



**CARLOS HENRIQUE CLEMENTE FILHO**

**CONTROLE DE OCORRÊNCIAS DE  
TRANSPORTES EM LOGÍSTICA: O CASO DA  
EMPRESA VERDE CAMPO**

**LAVRAS-MG**

**2016**

**CONTROLE DE OCORRÊNCIAS DE  
TRANSPORTES EM LOGÍSTICA: O CASO  
DA EMPRESA VERDE CAMPO**

Relatório de estágio supervisionado apresentado ao Colegiado do Curso de Administração, como parte das exigências para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador  
Cleber Carvalho de Castro

**LAVRAS-MG**

**2016**

**CONTROLE DE OCORRÊNCIAS DE  
TRANSPORTES EM LOGÍSTICA: O CASO  
DA EMPRESA VERDE CAMPO**

Relatório de estágio supervisionado apresentado ao Colegiado do Curso de Administração, como parte das exigências para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

APROVADO em \_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_.

Orientador  
Cleber Carvalho de Castro

**LAVRAS-MG**

**2016**

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço os meus pais Carlos Clemente e Teresa, por todo amor e ensinamentos. Agradeço meus irmãos, Lucas e Tiago, por todo o amor e companheirismo. Não posso deixar de me lembrar dos meus avós que me criaram, Orlando e Vania, por todo o carinho e suporte nos momentos mais difíceis. Um agradecimento especial aos meus amigos-irmãos de Guaxupé e os também amigos-irmãos da República Atecubanos. Muito obrigado a todos.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Sede Verde Campo .....	11
Figura 2 – Iogurtes .....	12
Figura 3 – Queijos .....	12
Figura 4 – Iogurte Light .....	13
Figura 5 – Queijo light Campo .....	13
Figura 6 – Iogurte soja .....	14
Figura 7 – Outros produtos .....	14
Figura 8 – Organograma logística .....	16
Figura 9 – Dados de ocorrências .....	19
Figura 10 – Gráfico geral .....	20
Figura 11 – Gráfico por área .....	21
Figura 12 – Gráfico por UFs .....	21
Figura 13 – Gráfico por agente .....	22
Figura 14 – Gráfico comercial .....	23
Figura 15 – Gráfico comercial por motivo .....	23
Figura 16 – Gráfico cliente .....	24
Figura 17 – Gráfico histórico .....	26
Figura 18 – Gráfico histórico UFs .....	27
Figura 19 – Gráfico comercial por agente .....	27
Figura 20 – Gráfico comercial por motivo out .....	28
Figura 21 – Gráfico comercial erro no pedido .....	29
Figura 22 – Gráfico logística por agente .....	29

Figura 23 – Gráfico logística por motivo .....	30
--	----

## Sumário

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>8</b>
<b>2 DESCRIÇÃO GERAL DO LOCAL DE TRABALHO .....</b>	<b>9</b>
<b>2.1 Histórico da Empresa .....</b>	<b>10</b>
<b>2.2 Parcerias locais.....</b>	<b>11</b>
<b>2.3 Produtos .....</b>	<b>11</b>
<b>2.4 Missão e Visão .....</b>	<b>14</b>
<b>2.5 Organograma do departamento de logística .....</b>	<b>16</b>
<b>3 Descrição das atividades desenvolvidas.....</b>	<b>16</b>
<b>3.1 Logística.....</b>	<b>16</b>
<b>3.2 Atividades desenvolvidas .....</b>	<b>17</b>
<b>3.3 Descrição e demonstração dos indicadores de ocorrência .....</b>	<b>18</b>
<b>3.4 Indicadores .....</b>	<b>20</b>
<b>3.5 Apresentação de resultados de agosto a outubro .....</b>	<b>25</b>
<b>4 CONCLUSÃO.....</b>	<b>31</b>
<b>5 SUGESTÕES .....</b>	<b>32</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>33</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Atualmente, com o alto fluxo de informações e o grande número de inovações inseridas no mercado, é de se considerar o desafio das instituições de ensino superior, e também de seus discentes e docentes, de garantir ao longo do curso de graduação o preparo dos alunos para que se tornem profissionais efetivamente preparados para ingressarem no mercado e terem sucesso. Um dos pontos principais para este sucesso é o de, além da absorção de todo conhecimento teórico ministrado em sala de aula, procurarem oportunidades onde possam, na prática, aplicar os conhecimentos adquiridos em conceitos teóricos. Deste ponto, explica-se o quão importante é o estágio para o desenvolvimento do aluno/profissional.

Portanto, o estágio é a oportunidade apropriada através da qual o discente aplicará efetivamente tudo aquilo que aprendeu em sala de aula. É importante salientar também a importância da experiência em lidar com pessoas em um ambiente profissional. Esta vivência no mercado de trabalho é engrandecedora e contribuirá muito nas habilidades do profissional. Por outro lado, olhando pela perspectiva da empresa, esta também é uma ótima oportunidade, pois ela contará com um jovem profissional, com uma bagagem de conhecimentos muito desenvolvida e extremamente motivado para praticar estes conhecimentos e trazer resultados para a organização.

Através destas considerações apresentadas, o estágio tem mostrado há algum tempo um alto grau de importância tanto para o desenvolvimento do aluno, quanto para a instituição de ensino que deseja entregar um profissional mais preparado para o mercado, e também para as empresas que buscam jovens motivados e com conhecimentos renovados, conhecimentos estes que podem impulsionar inovações. É o primeiro contato entre os conhecimentos acadêmicos e o mercado profissional.

Há uma nova característica no desenvolvimento do estagiário importante a ser citada, a chamada “quebra do paradigma de isolamento de especialidades”, onde o estagiário, durante os trabalhos desenvolvidos, consegue ter contato com diferentes áreas, diferenciadas entre si, o que garante um conhecimento interdisciplinar, especialmente no curso de Administração. O ambiente de trabalho proporciona a oportunidade de reunir muitos dos conceitos vistos e

assim aplica-los conjuntamente, fixando ainda mais estes conhecimentos que anteriormente poderiam ser até um tanto quanto vagos.

No meu caso, a oportunidade de fazer estágio em uma empresa de médio porte e em pleno crescimento teve seus ensinamentos particulares. Em empresas de grande porte, como já possuem estruturas de gerenciamento muito bem definidas, o estagiário se depara, e se conforma, com cenários já estabelecidos. Já em empresas menores em crescimento, o estagiário assiste a transformações diárias, além de conseguir contato com responsáveis estratégicos com mais facilidade, acompanhando resultados, apesar de se limitar a um setor. Com isso, a consolidação dos conhecimentos adquiridos em sala de aula é mais amplo pois ele deve se atentar e ter capacidade de percepções teóricas e práticas na área onde está. Embora ele não saia como um profissional completamente preparado, acredito que sairá como um profissional com uma visão mais ampla e analítica do setor.

Não menos importante, é a formação de uma ética administrativa que norteia a construção de um conjunto de valores que guiam o profissional na execução de suas atividades (CFE, 1993 apud NICOLINI, 2003).

A formação da ética do administrador é, portanto, um produto que se inicia em sala de aula e tem consolidação na prática da organização. Segundo Nash (1993, p.5), o administrador moderno, junto com a empresa moderna, deve cultivar valores mais “altruístas” no sentido de atualizar valores que preservem o “bem comum” nas suas decisões: “A integridade nos negócios hoje exige capacidades incrivelmente integrativas; o poder de manter uma infinidade de valores importantes e quase sempre conflitantes; e exige o poder de colocar na mesma dimensão a moralidade pessoal e as preocupações gerenciais. Nenhum administrador pode se dar ao luxo, do ponto de vista econômico ou moral, de manter suas noções morais em compartimento fechado”.

