

CONTROLE DE RETORNO DE MERCADORIAS – UM ESTUDO DE CASO DE UMA MÉDIA TRANSPORTADORA

**Pedro Henrique de Oliveira Teixeira
(photeixeira92@gmail.com)
Fatec Americana**

Área Temática: Tráfego, Trânsito e Distribuição.

Resumo

Esse artigo visa analisar as causas do retorno de mercadorias, fato este que eleva os gastos do Operador Logístico em relação ao seu planejamento, causando também a insatisfação do cliente, sendo algo que se deve ser evitado ao máximo, devido à forte concorrência presente no mercado atual. O objetivo desse trabalho foi estudar a possibilidade de propor uma série de ações a serem utilizadas durante o processo de transporte para evitar que tal fato ocorra e que a entrega seja realizada como foi acordada com o cliente. Como resultado, pode-se demonstrar que a utilização dessas reformulações no processo pode diminuir vários aspectos negativos encontrados. A metodologia utilizada foi pesquisa bibliográfica e estudo de caso em uma média transportadora.

Palavras chaves: Logística, Transporte, Retorno.

Abstract

This article aims to analyze the causes of returned goods, a fact that raises the costs of the logistics operator in relation to its planning, also causing customer dissatisfaction, and something that should be avoided to the maximum, due to strong competition on the market current. The objective of this work was to study the possibility of bringing together a group of shares to be used during the transportation process to prevent this fact occur and that the delivery is carried out as agreed upon with the customer. As a result, it can be shown that the use of these restatements in the process can reduce various negative aspects found. The methodology used was literature review and case study at an average carrier.

Keywords: Logistics, Transportation, Return.

1. Introdução

A Logística para Ballou (2006) tem como missão disponibilizar o produto ou serviço correto, no lugar certo, no tempo determinado e com as condições combinadas. Agregando assim ao conceito de Logística a ideia desta ser um fato econômico que busca diminuir o espaço de tempo entre a produção e o consumo.

Dentre as estratégias logísticas evidenciam-se as práticas voltadas à política de transporte. Planejar a movimentação de mercadorias pelos canais de distribuição não é tarefa fácil para o setor logístico, a considerar a complexidade nas políticas de preço, custo e desempenho que envolve o processo (WANKE, 2001).

Entre os meios de transportes existentes no escoamento de cargas temos os modais rodoviário, ferroviário, aquaviário, aeroviário e dutoviário, cada qual com características próprias e adequadas às determinadas situações estratégicas, contudo, a integração entre alguns modais tornou-se uma tendência na atualidade (BALLOU, 2006).

Não há como estabelecer de forma genérica a escolha do melhor modal, contudo, deve-se identificar, dentre as características de cada um, os fatores críticos de sucesso. Pode-se dizer que a escolha ideal depende exclusivamente das condições e necessidades específicas sobre aquilo que será distribuído, o ritmo de distribuição e o custo logístico. (VIEIRA, 2002).

Segundo Neves (2008, p.11):

Nos dias atuais, nenhuma empresa consegue alcançar seus objetivos se não estabelecer métricas de controle e assim saber se os caminhos escolhidos são realmente os melhores. Utilizando-se dos Indicadores de Desempenho que são métricas quantitativas que refletem a performance de uma organização na realização de seus objetivos e estratégias, que podem ser chamados de KPI's (*Key Performance Indicators*) permitindo medir o desempenho de uma empresa e garantindo que todos os indivíduos, em todos os níveis hierárquicos, caminhem em direção aos mesmos objetivos e estratégias.

Nesse artigo serão estudados os possíveis caminhos para se controlar a quantidade de retorno de mercadorias e como aplicá-los na prática, usando o exemplo de uma média transportadora de cargas fracionadas da Região Metropolitana de Campinas (RMC) para ilustrar o que pode ser feito.

O **problema** a ser trabalhado neste artigo refere-se ao aumento de retornos nas entregas em uma transportadora que vem ocorrendo com constante frequência, gerando custos desnecessários para a empresa em função de várias dificuldades como insistência nas tentativas de reentrega, devolução ao cliente e até débito contra a transportadora do valor da mercadoria. Esses fatos refletem cada vez mais na operação que fica presa a um ciclo de atrasos, sendo que a busca pela resolução dessas pendências pode trazer complicações em outras áreas da transportadora, como no setor de vendas que fica incapaz de oferecer, por exemplo, um carro dedicado para coletas ou entregas devido à indisponibilidade de motoristas que estão realizando possíveis reentregas.

A **pergunta** aqui feita é quais métodos poderiam ser utilizados para evitar, reduzir ou eliminar os insucessos nas entregas de uma transportadora da região de Campinas?

A **hipótese** para resolvermos este caso seria, por meio de indicadores desempenho, medir os resultados que estão sendo obtidos pela transportadora visando pontuar exatamente os principais focos do problema para assim utilizar um conjunto de ações que possam encerrar tais ocorrências.

