

PRÊMIO GLP DE INOVAÇÃO E TECNOLOGIA

*** EDIÇÃO 2013 ***



**PARTICIPANTE: CIA ULTRAGAZ S.A e
THOMPSON MANAGEMENT HORIZONS**

CATEGORIA: LOGÍSTICA

TÍTULO: GANHOS NA INTEGRAÇÃO DE PROCESSOS

PRÊMIO GLP DE INOVAÇÃO E TECNOLOGIA
*** EDIÇÃO 2013 ***

PARTICIPANTE: CIA ULTRAGAZ S.A e
THOMPSON MANAGEMENT HORIZONS

CATEGORIA: LOGÍSTICA

TÍTULO: GANHOS NA INTEGRAÇÃO DE PROCESSOS

AUTORES: Maurício Pahor ⁽¹⁾
Bianca Christina Ramos⁽²⁾
Rúbia Lemos ⁽³⁾
Antonio Matias ⁽⁴⁾

⁽¹⁾ Graduação em Engenharia Agrônoma, com ênfase em Economia (ESALQ – USP), especialização em Administração Industrial (Fundação Vanzolini – USP).

⁽²⁾ Graduação em Economia (PUC-CAMP); especialização em Logística Empresarial (INPG)

⁽³⁾ Graduada em Marketing pela Universidade Anhembi Morumbi

⁽⁴⁾ Matemático Pós Graduado em Ciência da Computação e com MBA pelo Institut Superior de Gestion – Universidade de Paris

ABSTRAT

The paper deals with the several opportunities to integrate supply chain using process redesign and IT solution, between who buy raw material and distribute finished goods in a continental territory such as Brazil. Looking over integration opportunities, the integration of transportation fiscal documents as defined by Brazilian tax regulation is, above any doubt, the major challenge.

RESUMO

Este trabalho lida com as oportunidades existentes na integração da cadeia de suprimentos utilizando redesenho de processo e soluções em tecnologia da informação, entre quem compra a matéria prima e distribui produtos em uma região continental como a Brasileira. Analisando as oportunidades nos processos, a integração dos documentos fiscais de transporte de produtos em acordo com a regulamentação fiscal Brasileira é, acima de qualquer outro, o maior desafio.

BREVE HISTÓRICO DA EMPRESA.

A CIA. ULTRAGAZ S.A. é a distribuidora pioneira de GLP no Brasil, tendo sido fundada em 1936 pelo Sr. Ernesto Igel. Há mais de 70 anos distribui gás de cozinha para quase todo o País.

Atualmente, atende 40 milhões de consumidores finais e aproximadamente 40 mil clientes empresariais, o que faz da Companhia uma líder na venda de GLP no mercado nacional com uma participação de 24% do mercado brasileiro em 2012.

Pertence ao GRUPO ULTRA, cujo holding é a ULTRAPAR, um, dos mais sólidos conglomerados economicos do país. Além da Ultragaz, o grupo é composto por três outras empresas: Oxiteno, Ipiranga e Ultracargo. A companhia é a única empresa brasileira do setor a fazer parte do Conselho da World LP Gas Association (Associação Mundial de GLP), que congrega 142 companhias de 44 países. A associação, com sede em Paris (França), reúne empresas privadas e públicas envolvidas em todos os elos da cadeia de distribuição de GLP e realiza uma série de projetos para promover o desenvolvimento desse mercado.

A empresa comercializa, em média, sete milhões de botijões de gás por mês. O faturamento é de R\$ 4 bilhões por ano, estando entre as seis maiores empresas distribuidoras independentes de GLP do mundo.

Com uma enorme infraestrutura, a Companhia possui 15 Bases de Envasamento e 22 Bases de Armazenamento e Distribuição do gás liquefeito de petróleo.

Com relação aos recursos humanos, a ULTRAGAZ conta com cerca de 4 mil funcionários, espalhados por 43 lojas próprias, Matriz e Filiais, 4.200 Revendas e uma frota superior a 2.000 veículos próprios.