Este trabalho tem como objetivo apresentar os métodos e ferramentas utilizados pela empresa Verde Campo no controle de ocorrências de transportes em logística no período do estágio.

## **2 DESCRIÇÃO GERAL DO LOCAL DE TRABALHO**

## 2.1 Histórico da Empresa

O conceito de “vida leve e saudável” acompanha a Verde Campo desde o início. A partir de sua fundação, o laticínio se propôs a produzir alimentos com diferenciais salubres. Com sede em Lavras, e há 15 anos atuando no mercado lácteo, a empresa aposta na produção inovadora de produtos para mercados específicos. São iogurtes, queijos frescos e maturados, requeijão e creme de leite que se diferenciam pela manutenção do sabor, mesmo com o baixo valor calórico e níveis baixos de açúcar. A técnica de produção é conhecida por conciliar processos modernos com técnicas artesanais de fabricação de alimentos. Uma indústria baseada em fundamentos como tradição, tecnologia e crenças.

Sr. Antônio Alberto, conhecido como Sr. Totonho, ficou famoso na região de Lavras há anos atrás por ser o responsável pela produção artesanal do queijo Cobocó Gato, produzido no mesmo local onde hoje funciona a fábrica da Verde Campo. Como sucessor, teve seu filho Alessandro Rios, quem se especializou em tecnologia de laticínios e graduou-se em engenharia de alimentos, dedicando-se à vida acadêmica e de consultoria por 12 anos. Depois disto, se debruçou nos negócios da família. Em 1999, com a intenção de produzir derivados lácteos diferenciados, e também, prestar consultorias a clientes em âmbito nacional, construiu um centro de referência em tecnologia de laticínios. Nascia assim a Verde Campo, objetivando ofertar produtos saudáveis e de qualidade, com investimento constante em tecnologia e inovação.

Seguindo uma tendência de um mercado ainda novo de produtos mais saudáveis, os produtos diet e light foram os primeiros a serem desenvolvidos pela fábrica. Em 2004, a Verde Campo passou a dedicar-se exclusivamente a produção de seus produtos, deixando de lado os serviços prestados em consultoria.

Em 2011, depois do desenvolvimento de pesquisas sobre produtos sem lactose, a empresa inovou e lançou no mercado a primeira linha de iogurtes a base de leite sem lactose do Brasil, com o nome de Linha Lacfree. Conquistando um mercado ainda pouco explorado na época, obteve um retorno positivo dos consumidores. Com este feedback, a empresa lançou novos produtos seguindo a mesma linha (diversos tipos de queijos, requeijão, coalhada, creme de leite e outras opções de iogurtes) e conseguiu atingir um público formado por intolerantes à lactose e aqueles que buscam uma vida mais saudável.

A empresa há alguns anos vem unindo esforços para se tornar a marca referência em alimentos leves e saudáveis no mercado nacional. A Verde Campo tem investido no que há de mais avançado em tecnologia e pesquisa do setor, com o propósito de alcançar tal objetivo. Mais do que isso, quer ser reconhecida como a marca que melhor combina a salubridade com o prazer do sabor, as dietas restritivas com os prazeres de comer bem e, com isso, criar uma filosofia.

Na figura 1, a visão panorâmica da sede industrial em Lavras.



Figura 1 – Sede Verde Campo

Fonte: Dados do site Verde Campo

## 2.2 Parcerias locais

Para valorizar e apoiar os produtores de leite de Lavras e região, a Verde Campo é uma das primeiras empresas do ramo a utilizar uma política de pagamento baseada na qualidade do leite. Junto disto, há um estímulo ao aumento da produção de leite através de assistência técnica aos parceiros trazendo benefícios para o sistema produtivo das fazendas fornecedoras.

O laticínio conta com a parceria de mais de 250 fazendas que produzem 400 litros de leite por dia, em média, sendo eles altamente selecionados e repassados a laboratórios, internos e terceirizados oficiais, onde são colocados em testes rigorosos de qualidade. O transporte do leite recebe grande atenção para que não se perca em qualidade, a captação é feita toda granelizada por meio de caminhões isotérmicos para manter a resfriamento do produto, assim, o leite chega ao laticínio com o padrão de qualidade preservado.

## 2.3 Produtos

A linha Lacfree é isento de açúcares, elaborado com leite parcialmente desnatado e isento de lactose e glúten. Seus produtos são produzidos com leite certificado pelo PAS (Programa de Alimento Seguro). A linha entrou no mercado há alguns anos e vem diversificando seu cardápio de produtos com diferentes sabores.

Na figura 2, o iogurte Lacfree é uma das inovações da Verde Campo sendo a primeira linha de iogurtes sem lactose do Brasil. Seus produtos são conhecidos por ter uma tabela nutricional balanceadas, indicada para pessoas com intolerância a lactose e para dietas com restrições de açúcar.



Figura 2 – Iogurtes

Fonte: Dados do site Verde Campo

Na figura 3, os queijos da linha Lacfree, também com zero de lactose, ainda são reduzidos em gordura e sódio, além de serem isentos de glúten.



### Figura 3 – Queijos

Fonte: Dados do site Verde Campo

Na figura 4, apresentação da linha light e diet. A linha light e diet Verde Campo contém produtos sem adição de açúcar, sem glúten, feitos com leite desnatado certificado pelo PAS (Programa de Alimento Seguro) e com 4% de polpa de fruta. É indicada para diabéticos e pessoas que buscam retirar ou reduzir o açúcar da alimentação e também para quem deseja consumir alimentos com menor valor calórico.



Figura 4 – Iogurte Light

Fonte: Dados do site Verde Campo

Na figura 5, apresentação da linha de queijos light. A linha de queijos light contém queijos sem glúten e reduzidos em gordura e calorias. Seus produtos são feitos com leite certificado pelo PAS (Programa de Alimento Seguro). É indicada para quem deseja consumir queijos com baixo índice de gorduras e baixo valor calórico.



Figura 5 – Queijo light Campo

Fonte: Dados do site Verde Campo

Na figura 6, apresentação da linha de soja light. A linha de soja light é composta por alimentos a base de soja, naturalmente sem lactose e sem colesterol por serem de origem 100% vegetal. Os produtos da Linha Soja Light são reduzidos em açúcares e em calorias, além de serem fonte de cálcio. A linha é indicada para pessoas alérgicas à proteína do leite.



Figura 6 – Iogurte soja

Fonte: Dados do site Verde Campo

Na figura 6, apresentação de outros produtos.



Figura 7 – Outros produtos

Fonte: Dados do site Verde Campo

## 2.4 Missão e Visão

A Verde Campo tem a garantia de qualidade de seus produtos desde sua fundação, mesmo com processos pouco automatizados e com características mais artesanais, com o

queijo Cobocó Gato feito pelo Sr. Antônio Alberto. Com a especialização de seus processos e o desenvolvimento de produtos inovadores com ingredientes específicos para atender um público atento a uma vida mais saudável, a empresa uniu esses aspectos fundamentais da sua produção e se comprometeu a cumprir sua missão de: “Promover saúde e criar melhores oportunidades de vida, desenvolvendo e produzindo, de forma inovadora e diferenciada, alimentos leves, saudáveis e gostosos.”

Tendo em vista o desenvolvimento de suas tecnologias, o crescimento da rede de distribuição pelo país e a valorização da marca nos últimos anos, embasado na missão a Verde Campo tem como visão: “Ser a principal referência em alimentos diferenciados e saudáveis do Brasil em 2017.”

#### Valores

. Pioneirismo e Inovação: “Quem trabalha com Verde Campo acredita que a inovação e o pioneirismo são a principal força da empresa e devem estar presentes em todos os produtos, processos e na postura das pessoas.”