O **objetivo geral** é visualizar o processo de entregas e buscar possíveis soluções que permitam uma redução no retorno de mercadorias, por meio de controles administrativos e por meio do uso de indicadores de desempenho para alcançar um nível aceitável de retornos, pois erradicar o problema é algo extremamente difícil devido a incapacidade de controlar todos os fatores que envolvem o processo.

Os **objetivos específicos** são: (1) Realizar Pesquisa Bibliográfica referente a Logística e aos Transportes Rodoviários de carga; (2) Obter informações sobre Indicadores de Desempenho e sobre o retorno de mercadorias; (3) Efetuar um estudo de caso em uma Transportadora onde existe a dificuldade em finalizar as entregas; e (4) Propor uma série de ações como treinamento e implantação de medições no processo que possam reduzir esses tipos de casos.

Este trabalho se **justifica** pela busca de conhecimento do autor para oferecer uma melhoria no cotidiano dos funcionários da Transportadora além de auxiliar seus administradores que podem converter tais informações nas ações necessárias para se ter um aumento na qualidade do serviço; também visa dispor para a Instituição uma nova fonte a ser consultada caso tais circunstâncias sejam analisadas por outros estudantes, bem como disponibilizar ao público situações que ocorrem no meio logístico, situando-os caso haja problemas semelhantes em outras áreas.

A **metodologia** será a Pesquisa Bibliográfica que como esclarece Boccato (2006, p. 266):

A pesquisa bibliográfica busca a resolução de um problema (hipótese) por meio de referenciais teóricos publicados, analisando e discutindo as várias contribuições científicas. Esse tipo de pesquisa trará subsídios para o conhecimento sobre o que foi pesquisado, como e sob que enfoque e/ou perspectivas foi tratado o assunto apresentado na literatura científica. Para tanto, é de suma importância que o pesquisador realize um planejamento sistemático do processo de pesquisa, compreendendo desde a definição temática, passando pela construção lógica do trabalho até a decisão da sua forma de comunicação e divulgação, onde o levantamento de dados bibliográficos incluam artigos, citações, livros e informações por meio de veículos de comunicação publicados, com o intuito de enriquecer a pesquisa sem perder o foco do assunto.

E também será realizado um estudo de caso que de acordo com Gil (2007, p. 54):

O estudo de caso é uma inquirição modalidade de pesquisa amplamente utilizada nas ciências biomédicas e sociais. Consiste no

estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante outros delineamentos já considerados.

2. Embasamento Teórico

Neste tópico serão discutidos a Logística e o Transporte Rodoviário de Cargas, bem como Indicadores de Desempenho e o Retorno de mercadorias não entregues.

2.1 A Logística e o Transporte Rodoviário de Carga

No decorrer das décadas as empresas utilizavam as diversas áreas logísticas desalinhadas com único objetivo de apoiar o principal serviço a ser prestado. De acordo com Bowersox & Closs (2001), até a década de 50 não existia uma definição formal de logística, suas funções eram espalhadas pelo processo sem possuir ligações que permitissem um melhor aproveitamento.

Segundo Ballou (1993), os estudos de logística permaneciam em estado de dormência, sem uma filosofia guia. As empresas fragmentavam completamente a administração das funções chave da logística.

De acordo com Lambert (1998), o tratamento desunificado da Logística explica o porquê dela ser dividida em tantas categorias como distribuição, distribuição física, administração de materiais, logística de distribuição, dentre outros.

Para Ballou (2001), apesar de o conceito existir à bastante tempo, a primeira referência bibliográfica que realizou sugestões explícitas sobre os benefícios da gestão coordenada das atividades de logística foi publicada em 1961.

Para Fleury et al. (2000), o que tornou a Logística um conceito empresarial tão moderno são duas vertentes que vem crescendo a cada dia na situação mundial: a Economia e a Tecnologia. Com o desenvolvimento da economia globalizada é necessário buscar um aumento tecnológico que permita elevar-se em eficácia e eficiência à meio uma torrente de exigências que ampliam a competitividade do mercado, deixando assim a Logística não apenas como uma atividade operacional, mas sim como uma estratégia com alta relevância no resultado final do processo.

Segundo Lambert (1999), somente após a visualização da importância da Logística no âmbito comercial é que se forjou diversas definições para todo o processo logístico que deixou de ser apenas o controle físico dos materiais, do ponto de origem ao ponto de consumo, para abranger diversas situações que devem ser meticulosamente analisadas para tomar a melhor decisão a gerar os resultados esperados.

De acordo com Ballou (1993) foi dentro do ambiente empresarial que se iniciou o processo de aperfeiçoamento gerencial das funções da Logística através do agrupamento destas atividades formando assim o que se é chamado de Cadeia de Suprimentos.

A Cadeia de Suprimentos (*Supply Chain*) é onde se planeja, implanta e acompanha a eficiência e eficácia no escoamento do estoque, controla o fluxo

de bens, serviços e informações relacionando o ponto de origem com o ponto de consumo, objetivando atender todas as necessidades do processo assim diz *Council of Supply Chain Management Professional (CSCMP, 2007)*

Para tal objetivo ser concluído pode-se utilizar de diversos métodos de transporte, que nada mais é do que a ação de levar pessoas ou bens de um lugar para outro. Visando continuar o processo e permitir a chegada da mercadoria até ponto de consumo. Esses métodos são chamados de Modais que são caracterizados por seus diferentes meios de locomoção, custos e capacidades operacionais sendo divididos em Rodoviário, Ferroviário, Aquaviário ou Hidroviário, Aéreoaviário e Dutoviário.