Incluindo os prestadores de serviços, a ULTRAGAZ possui hoje

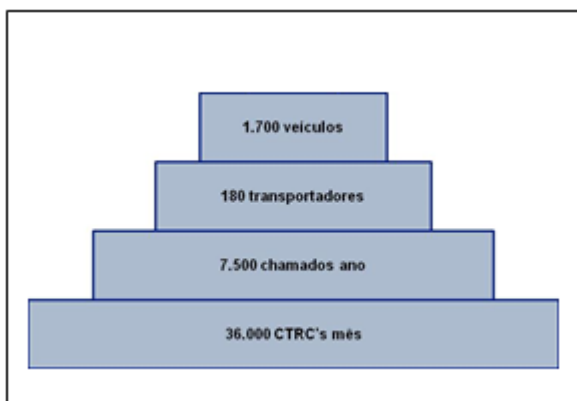
aproximadamente 180 transportadoras que atendem a empresa em todo o território Brasileiro. Por mês são gerados aproximadamente 36.000 documentos fiscais que são administrados descentralizadamente pela empresa.

Nesse colosso organizacional a empresa busca incessantemente por oportunidades de melhorias operacionais por meio de redução do tempo e custos nos processos, através de redesenho ou da inclusão de tecnologia da informação.

MOTIVAÇÃO PARA DESENVOLVER O PROJETO

A THOMPSON MANAGEMENT HORIZONS (THOMPSON), empresa de consultoria estratégica, foi contratada para identificar oportunidades na relação entre a ULTRAGAZ e os prestadores de serviços em transportes na GERÊNCIA DE LOGÍSTICA. A consultoria apresentou um modelo de processos onde o prestador de serviços em transportes se integrava ao processo da ULTRAGAZ reduzindo assim drasticamente os problemas de informações entre a ULTRAGAZ e este prestador de serviços (normalmente Transportadoras).

Hoje a ULTRAGAZ emite uma fatura que por necessidades da legislação fiscal gera um CTCR (Conhecimento de Transporte Rodoviário de Carga) entre inúmeros outros documentos. Esses procedimentos geram aproximadamente 36.000 CTCRs por mês.



Estes 36.000 CTCRs geram em média 7.500 chamados na Gerência de Logística devido a divergências de informações.

A maioria das divergências poderiam ser sanadas se a fonte da informação que foi gerada a fatura

fosse a mesma que gerasse o CTRC.

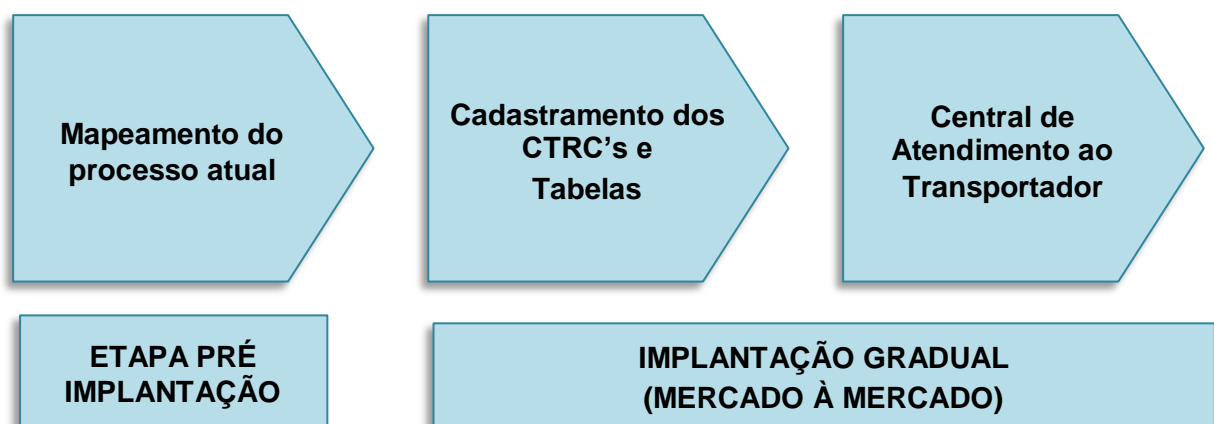
Aproximadamente 15 pessoas* são responsáveis por este processamento na ULTRAGAZ, sendo:

- Quinze profissionais nos mercados (parcial ou completamente dedicados)
- Dois profissionais no CSC
- Um profissional na GL

Por ser um trabalho mecânico, o lançamento dos conhecimentos de frete no sistema CTMS toma tempo da área de logística sem agregar valor ao negócio. Com a terceirização do processo pela THOMPSON a ULTRAGAZ terá muito mais agilidade nas áreas comerciais da empresa.

LÓGICA DO PROJETO

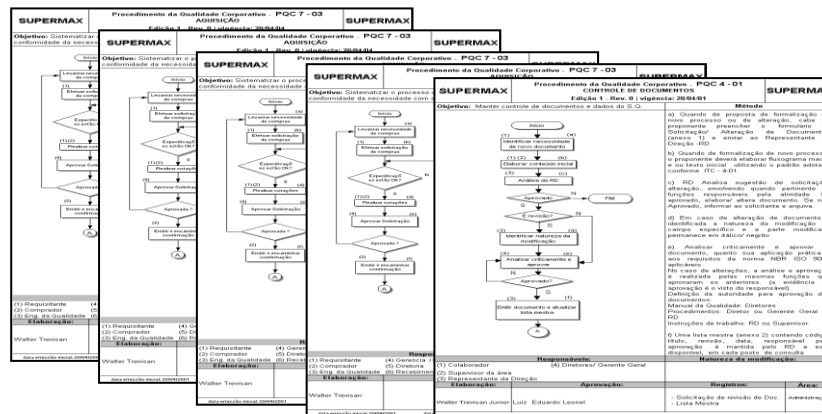
As atividades que não agregam valor ao processo de pagamento de fretes da ULTRAGAZ seriam transferidas para a Unidade de Serviços da THOMPSON. A Unidade de Serviços Thompson fica em Caconde a 280 Km de São Paulo. O projeto foi dividido em três fases:



(1) Mapeamento do Processo Atual

Todos os fluxos, procedimentos, políticas, pontos de risco e controle fiscais foram mapeados e identificados em forma de gráficos

explicativos:



Para o entendimento dos pontos críticos do projeto, foram desenvolvidos “Check Lists” e “Indicadores de Desempenho”. Um procedimento de Melhorias Contínuas foi implantado para gerar ajustes para mitigar riscos, melhorar os controles e reduzir erros.

O resultado da primeira fase foi um “Manual de Procedimentos”, aprovado internamente por todas as áreas da ULTRAGAZ comprometidas com a produtividade da Gerência Logística.

Estas áreas são:

- Gerência Administrativa
- Gerência Fiscal e Tributária

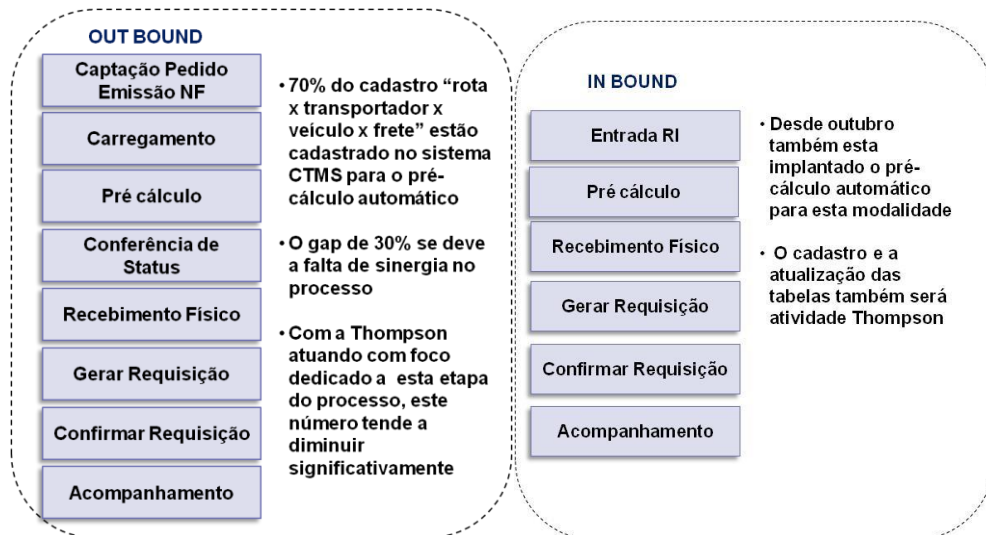
O mapeamento do processo e a aprovação das duas áreas tiveram por objetivo garantir o cumprimento dos controles administrativos e fiscais. Esse manual será a base das auditorias a serem realizadas pela Ultragaz. Desta forma, qualquer alteração no processo só será realizada quando aprovada pelas as áreas envolvidas na Ultragaz.

(2) Implantação Gradual do Cadastramento dos CTCRC's e Tabelas

A ULTRAGAZ possui um sistema interno para controlar o CTCRC e toda a movimentação de uma unidade ULTRAGAZ. Este sistema de cadastro chama-se CTMS.

O cadastramento dos CTCR's no sistema CTMS se dá de forma parecida para frete Inbound e Outbound:

- **Outbound:** tudo o que sai da base/filial
- **Inbound:** tudo o que entra na base/filial ou transferências para outras bases/filiais



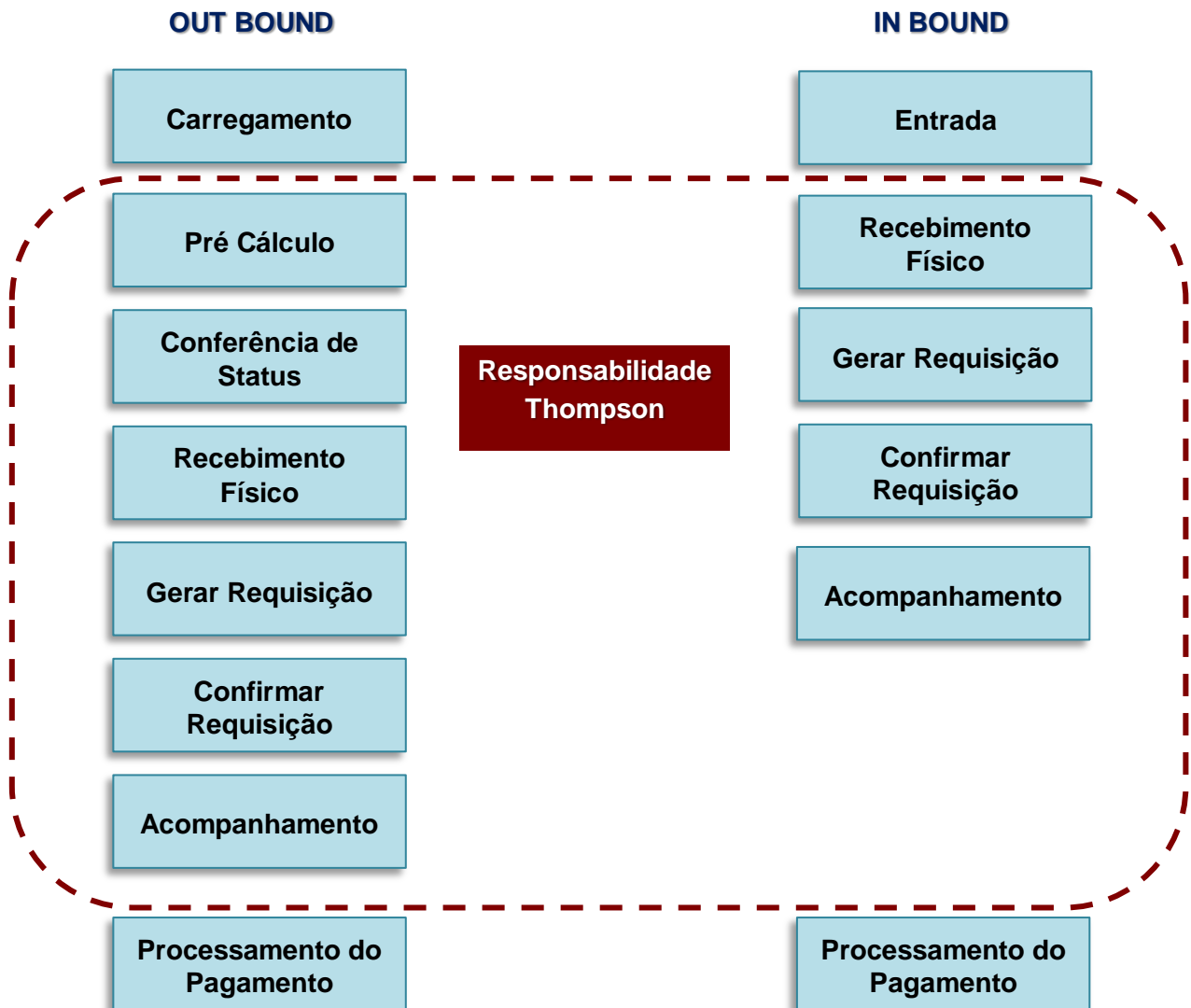
O objetivo do projeto foi o de focar os profissionais de logística a dedicar seu tempo em atividades táticas como melhoria das rotas, gestão da frota e assim gerem valor ao negócio