. Compromisso com a Qualidade: “Para a equipe da Verde Campo, a qualidade tem significado amplo e deve ser buscada em toda a sua extensão: sabor, segurança, padronização, custos e eficiência.”

. Melhoria Contínua: “Não basta a qualidade alcançada, outro valor fundamental da Verde Campo é a busca constante de melhoria, por meio de metas desafiadoras e acompanhamento permanente.”

. Espírito de Equipe: “A união da equipe Verde Campo é fundada no reconhecimento dos méritos de quem se dedica, na escolha de bons líderes e no treinamento constante, tudo alinhado com a estratégia”.

. Saúde e prazer: “As relações e atitudes dos que constroem a marca Verde Campo devem ser inspiradas pela alegria, bem-estar, saúde e prazer, tanto no ambiente de trabalho como na sociedade em geral”.

. Compromisso com a Vida: “Todos os que trabalham na Verde Campo têm responsabilidade e compromisso com a comunidade onde vivem e o meio ambiente em que estão inseridos.”

## 2.5 Organograma do departamento de logística

A figura 8 representa o organograma do departamento de logística, onde estão distribuídos de forma hierárquica os cargos, com as seguintes funções:

- Diretor de logística: Responsável pelo acompanhamento de resultados e análise estratégica dos dados e tomadas de decisão;
- Coordenador de logística: Controlador das demandas operacionais de todos os níveis do departamento;
- Controle de expedição: Controle de estoque, pedidos, conferência de produtos e permissão de embarque;
- Analista de logística: Comunicação com transportadoras e clientes organização de dados de ocorrências de transporte de produtos;
- Controle de transporte: Supervisiona manutenção dos veículos, rotas e entregadores;
- Assistente de controle de transporte: Auxílio no controle de transporte.

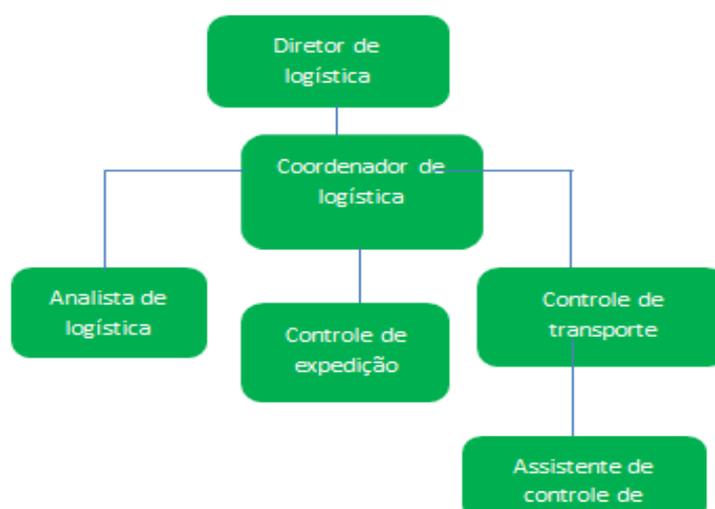


Figura 8 – Organograma logística

Fonte: Dados do autor

## 3 Descrição das atividades desenvolvidas

### 3.1 Logística

Segundo Ballou (1993), a logística empresarial está relacionada com todas as atividades de movimentação e armazenagem, que facilitam o fluxo de produtos e informações do ponto

de aquisição da matéria-prima até a distribuição do produto final, providenciando níveis de serviços adequados a um custo razoável aos clientes.

Pode-se perceber na definição citada acima, a preocupação com o consumidor final e a fidelização dos mesmos com o uso da logística ao agregar valor aos produtos e serviços oferecido.

Segundo Tavares (2000), a medição de desempenho e o controle têm como finalidade indicar se as ações previstas foram realizadas, disto evidencia-se a relação entre a estratégia organizacional e indicadores de desempenho, que por sua vez, a medição de desempenho é mensurável através de indicadores de desempenho.

Dentro destas constatações, os representantes estratégicos da Verde Campo viram a necessidade da contratação dos serviços de uma consultoria de logística, a HNF Consultoria, para o aperfeiçoamento dos processos logísticos e para tornar mensuráveis e visíveis ocorrências nas atividades de transportes. O projeto envolvia todas as áreas que de alguma forma se envolvia em algum processo da logística, a administrativa, comercial, logística, qualidade, sistema e o cliente.

### **3.2 Atividades desenvolvidas**

O estágio foi realizado integralmente na Verde Campo, tendo duração de 400 horas, 67 dias, no departamento de logística.

Ao longo do estágio, minha obrigação foi prestar assistência ao responsável pelo o controle de ocorrências, analista de logística, através de suporte geral nas rotinas administrativas, desenvolvendo, organizando e atualizando documentos em geral, permitindo acesso rápido e seguro aos mesmos. Em funções mais específicas às rotinas do departamento, fiquei responsável por obter e elaborar relatórios e gráficos de ocorrências, custos e margens, com a finalidade de promover melhorias nas tomadas de decisões.

De início, minha função foi bem específica, se limitando ao controle de canhotos, mas no decorrer do estágio a responsabilidades dirigidas a mim foram gradativamente aumentando, e se tornando partes de uma rotina semanal.

O resumo das atividades foi: controle de canhotos; alimentação de planilhas; geração de gráficos.

Desse modo, meu trabalho durante a semana foi dividido da seguinte maneira:

**a) Controle de canhotos (10 horas semanais):** A função se resumia basicamente no ordenamento dos canhotos e colagem nos livros referenciais.

O trabalho facilitou o trabalho de comprovação de entrega da analista de logística, possibilitando maior agilidade nos esclarecimentos de entregas.

**b) Alimentação das planilhas (15 horas semanais):** As planilhas eram alimentadas quase que diariamente com o intuito de gerar valores para indicadores variados.

**c) Geração de gráficos (5 horas semanais):** Desenvolvimento de gráficos originados de dados de ocorrências de transporte.

A somatória das horas trabalhadas destas atividades durante 4 meses totalizam 400 horas.

### **3.3 Descrição e demonstração dos indicadores de ocorrência**

Com o alto fluxo de canhotos originados da confirmação de recebimento de produtos em entregas por treze estados brasileiros (AL, BA, CE, MA, MG, PE, PR, RJ, RN, RS, SC, SE e SP), houve a necessidade de controle e organização dos canhotos para facilitar a pesquisa e consulta dos mesmos em caso de pedido de confirmação de entrega por parte de clientes e transportadoras parceiras. Com isso, foram criados livros de referencia interna com especificações de data de entrega e números sequenciais dos canhotos.

Foram criadas tabelas de identificação de motivos de ocorrências relacionando-os as receptivas áreas (administrativa, comercial, logística, qualidade, sistema e cliente), estabelecendo a seguinte distribuição:

**Logística:** Avaria; Data Curta; Divergência de Peso; Falta de Produto; Janela de Entrega; Produto Trocado; Prorrogação de Boleto.

**Comercial:** Cadastro; Erro no Pedido; Excesso de Estoque; Necessidade de Promotor; Pagamento Pendente de Trocas; Prorrogação de Boleto; XML.

**Cliente:** Data Curta; Erro no Pedido; Estabelecimento Fechado; Excesso de Estoque; Janela de Entrega; Problema do Cliente; Prorrogação do Boleto.

**Administrativo:** Cadastro.

**Sistema:** XML.

Com os seguintes detalhamentos dos motivos:

Avaria: Estrago, dano ou prejuízo, ocorrido em um carro ou caminhão.

Cadastro: Cidade fora da grade de entrega.