O modal Rodoviário é o modal mais utilizado por causa de sua capacidade de atingir praticamente todos os pontos do território nacional, o meio rodoviário tem características únicas que o diferencia dos demais, sua capacidade de trafegar em diferentes vias, utilizando-se de diferentes veículos na qual podemos facilmente encontrar nas principais rodovias do país como motos, carros, caminhões, carretas, bitrens, treminhões entre outros.

Porém de acordo com Keedi (2008) o transporte rodoviário hoje não é o ideal por conta da infraestrutura carente, acarretando em custos mais elevados na cotação do frete, tornando o transporte de alguns produtos pouco atrativo, por conta do seu baixo valor.

É inevitável, pois o custo adicional por conta dos seguros, pedágios, custos inerentes dos veículos é repassado para o valor final dos produtos, levando o consumidor final arcar por essa deficiência na infraestrutura.

Levando esta situação em conta, resulta-se em uma propensão mais intensa das empresas em terceirizarem o serviço, Operadores Logísticos se colocam há disposição de efetuar o processo tomando para si o gerenciamento desta determinada parte da Cadeia.

2.2 Indicadores de Desempenho

Segundo Neves (2008) podem ser chamados de KPIs (*Key Performance Indicators*) ou Indicadores-Chave de Desempenho, Indicadores de Performance, Métricas de Desempenho, Medidas de Performance, entre outros.

Para Coelho (2011), a utilização dos indicadores vem trazendo alto impacto em áreas como a Logística, sendo um setor que possui importante parcela na atividade empresarial, o uso dos Indicadores de Performance vem permitindo aplicações em diversos níveis dentro do processo, levando a todos os envolvidos a seguirem uma mesma direção, pois revelam onde se encontra as principais falhas que vem ocorrendo no processo, não sendo só utilizados internamente mas também externamente oferecendo uma visão sobre a cadeia e relatando situações no ambiente comercial, seja nos parceiros ou nos concorrentes,

Os indicadores utilizados podem ser diferentes de empresa para empresa, pois cada uma conta com uma estratégia única de administração, visando então buscar informações pertinentes aos seus planos, como custo, tempo ou qualidade. Os indicadores podem ser utilizados como meios de comunicação pela alta gerência, que transmite aos colaboradores as ações que

deveram ser efetuadas para reduzir os resultados negativos que possam ser obtidos após a análise dos indicadores.

De acordo com Neves (2008), existe uma centena de indicadores que podem ser organizados de diversas maneiras. Como dito anteriormente cada empresa utiliza diferentes indicadores dependendo da sua necessidade, alguns profissionais optam em separá-los em 3 classes: Indicadores *Input*, de processo e de resultados, outros categorizam como indicadores de custos, de conformidade no processo e de serviços.

Ainda segundo o autor, os *Inputs* ou de custos medem a quantidade necessária de materiais e equipamentos para efetuar a atividade em questão levando em consideração custos no transporte, armazenagem, logística reversa, depreciação dos estoques e insumos entre outros. Os indicadores de Processo mostram se a eficiência no processo está satisfatória, se todas as etapas estão ocorrendo como planejado qual o nível de acerto na conferência de materiais recebidos, a produtividade na carga e descarga, o cumprimento dos prazos de entrega e a utilização da capacidade de um caminhão. Os Indicadores de Resultado ou serviços nos oferece as informações sobre as finalizações do processo, se todos foram efetuados com sucesso, se houve falhas e onde; Todos são igualmente importantes para que possam ser mais bem trabalhadas as áreas onde foram localizadas divergências com o planejamento.

Para Neves (2008), os indicadores que melhor se encaixam no tema em questão são: Indicador de Pedido Perfeito que mede a porcentagem de pedidos entregues no prazo negociado com o Cliente, completo, sem avarias e sem problemas na documentação fiscal. Há também o Indicador do Custo com Não-Conformidades em Transportes, que mede a participação de custos decorrentes da não conformidade no processo de planejamento, gestão e operação de transportes, como devoluções, reentregas, estadias, multas por atraso em entregas, indenizações de avarias, frete *premium* ou carga expressa, os resultados do cálculo deveriam ser inferiores a 5% do frete normalmente gasto, mas em muitos casos, chegam a atingir ao redor de 15% total das despesas com transporte. Podemos citar o Indicador de Custo de Devolução como um % do Custo das Mercadorias Vendidas (CMV) que mede o custo total para a operação do fluxo reverso, envolvendo gastos com embalagens, manuseio, movimentação, armazenagem e transporte, expressando-o como um percentual do CMV (Custo das Mercadorias Vendidas).

