrica.

Figura 1: controle dos veículos da SM: com objetivo de relatar todas as viagens, esta planilha foi criada para não deixar que nenhuma viagem fique sem faturar

FROTA	SEGUNDA	TERÇA	QUARTA
	03/ago	04/ago	05/ago
OPT 4222			
PVM5445			
PVV4857			
PVT0885			
PWG4146			
HEU3807			
HEU3802			
HEU3682			

Fonte: elaborado pelo autor

Por isso, todas as segundas feiras na parte da tarde, estas planilhas devem ser atualizadas com informações da semana anterior, com isso todas as atividades ficam controladas, conseqüentemente, diminuem os riscos de não ser faturada determinada viagem.

Depois de atualizar as planilhas, às terças feiras, ocorre uma seqüência deste processo, o setor financeiro emite um relatório informando quais cargas foram faturadas, e quais estão em atraso, por isso é necessário dar baixa nas cargas faturadas e iniciar o procedimento para recebimento das cargas pendentes. Se o serviço realizado estiver correto, ou seja, sem nenhuma pendência e se mesmo assim o cliente não tiver pago o frete, a responsabilidade passa a ser do financeiro.

É de suma importância uma comunicação muito bem articulada destes dois setores, financeiro e logística, pois se o cliente estiver com

pendências financeiras, o carregamento futuro deve ser evitado para evitar prejuízos.

O controle das viagens realizadas pelos motoristas era feito apenas em método informal, sem registro, relacionava em uma agenda a quantidade de dinheiro entregue ao motorista para gastos com a viagem, e este depois ficava apenas responsável por provar como gastou o dinheiro.

Entretanto levando em consideração a quantidade de veículos e de cargas transportadas exigia-se um controle mais efetivo, pois apenas no método informal (sem registro), os funcionários ficavam com maior flexibilidade para fazer “rolos”, ou seja, aproveitar de alguma situação e conseguir benefício para si.

Por isso, foi desenvolvido um método diferente para acerto, levando em conta toda a estrutura que a transportadora possui. A planilha acerto de viagem (figura 2) conseguiu de um jeito simples e sistemático, resolver todo este problema que a empresa tinha com os acertos dos motoristas.

A maior vantagem do controle de rotas é identificar a lucratividade da viagem e o consumo de combustível, pois não adianta transportar ou atender um cliente que o frete é lucrativo, ou, o cliente reajusta-o, ou a empresa rompe o contrato de prestação de serviços.

Importantes fatores foram levados em consideração para elaboração da planilha: fácil utilização, resultados claros e objetivos e principalmente controle das viagens e dos gastos com as despesas pessoais. No começo houve reclamações por parte dos colaboradores, pois eles foram orientados a relacionar todas as despesas, economizar com as descargas e marcar quilometragens. Porém, a partir do momento

que eles compreenderam a importância do acerto de viagem, todos os problemas foram resolvidos.

Como a empresa possui quarenta e cinco veículos, encontrar o resultado dos acertos da semana anterior não era fácil. Gastava-se muito tempo, pois era preciso colocar valores de fretes, preços de combustíveis, entre outros. Por isso as duas tardes de quarta e quinta feira eram destinadas a este fim.

Semanalmente eram apresentadas ao gerente da empresa todas as informações pertinentes para dar continuidade às operações, por exemplo, qual motorista não estava dirigindo o veículo corretamente (informação achada pela média do veículo) e a lucratividade das viagens.

Depois desta etapa concluída, no último dia da semana, quando os motoristas já estão retornando para passar o final de semana com a família, a última atividade da semana era fazer o acerto. Conferir abastecimentos realizados nas viagens, despesas pessoais, valores de descargas, somatória dos pedágios, comprovantes de entrega e passar para diretoria um resumo dos gastos na viagem.

Figura 2: planilha de acertos e controle de rotas.