Erro no Pedido: Endereço Errado; Nota Fiscal Errada; Pedido Cancelado; Pedido Duplicado; Pedido em Desacordo; Pedido Expirado; Preço do Produto; Produto não Cadastrado; Sem Pedido.

Janela de Entrega: Pedido Expirado.

XML: XML (e-mail); XML (Portal Receita Federal)

Com as definições acima, iniciou-se o recolhimento dos dados durante os meses com a finalidade de gerar gráficos representativos dos maiores problemas dentre os motivos, especificando as áreas causadoras (administrativa, comercial, logística, qualidade, sistema e cliente).

O acompanhamento foi feito a partir do mês de agosto até o mês de outubro. A medida que os resultados foram aparecendo, passos eram definidos com foco nas conclusões tiradas das demonstrações de resultado de cada mês.

Sendo assim, segue os respectivos resultados e suas explicações dos meses em sequência a partir de agosto.

A coleta de dados é feita através de lançamento em planilha de excel, que depois nos dá os gráficos que constam nos indicadores. Funciona da seguinte forma:

O motorista chega a loja e caso tiver algum problema na entrega (erro no pedido, data curta, avaria, etc), a transportadora transfere a ocorrência por e-mail para a analista de logística constando o nº da NF e o problema.

A analista verifica, lança na planilha e responde por e-mail para a transportadora com as tratativas (foi feito contato com o cliente e o problema foi resolvido ou, reentrega, ou devolução para a Verde Campo ou revenda dos produtos, etc).

Na figura 9, segue os dados originados das ocorrências que chegam:

Mês	Data da ocorrência	NF	UF	Transportador	Descrição da Ocorrência	Ocorrência detalhada	Área causadora	Área detalhada	Tipo de devolução	NFD	Solução	Data da solução	Observações
-----	--------------------	----	----	---------------	-------------------------	----------------------	----------------	----------------	-------------------	-----	---------	-----------------	-------------

Figura 9 – Dados de ocorrências

Fonte: Dados do autor

As planilhas eram alimentadas com o intuito de gerar valores de frete por peso, porcentagem de frete por peso de transportadoras terceirizadas em comparativo com a transportadora própria, visão de custo por quilograma transportada e porcentagem em margem, custo por quilo por rota, atraso na entrega, avaria, falta de produto e produto trocado.

Após a geração de todos os dados e cálculos feitos por membros do departamento, a responsabilidade de desenvolvimento dos gráficos referentes aos resultados eram destinadas ao estagiário. Estas demonstrações eram apresentadas no final de cada mês com o objetivo de tornar mais clara a visão sobre as ocorrências e parâmetro de custos.

### 3.4 Indicadores

A figura 10 é o gráfico de ocorrências gerais. São dados de número de ocorrências por notas fiscais emitidas nos meses de julho e agosto

**Histórico – Ocorrências Geral**

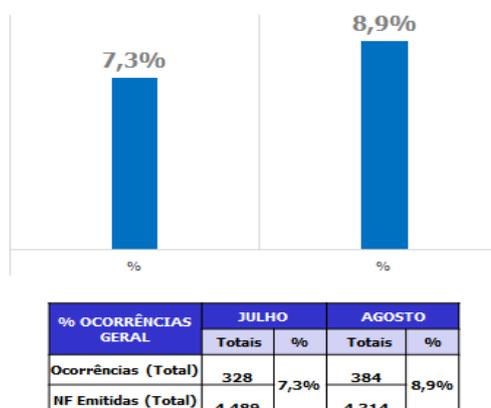


Figura 10 – Gráfico geral

Fonte: Dados do autor

Na figura 10, as ocorrências gerais de agosto foram emitidas 4.314 notas fiscais, destas notas, houve 384 ocorrências, ou seja, 8,9% do total emitido, totalizando um acréscimo de 1,6% de ocorrências no comparativo com o mês anterior (julho).

As ocorrências gerais por área causadora na figura 11, divide-se o total em partes percentuais por área causadora.

### Ocorrências de Agosto por Área Causadora

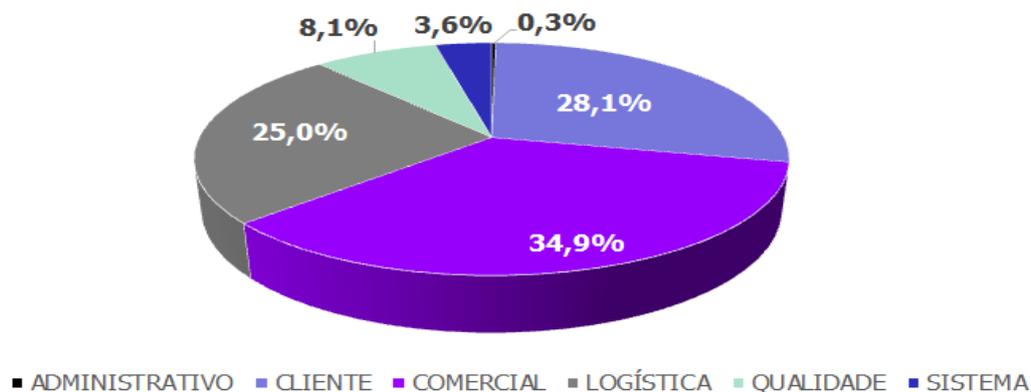


Figura 11 – Gráfico por área

Fonte: Dados do autor

Sendo assim, o administrativo foi responsável por 0,3%, sistema por 3,6%, qualidade por 8,1%, logística por 25,0%, cliente por 28,1% e comercial 34,9%.

As ocorrências por UFs, na figura 12. Porcentagem do total de ocorrências separadas pelas unidades federais atendidas pela Verde Campo.

### Ocorrências por UFs

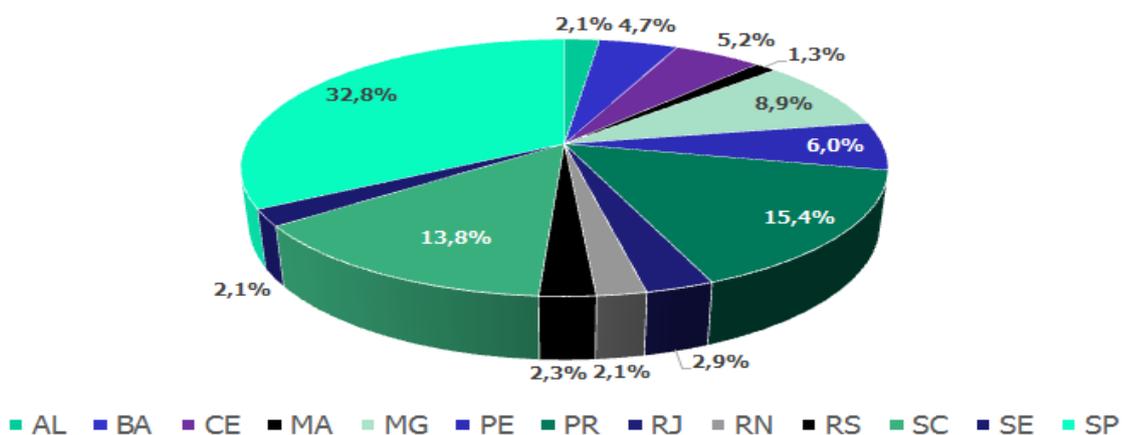


Figura 12 – Gráfico por UFs

Fonte: Dados do autor

A importância desse indicador se dá pelo fato da relação entre a região de entrega e a transportadora responsável por tal rota, podendo presumir eficiência ou ineficiência não só de transportadoras parceiras, mas também de confiabilidade de clientes.