2.3 Retornos de Mercadorias

Conforme Contabilidade Rocha (2015), a operação de retorno de mercadoria não entregue tem previsão no art. 54, § 3º, do Convênio s/nº, de 15/12/1970, na redação do Ajuste SINIEF nº 3/94, e está disciplinada no RICMS-MG, aprovado pelo Decreto nº 43.082/02: “Denomina-se operação de Retorno de Mercadoria não Entregue aquela em que a mercadoria retornar ao estabelecimento do fornecedor ou remetente, qualquer que seja o motivo, sem que tenha alcançado seu destino. ”

É comum ocorrer de o transportador dar saída de uma mercadoria, mas ela retornar ao seu armazém por não ter sido aceita pelo destinatário.

Pode-se citar inúmeros exemplos dessas situações, sendo eles: I) mudança de endereço; II) dados incorretos na Nota Fiscal; III) prazo de entrega não agendado; IV) erro no envio da mercadoria (mercadoria trocada); V) mercadoria e/ou Nota Fiscal em desacordo com o pedido; VI) mercadoria avariada; VII) indisponibilidade para recebimento;

Nessa hipótese o transportador deverá indicar no respectivo documento fiscal o motivo por que a mercadoria não pôde ser entregue ao destinatário ou, ainda, quando se tratar de recusa do recebimento por parte do destinatário, este deverá indicar os motivos no verso da 1ª via da referida nota fiscal.

Não se pode confundir essa operação com a operação de devolução de mercadorias, visto que na operação de devolução a mercadoria é entregue ao destinatário que, por motivos geralmente de ordem comercial, não aceita mantê-la em seu poder, promovendo o retorno ao estabelecimento remetente, mediante emissão de nota fiscal, com a tributação pertinente.

O próprio destinatário ou o transportador são as pessoas habilitadas a efetuar a indicação dos motivos de não entrega da mercadoria, no respectivo documento fiscal.

3 Relato Circunstanciado

Neste tópico será demonstrado o processo por qual a mercadoria caminha até a chegada em seu consumidor final, os dados aqui descritos foram coletados através de uma observação de campo do autor, participante da realização do processo, onde também buscará possíveis métodos para solucionar os problemas apresentados e oferecer melhorias.

3.1 Estudo de Caso: Os retornos de mercadorias em uma média transportadora da Região Metropolitana de Campinas

Os dados que foram coletados em uma transportadora de médio porte na região metropolitana de Campinas, cujo principal função é a distribuição das mercadorias de seus clientes pelo território do estado de São Paulo e Rio de Janeiro, utilizando-se de frota própria, agregados e terceiros, além de parcerias com outras transportadoras, será analisado causas, efeitos e possíveis melhorias em relação ao retorno de mercadorias não entregues ao cliente final.

A transportadora em questão trabalha com diferentes processos em sua cadeia, sendo que alguns de seus clientes trabalham com o método de vendas por catálogos onde o consumidor possui contato direto, exclusivo e diferenciado com o vendedor, assim também com algumas praticidades no pagamento, empresas de cosméticos, roupas íntimas e utensílios domésticos vêm crescendo cada dia mais, ampliando seu leque de produtos com cada vez mais revendedoras porta a porta, ou grupos de pessoas, aqui nomeados de Franquiados, que se utilizam de diversos fornecedores diferentes para oferecer ao consumidor uma maior certeza de que encontrará o que deseja.

Assim também ocorre com o E-commerce, onde as compras online estão a cada dia subindo mais degraus na escala de métodos mais utilizados na hora

de se obter um produto. Inicialmente usadas apenas para adquirirem produtos com valores moderados como cds e livros, agora é possível comprar desde eletrônicos de alto custo até produtos que se achavam incompatíveis com esse método como alimentos, buscando encontrar menores preços e ofertas sem precisarem estar próximos ao fornecedor. O público opta por explorar cada vez mais, a capacidade da internet de oferecer eletrodomésticos, eletroeletrônicos, utensílios, ferramentas entre outras coisas.

Estes dois métodos são a base dos clientes principais da transportadora, mas não são os únicos serviços prestados, assim como ocorrem parcerias para que outras transportadoras realizem as entregas em regiões mais distantes do estado. A transportadora em questão fechou um acordo com um operador logístico cujo a Matriz é situada no Rio Grande do Sul, para efetuar entregas e coletas pelo interior paulista.

A empresa também oferece pequenos fretes fechados a empresas de pequeno porte da região que necessitem enviar seus produtos a maiores distâncias, sendo acopladas as rotas de transferências entre parceiros ou entregas de maior quantia dos franquiciados.

O processo possui diferentes vertentes para iniciar sua operação. Há clientes em que a transportadora envia um veículo próprio para efetuar a coleta diretamente no armazém do fabricante. Em outros casos um terceiro com maior capacidade é contratado para efetuar essa parte do processo, como também ocorre quando os parceiros enviam um veículo da sua frota própria para trazer os produtos a serem entregues na região e buscar as coletas efetuadas pelos carros de terceiros e da transportadora.

Quando a coleta da mercadoria é feita por veículos da própria transportadora, o processo se inicia pelo pedido de coleta enviado pelo cliente. O setor de roteirização envia os veículos aos pontos de coleta. No cliente, o motorista carrega os volumes e recebe as notas fiscais impressas, após concluir todas as coletas o veículo retorna ao armazém da transportadora para descarregar e redespachar as mercadorias.