Nas transações de Inbound e de Outbound, os conceitos mais importantes em termos de transportes são:

- **CIF:** pagamento na origem
- **FOB:** pagamento no destino

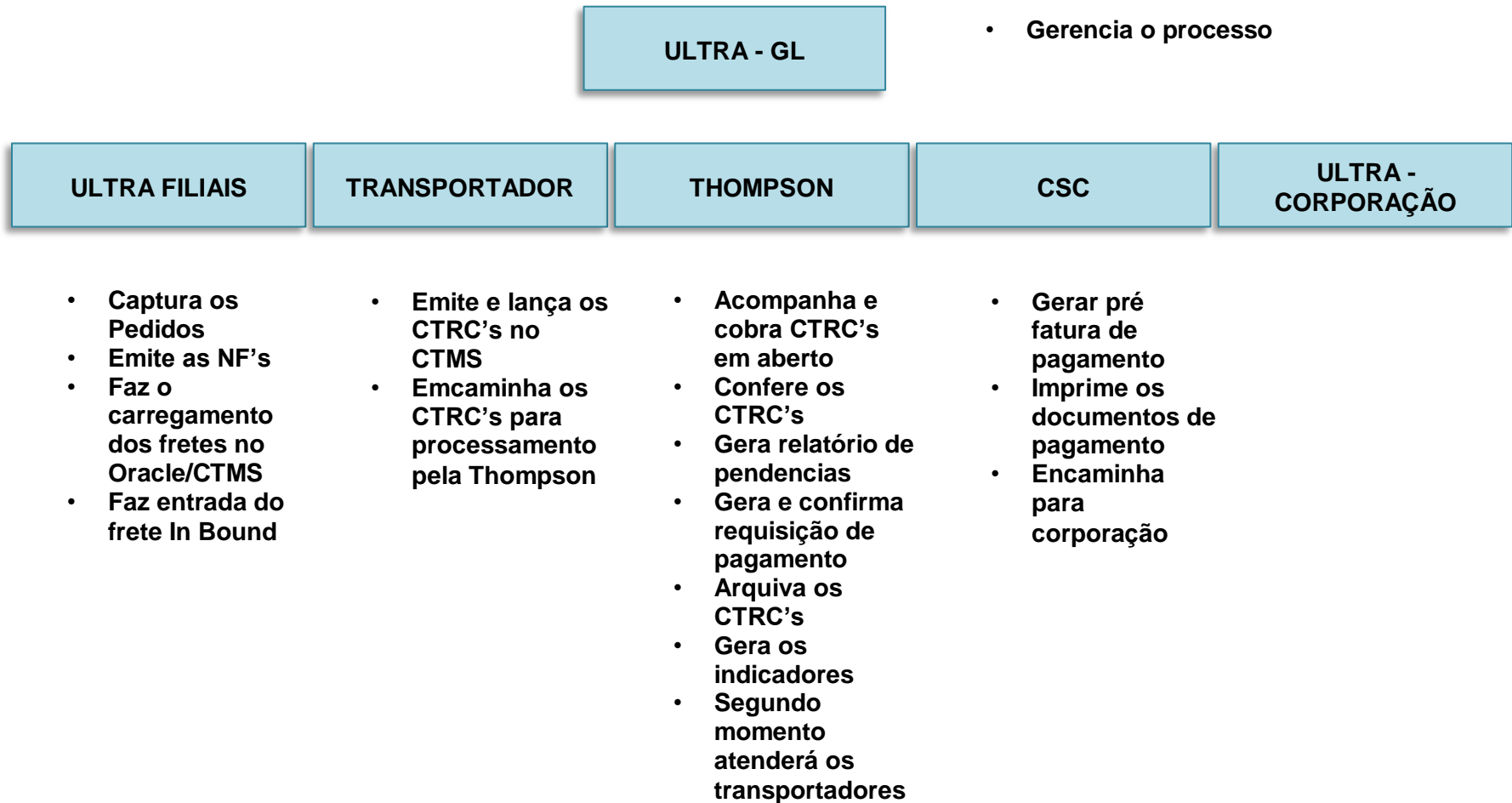
E os documentos mais utilizados são:

- **CTRC:** Conhecimento de Transporte Rodoviário
- **CEJUR:** Protocolo de envio de documentos ao Jurídico
- **Requalificação de vasilhames:** manutenção preventiva para vasilhames com mais de 10 anos de uso, inclui teste hidrostático.
- **Conserto de vasilhames:** conserto de vasilhames com defeito, como troca de válvula, etc.



No projeto que foi executado, as responsabilidades da THOMPSON ficaram claramente definidas e os pontos críticos bem analisados e os potenciais riscos foram mitigados.

No anexo desse documento estão os procedimentos definidos para o trabalho desenvolvido pela THOMPSON.



Durante todo o processo de análise da THOMPSON, ficou claro que um fator crítico de sucesso era a informação correta desde a sua origem. Se as informações constantes nos cadastros da ULTRAGAZ estiverem incorretas, todo o processo de maximização de recursos é prejudicado.

Portanto o serviço prestado pela THOMPSON teria especial atenção nos cadastros de informações:

- Cadastramento de novos Transportadores e seus serviços de Fretes
- Cadastramento de reajustes ou alteração de preços
- Alteração, Exclusão e Inclusão de novos veículos as frotas dos prestadores de serviço.



(3) Central de Atendimento ao Transportador

A terceira fase do projeto será a montagem de uma Central de Atendimento ao Transportador (CAT), pois após consolidada a operação de lançamento dos CTC's o processo deve ocorrer de forma sistemática e rápida.

A central de atendimento concentrará as ligações dos transportadores para:

- Confirmações de pagamento

- Reclamações sobre pendências
- Dúvidas sobre preenchimento de CTRC's
- Confirmação de recebimento de CTRC's
- Dúvidas sobre o sistema CTMS

A Central de Atendimento ao Transportador funcionará como uma fonte contínua de informações para a definição de treinamentos e ferramentas que possam auxiliar o transportador na emissão dos CTRC's – podendo inclusive suprir essa necessidade com a emissão na própria THOMPSON desse documento.