São Paulo 32,8%, Paraná 15,4%, Santa Catarina 13,8%, Minas Gerais 8,9%, Pernambuco 6%, Ceará 5,2%, Bahia 4,7%, Rio de Janeiro 2,9%, Rio Grande do Sul 2,3%, Alagoas 2,1%, Rio Grande do Norte 2,1%, Sergipe 2,1% e Maranhão 1,3%.

A figura 13 representa as ocorrências em logística. Após as distribuições gerais de resultados de ocorrências foram feitos detalhamentos por área causadora. O gráfico abaixo representa a logística como área causadora, mostrando a porcentagem de ocorrências, do total da área causadora, dividida entre os agentes (transportadoras parceiras responsáveis pelas entregas).

### Área Causadora: Logística – Detalhamento por Agente

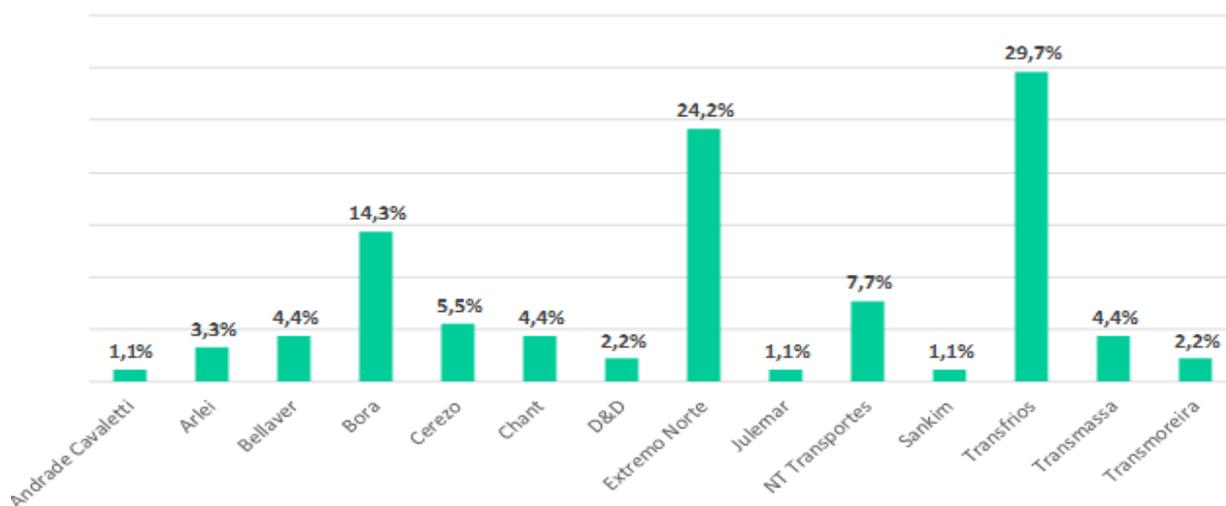


Figura 13 – Gráfico por agente

Fonte: Dados do autor

O gráfico na figura 13 mostra o grau de responsabilidade de cada parceira sobre a quantidade total de ocorrências do setor no mês.

As ocorrências comercial por agente na figura 14, tem como representação área causadora o setor comercial. Ocorrências gerais são divididas entre vendedores da Verde Campo e representantes.

### Área Causadora: Comercial – Detalhamento por Agente

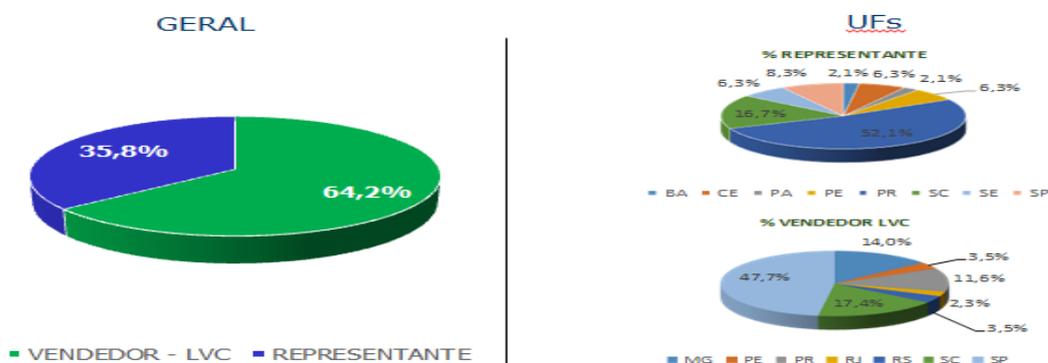


Figura 14 – Gráfico comercial

Fonte: Dados do autor

Vendedor Verde Campo 64,2% e representante 35,8%. À direita a distribuição entre as unidades federais.

Na figura 15 as ocorrências do comercial por motivo, ainda com foco no setor comercial como área causadora, o detalhamento abaixo explora o número de ocorrências divididos em porcentagens de motivos de ocorrência.

### Área Causadora: Comercial – Detalhamento por Motivo

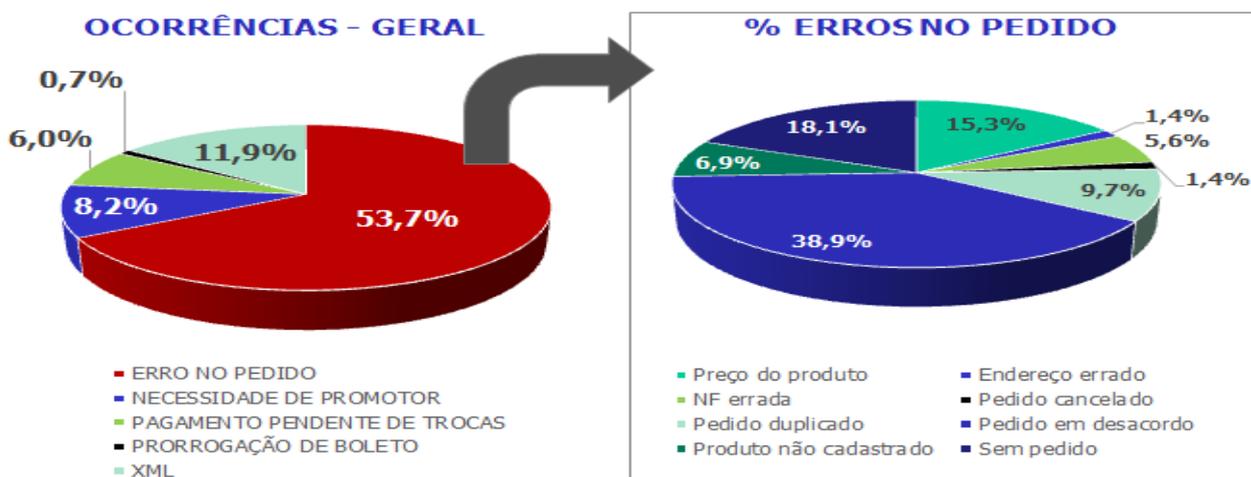


Figura 15 – Gráfico comercial por motivo

Fonte: Dados do autor

O gráfico a esquerda na figura 15 mostra que, das ocorrências em geral, 53% são erros de pedidos, 11,9% erros de XML, 8,2% necessidade de promotor, 6,0% pagamento pendente de trocas e 0,7% prorrogação de boleto.

À direita, ainda no gráfico 15, a especificação de “erro no pedido” em mais motivos de ocorrência. O detalhamento mostra que dos erros nos pedidos 38,9% são pedido em desacordo, 18,1% sem pedido, 15,3% preço do produto, 9,7% pedido duplicado, 6,9% pedido cadastrado, 5,6% nota fiscal errada, 1,4% pedido cancelado e 1,4% endereço errado.