O cliente envia à expedição da transportadora um documento EDI (*Electronic Data Interchange*) que permite uma comunicação entre os sistemas utilizando uma linguagem comum e disponibilizando o arquivo que contém todas as notas eletrônicas que permitirá que o emissor da transportadora gere os documentos necessários para seguir com o produto pela cadeia. Quando o veículo chega a matriz ele é descarregado pelos operadores de armazém, as mercadorias passam por um processo de conferência onde é utilizado um leitor de código de barras que busca a informação contida na etiqueta do cliente no sistema da transportadora, sendo localizada é utilizada uma impressora zebra que gera uma nova etiqueta com informações específicas para a alocação do produto.

O armazém é organizado em diferentes faixas de CEP separados por praças, sendo que possuem uma ou mais cidades por praça ou então mais de uma praça para a mesma cidade dependendo do seu tamanho. Durante a operação de descarregamento, os funcionários da expedição anexam as notas fiscais que o motorista trouxe, um CTCR (Conhecimento de Transporte Rodoviário de Cargas) que é o documento onde se encontra toda a informação inerente ao transporte da mercadoria, como local de entrega, nome do comprador, quantidade, peso, valor da mercadoria e do frete. É neste

documento que será coletada a assinatura do recebedor para que no fim do processo essa nota possa ser faturada.

O responsável pela roteirização se utiliza de algumas ferramentas para melhor dispor os volumes entre os agregados e os carros próprios, dando prioridade nos prazos de entrega, mas também avaliando a competência do motorista de efetuar tais entregas, como se já possuem algum conhecimento prévio do local, facilitando assim que todas as mercadorias a ele dadas sejam entregues, porém é nessa fase do processo que geram os erros que visamos corrigir.

O **insucesso nas entregas** deve-se a diversos fatores e consequências originários de vários componentes da cadeia, seja do fornecedor, do operador, do motorista e até do cliente que, por exemplo, pode fornecer informações incompletas ou erradas como endereços e telefones impedindo um possível contato com o consumidor. Caso haja alguma impossibilidade do entregador de localizar o destino exato isto causará atrasos e até a não realização da entrega no mesmo dia, sendo que estes atrasos também podem impedir o motorista de visitar outras localidades que estavam programadas em sua rota tendo que retornar com os seguintes volumes para o armazém.

Algumas entregas possuem dia específico para serem realizadas, porém por desatenção do consumidor ou pela falta de conhecimento do próprio, da existência de um processo de rastreamento que a empresa dispõe para o cliente, o entregador se depara com um local vazio, ausente de qualquer responsável que possa estar recebendo a mercadoria, após o volume retornar uma segunda tentativa de entrega será efetuada podendo ou não ser concluída com sucesso pois novamente o cliente pode não estar presente, gerando mais custos a transportadora.

Também há casos em que por inexperiência ou distração dos funcionários algum volume pode ser deixado para trás ou carregado errado, levando o motorista a uma situação constrangedora quanto ao descontentamento do cliente em relação à transportadora. Outro fator que pode gerar esse descontentamento por parte do cliente é o atraso na entrega devido a diversas situações, a mercadoria pode ficar retida ou sua entrega postergada a ponto do cliente se recusar recebe-la quando tentar ser entregue, custo esse que a empresa terá que arcar com seu fornecedor.

A carga pode sofrer com alguns riscos durante todo o processo sendo na coleta ou na entrega, riscos como impactos, trepidação, compressão, atrito, manuseio com equipamentos errados, armazenagem e transporte não condizente com as informações contidas na embalagem.

Podem ocorrer avarias devido ao clima como umidade que fragiliza certos tipos de materiais, além de alguns fatores humanos como furto, esses e outros riscos elevam a chance da mercadoria retornar ao fornecedor seja direto do operador logístico ou recusado pelo consumidor final.

Existem casos específicos com alguns clientes, como venda por catálogos a qual tendem a possuir uma meta mensal de pedidos, levando a vendedoras próximos do fim do mês ao efetuarem os pedidos sem consultar suas clientes, visando cumprir as cotas de vendas, resulta em mercadorias que ao chegarem na entrega acabam sendo recusadas alegando desconhecimento de tal produto. Podendo ocorrer também a devolução parcial de mercadorias devido a erros de embalagem que ocorreram no início da cadeia ainda no

fornecedor e que só serão notados quando as embalagens forem abertas no cliente final.

A Transportadora utiliza de um processo de códigos e etiquetas para identificar o ocorrido com os volumes que retornaram. Na parte posterior do CTCR (Conhecimento de Transporte Rodoviário de Cargas), que acompanha a nota fiscal, o motorista deve estar informando o motivo do retorno com um dos códigos da tabela abaixo, além da data e do horário:

Figura 1: Códigos de Retorno

Código 06 - Recusado
Código 07 - Ausente 2ª tentativa
Código 09 - Ausente 1ª tentativa
Código 10 - Não Localizado
Código 13 - Entrega prejudicada pelo horário
Código 22 - Mudou-se
Código 88 - Não Visitado

Fonte: O autor

Cada código possui também alguns requisitos a serem preenchidos durante a prestação de conta como os motivos da recusa, para que possa ser tratado de forma correta localizando onde o problema ocorreu para que o cliente não queira receber a mercadoria.