RELATÓRIO DE VIAGEM					
DATA SAÍDA:		DATA CHEGADA:		MOTORISTA	FROTA
TEMPO GASTO:		CARGAS:			
ROTA:	FRETE EPP	FRETE P/F	FRETE ME	TONELADA	

		R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
POSTO:	DATA	LITROS	VALOR	PREÇO LITRO
				#DIV/0!
				#DIV/0!
				#DIV/0!
				#DIV/0!
				#DIV/0!
				#DIV/0!
				#DIV/0!
				#DIV/0!
				#DIV/0!
				#DIV/0!
				#DIV/0!
				#DIV/0!
				#DIV/0!
				#DIV/0!
		0	-	
KM SAIDA	KM CHEGADA	KM RODADO	MÉDIA KM	
		-	#DIV/0!	
DESPESAS	VALORES			
OLEO DIESEL:	R\$ 0,00			
SALÁRIO	R\$ 0,00			
DIARIA:	R\$ 0,00			
CHAPA DA CASA:	R\$ 0,00			
SALÁRIO CHAPA DA CASA	R\$ 0,00			
CHAPA DE RUA	R\$ 0,00			
PNEUS:	R\$ 0,00			
CHAPADA:	R\$ 0,00			
PEÇAS:	R\$ 0,00			

PEDAGIOS:	R\$ 0,00		
ENLONAMENTO:	R\$ 0,00		
OUTROS:	R\$ 0,00		
TOTAL DAS DESPESAS DE VIAGEM	R\$ 0,00		
DESPESAS FIXAS	VALORES		
CARREGAMENTO	R\$ 0,00		
SEGURO DE FROTA	R\$ 0,00		
SEGURO DE CARGA	R\$ 0,00		
TROCA DE ÓLEO	R\$ 0,00		
PNEUS:	R\$ 0,00		
MANUTENÇÃO PREVENTIVA	R\$ 0,00		
RASTREADOR	R\$ 0,00		
COMISSÃO	R\$ 0,00		
TOTAL DESPESAS	R\$ 0,00		
OUTRAS DESPESAS	EPP		ME
LUCRO BRUTO:	R\$ 0,00		R\$ 0,00
IMPOSTOS FISCAIS	R\$ 0,00		R\$ 0,00
PRESTAÇÃO	R\$ 0,00		
LUCRO OPERACIONAL	R\$ 0,00		R\$ 0,00
RESULTADO			
LUCRO LÍQUIDO:	R\$ 0,00		
TEMPO GASTO:	0,00		
LUCRO POR DIA:	#DIV/0!		

Fonte: elaborado pelo autor

A planilha possui a maioria das fórmulas já prontas para facilitar o preenchimento, por exemplo:

- KM Rodado: KM Saída – Km Chegada
- Média: Km rodado / total de litros.
- Diária: quantidade de dias x R\$ 50,00 (valor pago para despesas pessoais, café, almoço, jantar)
- Salário: quantidade de dias x R\$ 100,00 (valor do salário por dia)

- Salário do chapa: quantidade de dias que o ajudante ficou em viagem x R\$ 80,00 (valor do salário por dia)
- Despesas fixas, outras despesas e resultado são automáticos, de acordo com as fórmulas inseridas.

A cada viagem uma planilha desta é montada, elas são separadas mensalmente, e os resultados são transferidos para uma planilha denominada “Resumo do Mês”, com objetivo de verificar, se no acumulado do mês, o caminhão gerou lucro ou prejuízo a empresa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A responsabilidade de coordenar operacionalmente uma frota de quarenta e cinco veículos é enorme, não deixar os veículos rodar vazio, verificar as necessidades de cada colaborador e atender os clientes da melhor maneira possível são algumas das exigências do gestor de logística. Entretanto pelo fato de ter conhecimento da atividade antes mesmo da entrada na Universidade contribuiu bastante para o sucesso da operação, mesmo a empresa tendo entrado em recuperação judicial um mês depois do término do estágio.

Organizar uma empresa familiar requer quebrar paradigmas que estão na cabeça dos sócios há décadas, porém a necessidade de mudança e de novas formas de trabalhar contribuiu para que as soluções apresentadas durante o estágio fossem aceitas pela diretoria com facilidade. Em tempos de crise a palavra de ordem é economizar, mas fazia-se necessário além de economizar, descobrir onde estavam os “gargalos” da empresa e como conter os prejuízos.

A maior contribuição para empresa foi o controle das rotas, através dos acertos. No começo foi complicado mostrar para os funcionários a importância de trazer todas as despesas anotadas, mas depois do segundo mês os custos com as viagens diminuíram consideravelmente.

O controle e a cobrança aos motoristas e ajudantes diminuíram as formas deles fazerem “rolos”, ou seja, aproveitar de algumas situações e conseguir retirar dinheiro da empresa para si. Um exemplo de destaque foi à padronização dos valores de descarga dos veículos em

R\$ 250,00, se o motorista gastar mais que este valor ele arca com a diferença, se ele economizar recebe bonificações no final do mês.