As ocorrências de clientes na figura 16, representa as especificações de motivos de ocorrência das ocorrências gerais, com área causadora cliente.

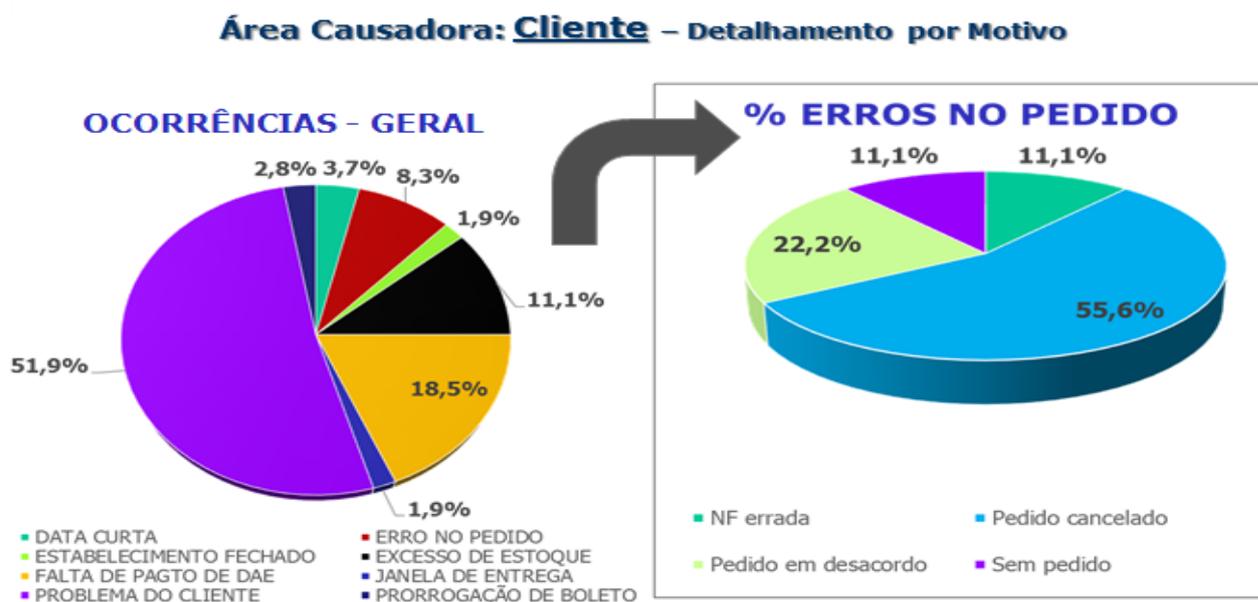


Figura 16 – Gráfico cliente

Fonte: Dados do autor

Onde 51,9% foram problemas do cliente, 18,5% falta de pagamento, 11,1% excesso de estoque, 8,3% erro no pedido, 3,7% data curta, 2,8% prorrogação de boleto, 1,9% estabelecimento fechado e 1,9% janela de entrega.

Nos dados à direita na figura 16, há o detalhamento de “erros no pedido”. Neste caso são 55,6% pedidos cancelados, 22,2% pedido em desacordo, 11,1% sem pedido e 11,1% nota fiscal errada.

Após a geração dos gráficos, a análise dos diretores de logística e a apresentação dos resultados para diretorias envolvidas, foram delegadas algumas funções e passos a serem seguidos. Os resultados apresentados trouxeram perspectivas sobre as áreas de maiores ocorrências, ou seja, onde esforços deveriam ser focados para o melhoramento dos processos.

Seguindo os passos, foi feita a triagem das ocorrências a fim de estruturar um fluxo de soluções de cada ocorrência, deixando estas funções na responsabilidade da analista de logística.

Devido o alto número de ocorrências do comercial, foi preciso marcar reuniões com os diretores estratégicos da empresa para apontar ocorrências da área comercial e definir quais as providências deveriam ser tomadas para ajustar estes problemas.

Foram marcadas visitas técnicas para entrega de cartilha de melhores práticas aos parceiros da Verde Campo. Houve também aplicação de questionário, roteiro visita e apontamento de ações após visita.

Seguida a primeira visita, foi feito um plano de ação com os seguintes aconselhamentos:

- Implantação da cartilha de melhores práticas, com o envio dos canhotos antecipadamente por e-mail e depois fisicamente, por embarque;
- Enviar romaneios de carga para apoiar a conferência nos parceiros;
- Enviar todas as ocorrências por e-mail, a cada semana, para o gestor da transportadora acompanhar e providenciar melhorias;
- Adequar envio de bonificações, proibindo envio isolado, e sim, sempre junto com nota fiscal de venda;
- Adequar peso da nota fiscal de bonificação, que até então saiam errados;
- Avaliar nova operação com a central, com estoque em poder de terceiros.

### **3.5 Apresentação de resultados de agosto a outubro**

As ocorrências gerais na figura 17 representam o histórico geral de ocorrências por área causadora, no comparativo de agosto a outubro.

### Histórico de Ocorrências por Área Causadora

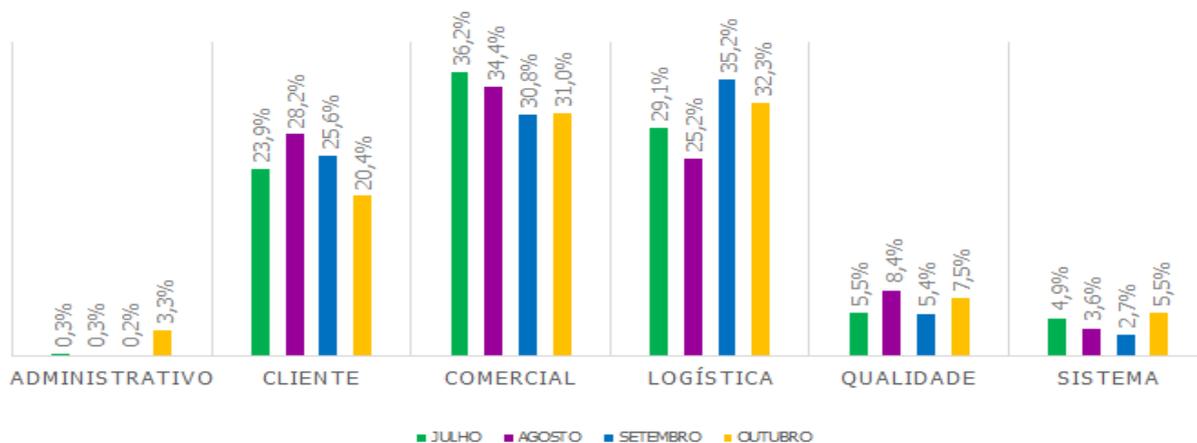


Figura 17 – Gráfico histórico

Fonte: Dados do autor

Percebe-se uma mudança significativa no causador cliente na figura 17, com uma queda de aproximadamente 8% no intervalo de três meses.

A área causadora, o comercial, com maior porcentagem de ocorrências até então sofreu uma queda importante, mostrando bom resultado com as medidas tomadas. A área teve um decréscimo de mais de 3% entre agosto e outubro.

As áreas causadoras que apresentaram um aumento no número de ocorrências no período de três meses foram: administrativo, com 3% de aumento; logística, com mais de 7%; e sistema, com aproximadamente 2%.

Na figura 18 de ocorrências por UFs, tem a porcentagem do total de ocorrências separadas pelas unidades federais atendidas pela Verde Campo.