É necessária a descrição do local de entrega para que possa ser corretamente afirmado que o motorista esteve no local caso o recebedor esteja ausente, caso este não seja localizado, o que não foi, a rua, o número entre outros.

Se a entrega foi prejudicada pelo horário qual o motivo do atraso, se o cliente mudou-se quem indicou tal situação ao motorista e caso o local não tenha sido visitado devido a alguma ordem da Transportadora ou erros no carregamento que impeçam o entregador de ir até o destinatário.

A Transportadora aloca tais cargas em um local específico do seu armazém, as notas são destinadas à expedição onde serão tratadas, ou seja, os funcionários entraram em contato com o cliente final buscando sanar as dificuldades encontradas pelos motoristas.

Abaixo foram demonstrados dados coletados no setor de qualidade, baseando-se nas entregas porta a porta realizadas pelos motoristas agregados de veículo próprio, valendo citar que estes recebem pelo que entregam, reduzindo as chances de retorno por possível falta de compromisso devido ao descontentamento de funcionários efetivados.

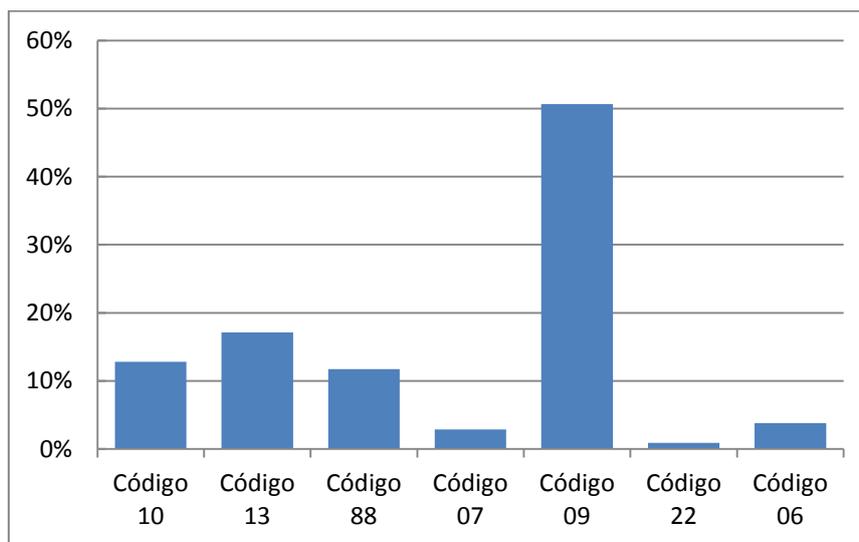
Figura 2: Performance de Entregas mensal

Motorista	Saídas (NF's)	Entregas o prazo	Cód 10	Cód 13	Cód 88	Cód 07	Cód 09	Cód 22	Cód 06
Motorista 1	970	948	7	3	0	0	12	0	0
Motorista 2	1817	1765	2	3	0	1	39	1	6
Motorista 3	1181	1145	3	0	3	1	23	2	4
Motorista 4	500	484	0	3	0	0	12	0	1

Motorista 5	1126	1086	10	5	2	2	21	0	0
Motorista 6	291	277	2	0	0	1	11	0	0
Motorista 7	328	299	5	5	1	1	17	0	0
Motorista 8	963	872	10	0	26	3	48	0	4
Motorista 9	660	595	2	18	7	0	37	0	1
Motorista 10	702	632	9	9	6	0	41	0	5
Motorista 11	630	540	4	17	8	3	58	0	0
Motorista 12	195	162	13	0	9	1	9	0	1
Motorista 13	195	128	13	31	3	6	10	3	1
Motorista 14	285	279	1	0	3	0	1	0	1
Motorista 15	608	596	2	0	4	0	4	0	2
Motorista 16	930	850	2	31	14	2	29	0	2
Motorista 17	655	637	6	4	0	0	7	1	0
Motorista 18	541	524	6	1	3	1	5	0	1
Total	12577	11819	97	130	89	22	384	7	29

Fonte: O autor

Figura 3: Principais Motivos de Retorno



Fonte: O autor

3.2 Resultados Obtidos

Estudando os dados recolhidos pode-se averiguar que o principal motivo do retorno de mercadorias é devido a ausência do cliente no local de entrega, seguido pelas entregas prejudicadas pelo horário e também a entregas não visitadas. Tais ocorrências levam a mercadoria a retornarem ao armazém onde, dependendo de seu destino podem levar mais de um dia para tentar ser reentregue. Estes retornos geram custos tanto para a empresa que terá que enviar um novo veículo ao local na tentativa de efetuar a entrega, quanto para

o agregado que teve gastos para alcançar tal destino e infelizmente retornou com o volume não recebendo então sua parcela no frete.

