LOGÍSTICA DE ENTREGAS EM TEMPOS DE PANDEMIA: O DESAFIO DOS EXTRAVIOS DE MERCADORIAS

REVISTA ELETRÔNICA MULTIDISCIPLINAR
UNIFACEAR

Giovanni Zanella[1]; Gustavo Stwersson Leviski[1], Kamille da Cruz[1], Maria Eduarda Rocha da Silva[1], Michael Fernandes Caldeira Silva[1], Milena Kaori Romão Saito[1], Ana Crhistina Vanali[1]
[1] Faculdade da Indústria – Campus São José dos Pinhais

RESUMO
O presente trabalho é uma pesquisa em campo, realizada na Empresa de Logística London. Decorrente do cenário de que estamos à pandemia, as compras pela internet cresceram e viraram uma rotina na vida dos consumidores, garantindo a segurança de continuarmos consumindo produtos do dia a dia sem precisarmos sair de casa. Contudo houve um grande problema, com a alta demanda de compras online algumas empresas obtiveram também uma alta em seus extravios devido que as mesmas não estavam preparadas para uma alta demanda repentina. O objetivo geral do trabalho é propor uma solução para do trabalho apresenta maneiras de diminuir o extravio de produto no setor de e-commerce e os objetivos específicos são levantar as causas que levam a essa alta taxa de extravios, visando levantar alternativas de solução e propor um plano de ação para diminuir o problema. As metodologias utilizadas foram pesquisa de campo, pesquisa documental, pesquisa bibliográfica, pesquisa na internet, entrevista informal e observação não participativa. A fundamentação teórica do trabalho foi realizada sobre conceitos como: gestão organizacional e cronograma. O grande problema foi que a empresa não esperava uma alta tão grande em tão pouco tempo, tendo que dispor de contratar mais funcionários e não tendo tempo para a preparação dos mesmos levando os autores deste trabalho a elaborá-lo. Porém obtendo resultados eficientes com as novas ideias de implementações.

Palavras-chave: Logística. E-commerce. Extravios. COVID-19. Gestão Organizacional.

ABSTRACT
The present work is a field research, carried out at the London Logistics Company. Due to the scenario that we are in the pandemic, internet shopping has grown and become a routine in the lives of consumers, ensuring the safety of continuing to consume everyday products without having to leave the house. However, there was a big problem, with the high demand for online shopping, some companies also had a high in their losses because they were not prepared for a sudden high demand. The general objective of the work is to propose a solution to the work presents ways to reduce the loss of product in the e-commerce sector and the specific objectives are to raise the causes that lead to this high rate of loss, aiming to raise alternative solutions and propose an action plan to reduce the problem. The methodologies used were field research, documentary research, bibliographic research, internet research, informal interview and non-participatory observation. The theoretical foundation of the work was carried out on concepts such as: organizational management and schedule. The big problem was that the company did not expect such a big increase in such a short time, having to hire more employees and not having time to prepare them, leading the authors of this work to prepare it. But getting efficient results with the new implementation ideas.

Keywords: Logistics. E-commerce. Mistakes. COVID-19. Organizational Management.

1. INTRODUÇÃO

A gestão organizacional envolve os processos da empresa como planejamento, organização, direção e controle de recursos humanos, físico-materiais e financeiro, de forma que se produzam resultados positivos e o atingimento de metas que são pré-estabelecidos para organização sejam atingidas. A função dessa gestão é interpretar os objetivos propostos pela direção da empresa e colocá-los em prática através do planejamento, e controle de todos os esforços realizados, visando atingir todos os objetivos da empresa. Com o objetivo de combater os problemas surgidos na companhia, o tema escolhido para esse trabalho foi referente a organizações abrangendo o problema de extravios da empresa Logística, como principal fonte do problema e os custos desnecessários e as percas constantes dos volumes por falta de atenção e até mesmo por falta de treinamento.

Para Oliveira (2006) a gestão é um conjunto de habilidades e atitudes buscando integrar e melhorar o ambiente de trabalho, buscando bons resultados internos na empresa. Segundo esse autor, as organizações, sendo elas públicas ou privadas, possuem objetivos, quadro de pessoal, e problemas que são semelhantes quando se trata do poder organizacional.

As organizações segundo Carvalho (1995) são como sistemas sociais abertos com constantes interações com o meio ambiente sendo influenciados e influenciando o mesmo. Dessa maneira, as forças ambientais sendo elas políticas, econômicas, sociais ou até mesmo culturais, afetam na construção de objetivos organizacionais, como estratégias e influenciam nos valores dos atores organizacionais.