Complexidade do CTRC (Conhecimento de Transportes Rodoviários de Cargas)

A base de discussão do CTRC é o ICMS de cada um dos estados Brasileiros. Para explicar sua complexidade, utilizaremos como exemplo o estado de São Paulo. O ICMS (Imposto Sobre Circulação de Mercadorias) é o Imposto sobre operações relativas à circulação de mercadorias e sobre a prestação de serviços de transportes interestadual e intermunicipal e de comunicação.

A base constitucional do ICMS é o Artigo 155, Inciso I, letra "b" da Constituição Federal. No Estado de São Paulo a Lei 6.374 de 01/03/89 criou o ICMS dando ao estado competência para tributar sobre:

- Mercadorias;
- Energia Elétrica;
- Combustíveis e Lubrificantes;
- Minerais;
- Transportes intermunicipal e interestadual;
- Serviços de Comunicações.

O Decreto 45.490 de 30/11/2000 é que regulamenta o ICMS no Estado de São Paulo. Os princípios que regem o ICMS são:

- **REAL** porque a sua incidência não leva em consideração as condições do contribuinte.

- **INDIRETO** porque sofre o fenômeno da repercussão (possibilidade de se transferir o encargo tributário do contribuinte de direito para o contribuinte de fato).
- **NÃO-CUMULATIVO** o imposto não se acumula, ele é compensado em operação posterior relativa à circulação de mercadorias ou prestação de serviços com o montante cobrado nas anteriores pelo mesmo Estado ou por outro, ou pelo Distrito Federal.
- **SELETIVO** é norteador pelo princípio da essencialidade. Quanto mais essencial for o produto, menor será a alíquota.

Cada estado da União define regras e tarifas para a cobrança de seu ICMS.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após o desenvolvimento do projeto ficou claro quais seriam as responsabilidades da THOMPSON e quais seriam as responsabilidades da ULTRAGAZ.

Com procedimentos detalhados e entendidos pelas partes, os problemas ficaram muito mais evidentes e possíveis de serem solucionados com rapidez e segurança.

Ainda não temos a dimensão financeira dos ganhos do projeto, mas temos certeza que o ganho em produtividade e eficiência está sendo identificado em várias áreas da ULTRAGAZ com o maior foco dos profissionais da empresa em atividades que realmente geram valor agregado ao negócio de distribuição de gás.

ANEXO I – Relação de Processos Desenvolvidos

Processos Ultragaz

LO-001 Movimentação Outbound - Venda e Comodato

LO-002 Movimentação Outbound - Transferencia Remessa Retorno

LO-003 Conferencia Movimentação Outbound

LO-004 Conferencia Movimentação Inbound

LO-005 Movimentação Inbound

LO-006 Montagem de Carregamento

Processos TMH

TMH-001 Contratação de Transportadora - Contrato Padrão

TMH-002 Contratação de Transportadora - Contrato Não Padrão

TMH-003 Validação Jurídica – Contrato Não Padrão

TMH-004 Cadastro de Tabelas

TMH-005 Reajuste de tabela

TMH-006 Envio de Distrato

TMH-007 Pré-Cálculo

TMH-008 Emissão de CTRC

TMH-009 Consulta-Confere

TMH-010 Recebimento Físico

TMH-011 Requisição de CTRC

TMH-012 Cadastro de Placa

TMH-013 Regime Especial

TMH-014 Alteração de Imposto

TMH-015 Cancelar Carregamento

TMH-016 Reativar Carregamento

TMH-017 Remontar Notas fiscais

TMH-018 Inativar Notas fiscais

TMH-019 Reativar Notas fiscais

TMH-020 Estorno de Pré Cálculo

TMH-021 Estorno de CTRC

TMH-022 Erro de Emissão Placa/Transportador

TMH-023 Inclusão Nota Fiscal Inbound

TMH-024 Inclusão Nota Fiscal Outbound

TMH-025 Reversão de CTRC

TMH-026 Reversão de Nota Fiscal

TMH-027 Exclusão de Notas Fiscais Antigas

TMH-029 Atendimento as Filiais