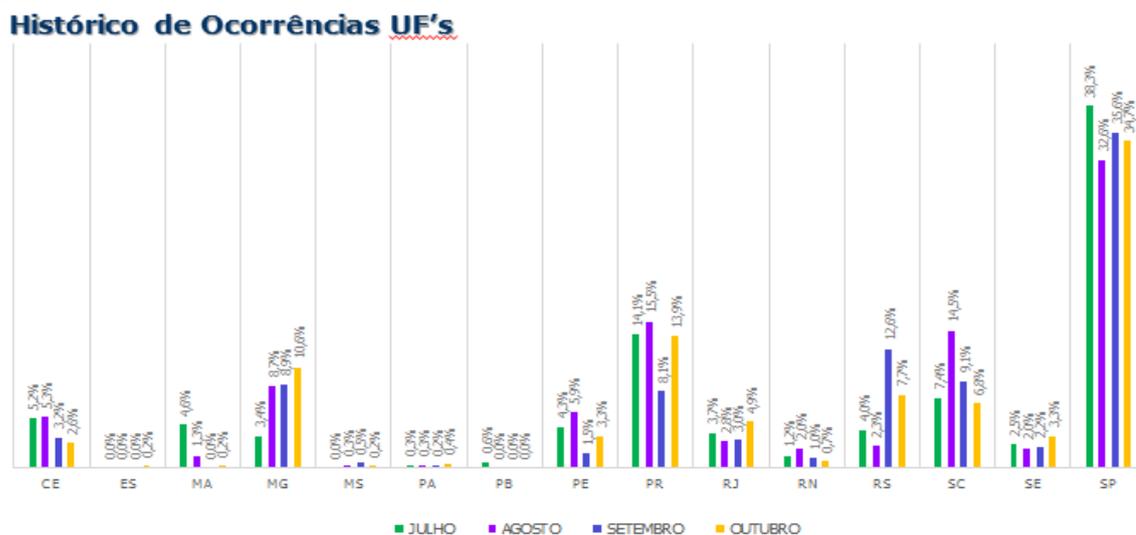


Figura 18 – Gráfico histórico UFs

Fonte: Dados do autor

No comparativo dos três meses analisados na figura 18 os estados que apresentaram queda na porcentagem de ocorrências foram: Ceará com aproximadamente 3%; Maranhão mais de 1%; Pernambuco mais de 2%; Paraná mais de 1%; Rio Grande do Norte aproximadamente 2%; e Santa Catarina 7%. A maior parte dos estados mostraram um aumento de ocorrências no resultado final. O motivo pode ser pela eficácia do novo método de controle implantado.

Na figura 19, com ocorrências comercial por agente, tem como área causadora o setor comercial.

**Histórico - Área Causadora: Comercial – Detalhamento por Agente**

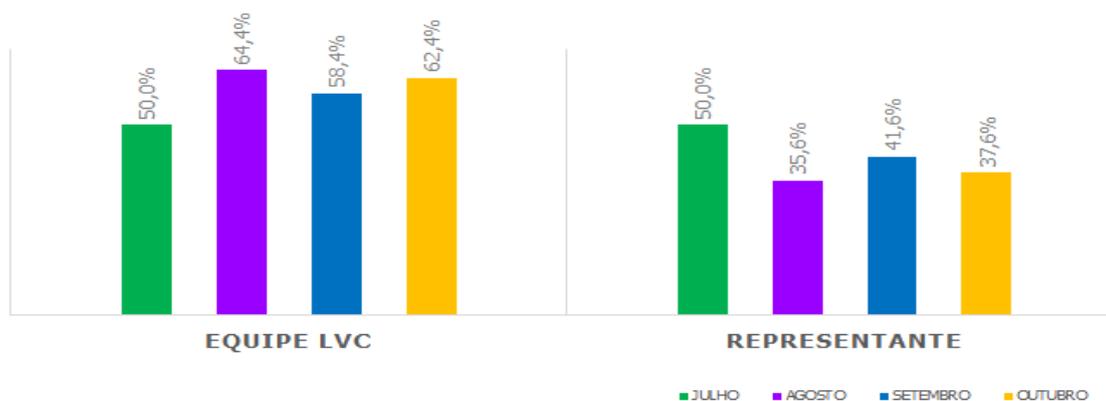


Figura 19 – Gráfico comercial por agente

Fonte: Dados do autor

Na representação da área causadora do setor comercial na figura 19, as ocorrências divididas entre vendedores da Verde Campo e seus representantes teve como visão geral entre os três meses um decréscimo das ocorrências da equipe Verde Campo (queda de 2%) e acréscimo da porcentagem dos representantes (aumento de 2%).

Ocorrências do comercial por motivo na figura 20, com número de ocorrências separados em porcentagens de motivos de ocorrência.

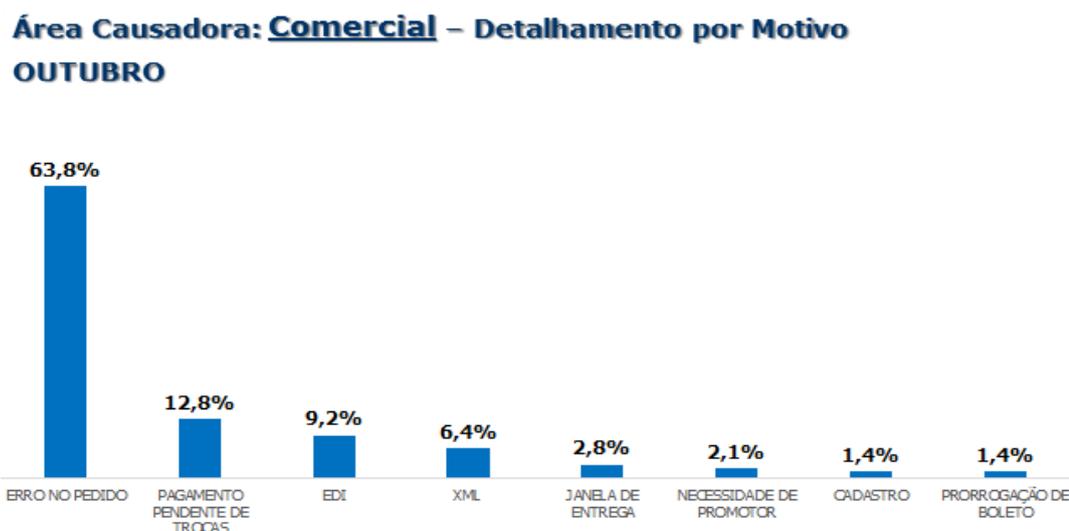


Figura 20 – Gráfico comercial por motivo out

Fonte: Dados do autor

No detalhamento de comercial como área causadora na figura 21, percebe-se um aumento de quase 10% de agosto a outubro. Aumento considerável no pagamento pendente de trocas, mais de 6%, ou seja, o dobro. O mesmo acontece com o XML, acréscimo de mais de 5%. Também apareceram outras ocorrências que no mês de agosto não haviam aparecido, casos de cadastro 1,4% e prorrogação de boleto 1,4%.

Na figura 21 há o detalhamento “Erro no Pedido” Comercial. A representação tem as especificações de motivos de ocorrência das ocorrências gerais, na área causadora comercial, com detalhamento de “Erro no Pedido”.