Com a pandemia da Covid-19 muitas organizações tiveram que adotar novas estruturas para poder manter seus trabalhos, precisando adaptar o modelo de seu negócio.

Um dos desafios colocados diante do contexto da pandemia foi o aumento do *e-commerce*, das compras *online* que passaram a ser a opção prioritária para se respeitar o isolamento social. No Brasil as compras *online*, após a eclosão da pandemia, aumentaram. Em 2020, o percentual das vendas *online* no comércio global aumentou de 16% para 19%. Segundo um relatório da Conferência da

ONU sobre Comércio e Desenvolvimento (UNCTAD) Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento, no ano de 2020, as vendas pela internet chegaram a 26,7 trilhões de dólares, um aumento de 4% em relação a 2019 e equivaleu a 30% do Produto Interno Bruto (PIB) global daquele ano (ONU, 2021).

Dessa forma entende-se que a pandemia está relacionada diretamente com a gestão organizacional, levando em consideração desde os processos realizados dentro de empresas até o impacto financeiro. O presente trabalho é o resultado de uma pesquisa de campo em uma empresa do ramo de transporte situada na Região Metropolitana de Curitiba e os desafios por ela enfrentados nesse período.

1. MÃOS NA MASSA

O ponto inicial do corona vírus (Covid-19) ocorreu no dia 31 de dezembro de 2019, quando o órgão de saúde da cidade chinesa de Wuhan emitiu um alerta sobre uma série de casos associados a um vírus respiratório misterioso. O primeiro diagnóstico oficial da doença no Brasil foi ao dia 26 de fevereiro de 2020, quando um empresário de 61 anos de São Paulo, que retornou da Itália foi diagnosticado positivo Mato Grosso do Sul MS, 2021).

O estado do Paraná confirmou seus primeiros casos de Covid-19 no dia 12 de março de 2020. Foram seis confirmações sendo cinco pessoas em Curitiba e uma em Cianorte, na região noroeste. Todos os casos foram importados, ou seja, de pessoas que haviam contraído o vírus em viagem ao exterior. De acordo com a Secretária de Saúde do Estado do Paraná, os casos acumulados da Covid-19 de março de 2020 até abril de 2021 são de 14.043.076 e de todos esses casos se totalizam 378.003 óbitos devido a Covid-19 no Brasil (SESA, 2021).

Desde 16 de março de 2020, Curitiba está em situação de emergência em saúde pública, conforme Decreto N.º 421/2020 (BRASIL, 2020a). Já no Paraná o decreto estadual de calamidade pública se iniciou no dia 23 de março de 2020 de acordo com o Decreto N.º 4319/2020 (BRASIL, 2020b).

Considerando o setor logístico, o Decreto N.º 10.329, de 28 de abril de 2020 (BRASIL, 2020c), que consolida os serviços de transporte, armazenamento, entrega e logística de cargas, o colocou na lista das atividades essenciais durante a pandemia, não precisando interromper suas atividades.

O segmento do transporte e logística acabou sendo impulsionado durante a pandemia. O ramo do *e-commerce* foi o que teve maior impacto, pois muitas pessoas optaram por não sair de suas casas para realizar compras, utilizando assim o método *online* fazendo com que as empresas no ramo de entregas tivessem esse alto na demanda. As transportadoras foram impactadas com a armazenagem dos produtos, assim os produtos que têm data de vencimento passaram a ser o grande desafio de estocagem. Fazendo um comparativo dos últimos dez anos, assim ver um aumento significativo no faturamento do *e-commerce*. O *e-commerce* brasileiro registrou um crescimento de 47% no primeiro semestre de 2020, tendo sua maior alta em 20 anos. Segundo os dados recolhidos pela 42ª edição do *Webshoppers*, estudo sobre *e-commerce* do país elaborado semestralmente pela Ebit|Nielsen, em parceria com a Elo, esse crescimento foi impulsionado devido a alta de 39% no número de pedidos, subindo para 90,8 milhões, em relação ao primeiro semestre de 2019, conforme demonstrado no gráfico 1 (E-COMMERCE DE SUCESSO, 2021).