Comparando relatórios que o sistema da transportadora oferece, pode-se focar nas regiões onde mais ocorre problemas, fixando os motoristas em determinadas rotas, é possível descobrir quais cidades apresentam mais ocorrências de ausência.

Como a empresa possui de 2 a 5 dias úteis para efetuar a entrega, sendo que grande parte dos clientes são pessoas físicas, não tendo um horário fixo para estar em suas residências, e que o próprio motorista monta sua rota de entrega de acordo com sua experiência no local, dependendo de diversos fatores como o trânsito, não possuindo então um horário específico para efetuar cada entrega, fica difícil o alinhamento entre entregador e consumidor.

Visando tal situação a opção encontrada para tentar eliminar tal problema seria a criação de um pequeno grupo que acompanharia as entregas com maior precisão. Sendo que normalmente os agregados carregam seus veículos no dia anterior a entrega. No caso antes da roteirização, este grupo, usando a listagem de notas, buscaria entrar em contato com o cliente avisando do comparecimento do motorista e questionando o melhor horário para a entrega, ou seja, fazendo um agendamento da entrega. Claro que infelizmente muitos requisitaram horários que dificilmente podem ser cumpridos devido a quantidade de entregas que o motorista tem que realizar, porém uma vez cientes da entrega podem estar deixando outros responsáveis para recebe-la reduzindo assim as chances destes volumes retornarem ao barracão.

Em relação às entregas prejudicadas pelo horário, que tem como principal causa o excesso de notas que o motorista esta carregando, seja por indisponibilidade de outros motoristas para que as notas sejam divididas ou motoristas que não conheçam a rota o suficiente, podemos sugerir uma melhoria no treinamento dos agregados onde ocorre o acompanhamento de um motorista com outro mais experiente que possa compartilhar os principais locais de entrega para que, se ocorra um pico de mercadorias para tal localidade, possa ser repassado para outro motorista disponível, além de uma campanha por parte da empresa de equipar seus motoristas com aparelhos GPS que são de grande auxílio na hora de efetuar as entregas. Logicamente enquanto possuir um fluxo satisfatório não se deve deixar de buscar mais motoristas dispostos a se aliarem a Transportadora para evitar sobrecarregar os já efetivados.

Porém não é apenas esse fato que gera atrasos nas entregas, endereços incompletos podem consumir parte do tempo de entrega do motorista. Sabendo disso pode-se citar outros dois fatores que se destacam no retorno que são endereços não localizados e não visitados, casos cuja possibilidade na redução é voltada aos expedidores sobre as informações que o fornecedor lhe passa, atentos ao emitirem se constam todos os dados necessários para a realização da entrega. Caso não estejam, devem solicitar à equipe de agendamento que confirme os dados com o consumidor final, sempre visando evitar o prolongamento na busca pelo local exato, como também evitando idas desnecessárias caso o cliente tenha mudado ou possua um endereço de redespacho.

Sobre as ocorrências não visitadas, normalmente se devem a erros na operação dentro do armazém. Funcionários recém-contratados ou

descompromissados com o seu trabalho podem causar falhas no carregamento como falta da mercadoria ou mercadoria trocada. As notas serão enviadas normalmente caso não sejam notadas antes da ida do motorista ao local, retornando como não visitadas. Há também a possibilidade de alguma notificação direta do fornecedor, que informe alguma divergência com o pedido, situação esta que impede o motorista de realizar a entrega e então retorna com o volume para ser tratado. Para evitar que isso aconteça é necessário uma melhor seleção por parte do Recursos Humanos na hora da contratação e ainda buscar moldar o funcionário durante o seu treinamento para mostra-lo o quão importante é a realização correta da atividade sabendo o impacto que gera seu erro pode-se ter funcionários mais focados em todas as áreas da empresa.

Para estes e outros problemas recorrentes demonstrados nos dados, a Transportadora poderia utilizar um plano de ação baseado em ferramentas de qualidade, tais como Pareto, Ishikawa, entre outros. Neste caso será usada a ferramenta de qualidade 5W2H, que consiste em acumular informações sobre o processo colocando estas informações em uma tabela dividida em 7 questões para desenvolver soluções à casos pendentes:

Figura 4: Exemplo de plano de Ação 5W2H

Cliente	<i>What</i> (O que)	<i>Why</i> (Por que)	<i>Who</i> (Quem)	<i>Where</i> (Onde)	<i>When</i> (Quando)	<i>How</i> (Como)	<i>How Much</i> (Quanto)
Alpha	Mercadoria Retornou	Prejudicada pelo horário	Motorista Ronaldo	Cidade de Paulínia	Dia 20 de maio de 2015	Nova tentativa de entrega no dia seguinte pelo mesmo motorista	Valor arcado pelo terceiro

Fonte: O autor

4. Considerações Finais

A partir dos dados e argumentos apresentados nesse artigo, concluiu-se que a cada dia a competitividade leva a grande maioria em uma busca por eficiência que não deve faltar em nenhum processo, pois pode custar muito uma pequena falha. No caso da Transportadora estudada, deve-se evitar ao máximo o retorno de mercadorias pois um cliente insatisfeito pode causar um impacto perigoso nos negócios, procurar sempre possuir e repassar as informações necessárias para que os processos efetuados internamente e externamente não acarretem em problemas que agora ou futuramente não tragam grandes repercussões a Transportadora.