### Área Causadora: Comercial – Detalhamento por ERRO NO PEDIDO OUTUBRO

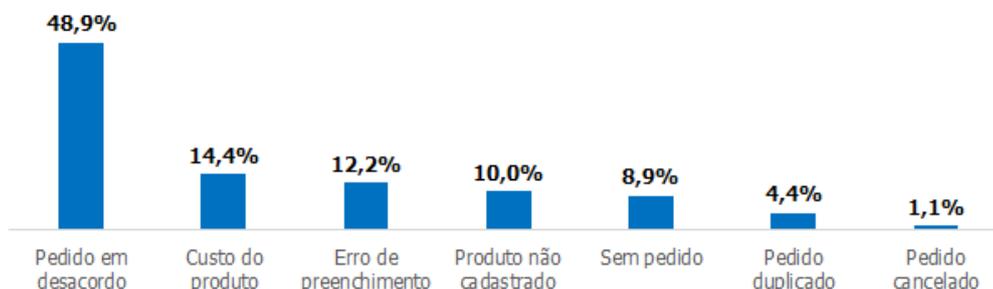


Figura 21 – Gráfico comercial erro no pedido

Fonte: Dados do autor

O gráfico na figura 21 mostra o detalhamento do motivo “erros no pedido” que no comparativo houve uma diminuição na maioria dos motivos e o aparecimento de outros não apresentados anteriormente. Segue, pedido em desacordo aumento de 10%, produto não cadastrado decréscimo de 3,1%, sem pedido queda de quase 10%, pedido duplicado decréscimo de aproximadamente 5%, pedido cancelado diminuição de 0,3%.

Em ocorrências de logística, os dois gráficos abaixo, na figura 22, apresentam logística como área causadora, dividida entre os agentes (transportadoras parceiras responsáveis pelas entregas) no primeiro e detalhamento por motivo no segundo.



Figura 22 – Gráfico logística por agente

Fonte: Dados do autor

Em logística como área causadora, a partir de agosto iniciou-se o detalhamento pelos setores do departamento, os agentes (transportadora, expedição, faturamento e controle de peso). Onde colheu-se os seguintes dados de ocorrência representados na figura 22: Transportadora 65,3%; Divergência de peso 28,6%; Expedição 3,4%; e Faturamento 2,7%.

### Área Causadora: Logística – Detalhamento por Motivo OUTUBRO

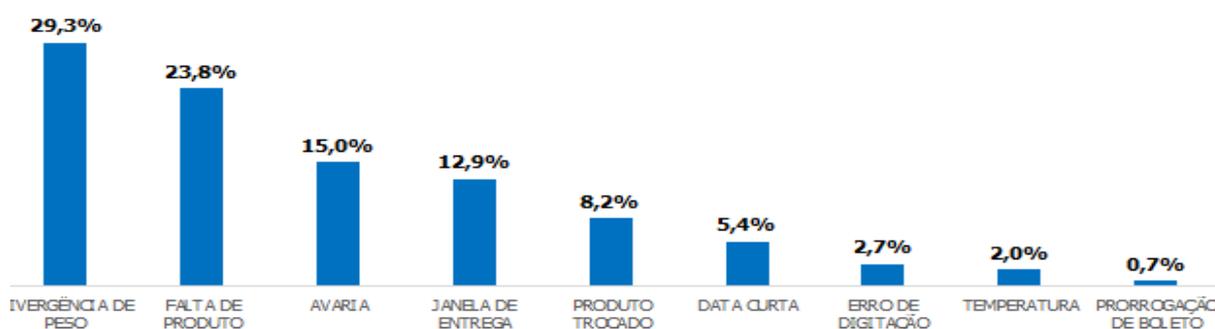


Figura 23 – Gráfico logística por motivo

Fonte: Dados do autor

Houve também, pelo fato do alto número de ocorrência da área causadora (logística), o detalhamento por motivo do mesmo, com os seguintes resultados e especificações na figura 23: Divergência de peso 29,3%; Falta de produto 23,8%; Avaria 15%; Janela de entrega 12,9%; Produto trocado 8,2%; Data curta 5,4%; Erro de digitação 2,7%; Temperatura 2%; e Prorrogação do boleto 0,7%.

## 4 CONCLUSÃO

É inegável a importância para as organizações que lidam com uma rede de transporte de âmbito nacional uma estratégia bem delineada e clara na cabeça de todos os colaboradores envolvidos, pois uma estratégia mal traçada ou até mesmo a falta de estratégia pode levar empresas ao completo fracasso. Portanto, a preocupação com este tema deve ser parte integrante da rotina dos gestores de uma organização, fazendo monitoramento de ocorrências, analisando profundamente os resultados e não se esquecendo de traçar possíveis soluções para ameaças que podem prejudicar o atendimento ao cliente.

Ter atuado na Verde Campo, mais especificamente no seu departamento de logística foi particularmente interessante. Por ser uma empresa de médio porte, o convívio com todos os seus colaboradores foi muito interessante e intenso, me proporcionando experiências que jamais esquecerei. Tive muita liberdade para tirar dúvidas e abordar a estratégia da empresa, o que me motivou bastante, intensificando um sentimento de curiosidade em mim e fazendo com que eu ficasse especialmente comprometido com os resultados.

Participar, juntamente com o coordenador do departamento, da geração dos gráficos de resultados de ocorrências que seriam utilizados, foi importante pelo fato de eu estar em contato com os detalhes dos motivos de ocorrência do setor, explicando o seu funcionamento, bem como o significado de cada função. Esta etapa foi enriquecedora para meu conhecimento, pois, a partir dele, consegui ter uma visão ampla de um sistema de logística.

Concluindo, a oportunidade de fazer este estágio me possibilitou um intenso engrandecimento, tanto pessoal quanto profissional. Hoje em dia me sinto muito mais bem preparado para enfrentar os desafios que surgirem na minha jornada profissional. Não deixando de olhar para o ponto de vista acadêmico, esta foi uma etapa onde houve a aquisição de enorme conhecimento através da aplicação das teorias na prática.

Trabalhar na Verde Campo foi uma experiência muito intensa e engrandecedora e, para finalizar este trabalho, eu deixo aqui os melhores votos para a organização. Desejo muito sucesso para a empresa e todos os seus funcionários.

## 5 SUGESTÕES

Como membro da equipe de logística da Verde Campo, tendo ciência dos procedimentos aos quais norteiam as ações do setor, respaldado pelo conhecimento adquirido na universidade e na empresa, apesar das funções exclusivamente operacionais, foi possível conferir sugestões visando à melhoria do processo e de relacionamento com parceiros de entrega. Ao longo do estágio e do andamento da consultoria contratada pela Verde Campo, pude notar uma sobrecarga de funções para a analista de logística. Além de ser responsável pela alimentação das planilhas, junto com o estagiário, a analista passou a exercer uma função sobrecarregada de contato e cobrança as transportadoras parceiras. Minha sugestão seria a contratação e treinamento de um profissional para dividir estas responsabilidades.

Em linhas gerais, a empresa deve continuar na busca pela melhoria contínua dos processos relativos ao controle de ocorrências. Tais ações juntamente com um acompanhamento contínuo dos dados gerados.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, Denise Ribeiro de; LAGEMANN, Letícia; SOUSA, Silvio Vanderlei Araujo. **A importância do Estágio Supervisionado para a formação do Administrador**. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/enanpad/2006/dwn/enanpad2006epqa-0709.pdf>>. Acesso em 04 de janeiro de 2016.

BALLOU, R. H. **Logística Empresarial: transportes, administração de materiais e distribuição física**. Ed. Atlas, São Paulo, 1993.

TAVARES, L. **Administração moderna da manutenção**. Rio de Janeiro: Novo Pólo Publicações, 2000

UNIVERSIDADE FEDERAL DE LAVRAS. Biblioteca da UFLA. **Manual de normalização e estrutura de trabalhos acadêmicos: TCC, monografias, dissertações e teses**. Lavras, 2010. Disponível em: <<http://www.biblioteca.ufla.br/site/index.php>>. Acesso em: 14 de fevereiro de 2016.

VIDA LEVE E SAUDÁVEL - VERDE E CAMPO. **Produtos**. Disponível em: <<http://www.verdecampo.com.br/>>. Acesso em: 20 jan. 2016.