Conseguir aliar a teoria à prática contribuiu para o sucesso da operação e a confiança da diretoria também foi um fator relevante, pois acreditaram nas mudanças implementadas. O gestor de transportes, portanto, deve estar apto a enfrentar quaisquer dificuldades que a movimentação da carga e os cuidados peculiares com a operação apresentem, para poder tomar as decisões corretas no momento certo. (VARGAS 2008)

6 SUGESTÕES

A empresa é centrada em três pessoas, Diego, Samuel e Gabriel, internamente a estrutura organizacional funciona muito bem, porém a empresa possui uma oficina própria que está abandonada. Não existe o controle de peças, não funciona o controle de compras, o estoque não é contado e os serviços realizados em cada veículo não são contabilizados.

Quem orienta e tenta controlar este setor é o diretor geral, pois possui conhecimentos amplos sobre mecânica, mas como ele fica responsável também por toda administração da empresa ele acaba deixando de lado um setor tão importante como este. A sugestão seria contratar alguém que tenha conhecimentos específicos da área e que faça um controle eficiente, com a apresentação de relatórios mensais das despesas com cada veículo, além de ter controle do estoque de pneus e peças.

No futuro também pode ser interessante a aquisição de um *software* que consiga integrar os diferentes setores da empresa, com objetivo de dinamizar as operações e conseguir resultados mais ágeis e detalhados. A própria empresa que presta serviços para transportadora na emissão dos conhecimentos de transporte rodoviário, “Transport”, consegue adaptar o sistema para esta integração. Hoje a “Servidros” paga em torno de R\$ 650,00 por mês para utilização deste software, se adicionar outros serviços o valor mensal deve ficar em torno de R\$ 1.100,00, após consulta realizada junto à empresa.

Por último, a empresa no ano de 2017, faz vinte anos de existência, assim, seria interessante a construção de um *site* para

divulgação e apresentação aos clientes. Este meio publicitário não é mais um custo para empresa e sim um importante investimento para divulgação da marca.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARNOLD, J. R. T. Administração de materiais. São Paulo: Atlas, 1999.

BALLOU, Ronald H. Logística empresarial: transportes, administração de materiais, distribuição física. São Paulo: Atlas, 2007

BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. J. Logística empresarial: o processamento de integração da cadeia de suprimento. São Paulo: Atlas, 2001.

CRUZ, Lígia Maria. Adeus ao fio de bigode. Negócios em Transporte. São Paulo, ano 3, n. 28, p. 12-15, ago. 2005.

FLEURY, Paulo Fernando; WANKE, Peter; FIGUEIREDO, Kleber Fossati. Logística empresarial: a perspectiva brasileira. São Paulo: Atlas, 2008.

Holter, A. R., Grant, D. B., Ritchie, J., & Shaw, N. (2008). A framework for purchasing transport services in small and medium size enterprises. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 38(1), 21-38. doi: 10.1108/09600030810857193

<http://www.brasil.gov.br/infraestrutura/2011/01/antt-registra-quase-500-mil-transportadores-de-carga-no-pais>. Acessado em 27/02/16

Martins, R.S., Xavier, W.S., Filho, O.V.S., & Martins, G.S. (2011).
Gestão do Transporte Orientada para os Clientes: Nível de Serviço
Desejado e Percebido. RAC, Curitiba, v. 15, n. 6, art. 7, pp. 1100-1119,
Nov./Dez. 2011

Mason, S. J., Ribera, M. P., Farris, J. A., & Kirk, R. G. (2003).
Integrating the warehousing and transportation functions of the supply
chain. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation
Review*, 39(2), 141-159. doi: 10.1016/S1366-5545(02)00043-1

NOVAES, Antonio Galvão. Logística e gerenciamento da cadeia de
distribuição: estratégia, operação e avaliação. 3. ed. Rio de Janeiro:
Elsevier, 2007.

VARGAS, Robson. Análise dos custos de transporte de produtos da
distribuidora Polina e cia Ltda para atender os clientes da cidade de
Guaíra. 58 f. Monografia (Curso de Administração com Habilitação em
Logística e Transportes) - Faculdade Assis Gurgacz. Cascavel, 2005.

VARGAS, Robson. A importância da gestão do transporte rodoviário
(Curso de Administração com Habilitação em Logística e Transportes) -
Faculdade Assis Gurgacz. Cascavel, 2008.