A visualização geral do processo de entregas permitiu descobrir fatores que causam o retorno com uma frequência preocupante, fatos estes que devem ser evitados, a alta gerência deve estar sempre ciente de onde e quando esta situação surge, para que medidas possam ser tomadas.

Alguns métodos que buscam reduzir estas ocorrências foram expostas neste trabalho, sempre visando um melhor desempenho de vários membros do processo, pois os problemas foram encontrados em diversas camadas da Cadeia, e que com melhor planejamento dos gerenciadores, um foco maior nos pontos falhos encontrados no processo interno, e um cuidado mais elaborado em relação ao destino da mercadoria se pode obter resultados satisfatórios para a Transportadora.

Após análise foi constatado que é fundamental a utilização de indicadores de performance para medir o desempenho das unidades, sendo elas parceiras e filiais, criando planos de ação para o controle das mercadorias disponíveis nos parceiros, delegando aos outros colaboradores as atividades que devem ser monitoradas com maior frequência, atividades essa que ele obtém através destes indicadores. Assim se torna possível evitar as causas habituais desse problema conforme tratados no estudo de caso.

Infelizmente indicadores relacionados ao assunto em questão, o retorno das mercadorias que não alcançaram seu destino ou retornaram por ocasionais durante a entrega se encontra defasado, porém após este assunto ser abordado, pretende-se gerar mudanças e tais métricas quantitativas possam ser intimamente ligadas à operação realizada dentro do Armazém.

Futuramente, a transportadora poderá estabelecer uma lista de indicadores em outros departamentos e elaborar planos de ação baseados na ferramenta 5W2H.

5. Referências

BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos: planejamento, organização e logística empresarial**. 5. ed Porto Alegre: Bookman, 2006. 616 p.

BALLOU, Ronald H. **Logística Empresarial: Transporte, Administração de Materiais e Distribuição Física** / tradução Hugo T. Y. Yoshizaki – São Paulo: Atlas, 1993.

BOCCATO, V. R. C. **Metodologia da pesquisa bibliográfica na área odontológica e o artigo científico como forma de comunicação**. Rev. Odontol. Univ. Cidade São Paulo, São Paulo, v. 18, n. 3, p. 265-274, 2006.

BOWERSOX, Donald J.; CLOSS, David J. **Logística empresarial: o processo de interação da cadeia de suprimento**. São Paulo: Atlas, 2001.

COELHO, Leandro C. **Indicadores de Desempenho Logístico (KPI)**
Disponível em: <<http://www.logisticadescomplicada.com/indicadores-de-desempenho-kpi/>> Acesso em: 07 mai 2015

CONTABILIDADE ROCHA. **Retorno de Mercadoria não entregue.**
Disponível em: <<http://contabilidaderocha.blogspot.com.br/2011/11/retorno-de-mercadoria-nao-entregue.html>> Acesso em : 10 mai 2015

CSCMP (2007) *Council of Supply Chain Management Professional. Definição de Supply Chain Management.* Disponível em:< <http://www.cscmp.org/>> Acesso em: 08 mai 2015

FLEURY, Paulo Fernando, et al. **Logística Empresarial – A Perspectiva Brasileira.** São Paulo: Atlas, 2000.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4.ed. 9.Reimp. São Paulo: Atlas, 2007.

KEEDI, Samir. **Transporte, unitização e seguros internacionais de carga.** 4.ed. São Paulo. Editora Aduaneiras,2008.

LAMBERT, Douglas M. Stock, James R. Vantine, José G. **Administração Estratégica da Logística.** São Paulo: Vantine Consultoria, 1999

NEVES, Marco Antonio Oliveira **Indicadores de Desempenho em Logística** Revista Mundo Logística, Mar/Abr, 2008.

SILVA, Karen Tres da. **Redução do Índice de retornos de pedidos – um estudo de caso em empresa Brasil Foods – Sadia Food Services.** Disponível em:<<http://acad.saomarcos.br/rsm/bitstream/123456789/45/1/karen-tres-da-silva.pdf>> Acessado em: 18 mai 2015

TAX CONTABILIDADE. **Retorno de mercadoria não entregue** (Manual de Emissão de Notas Fiscais). Disponível em: < <http://www.tax-contabilidade.com.br/matTecs/matTecsIndex.php?idMatTec=165.>> Acesso em: 12 mai 2015

VIEIRA, Guilherme Bergmann Borges. **Transporte Internacional de Cargas.** 2.ed. São Paulo Editora Aduaneiras,2002.

WANKE, Peter. **Estratégia de posicionamento logístico: conceitos, implicações e análise da realidade brasileira,** Rio de Janeiro, dez 2001. Disponível em: <http://www.ilos.com.br/web/index.php?option=com_content&task=view&id=992&Itemid=74>. Acesso em: 13 mai 2015

“O conteúdo expresso no trabalho é de inteira responsabilidade do autor”