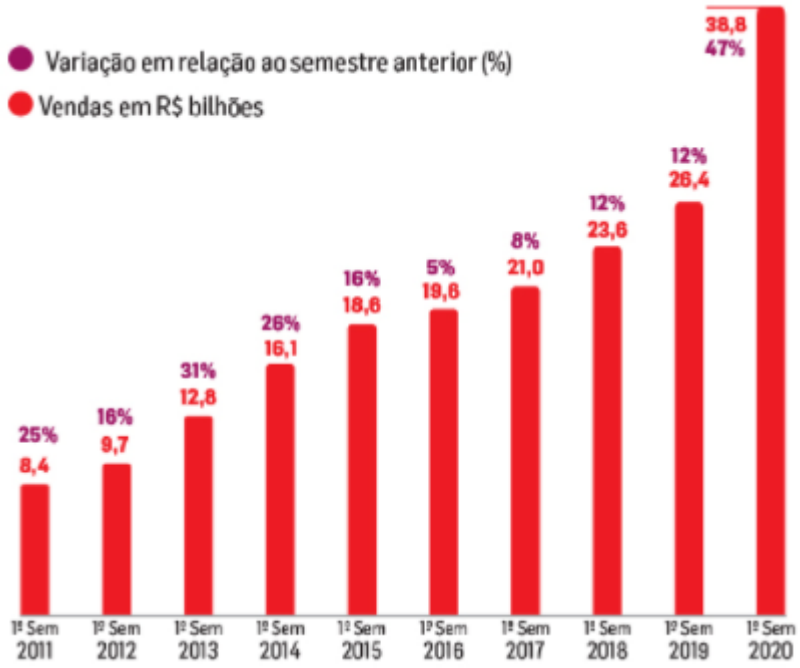


Gráfico 1 – Evolução do faturamento do e-commerce
Fonte: E-COMMERCE DE SUCESSO, 2020.

Com esse aumento na demanda de serviço, aumentaram-se também os extravios de mercadorias que geram muito impactos para empresa e custos para o cliente. Quando ocorre um extravio tem que se avaliar a situação e escolher a melhor ação para resolver o problema. Algumas empresas estão mudando as suas estratégias e seus planejamentos nos processos internos para obter uma melhoria e atender as necessidades dos seus clientes. Ao se identificar um extravio é necessário verificar em qual parte do processo ele ocorreu, analisando as causas que identificamos os pontos que devemos ser cuidadosamente controlados, evitando que ele volte a ocorrer, assim tendo uma boa gestão agregando valor aos seus trabalhos.

Segundo o site Reclame Aqui, entre os meses de março e abril (2020) foram registradas mais de 192 mil reclamações sobre o atraso nas entregas dos produtos. Esse crescimento teve uma alta de 61% nas reclamações de um mês para o outro. Com o início da pandemia no Brasil em março de 2020, houve um aumento desse tipo de reclamação, o volume de 73.571 foi para 118.430 em abril de 2020. Nos primeiros 4 dias de maio do mesmo ano, já eram 13.539, tendo um aumento de 26,6% em relação ao mesmo período do mês de março, valores demonstrados no gráfico 2 (RECLAME AQUI, 2021).



Gráfico 2 – Aumento nas reclamações devido aos atrasos nas entregas (2020)
Fonte: RECLAME AQUI, 2020.

1.1 OBJETIVOS: GERAL E ESPECÍFICO

Diante desse cenário, este trabalho é composto por um objetivo geral e três objetivos específicos, os quais são apresentados a seguir.

Objetivo geral: É apresentar uma proposta de ação para reduzir o alto índice de extravios das mercadorias.

Os objetivos específicos são:

a) levantar as causas do alto índice de extravio de cargas.

b) buscar alternativas de solução para o alto índice de extravio de cargas.

c) propor um plano de ação para diminuir o alto índice de extravio de cargas.

2. VIVENCIANDO O SETOR DE TRANSPORTE

O setor de transporte de cargas enfrentou altos e baixos no Brasil em 2020. Com a pandemia do novo corona vírus, o país praticamente parou e o faturamento de transportadoras e frotistas despencaram no primeiro trimestre. No entanto, setores como agronegócio, comércio eletrônico e construção civil voltaram a partir do terceiro trimestre, quando a demanda por frete voltou a crescer. (Fonte: Estradão). Acessado (10/06/2021)

O presente artigo é resultado de uma pesquisa de campo realizada na Empresa Logística e Distribuição, empresa do ramo de distribuição de mercadorias. Os dados apresentados foram coletados no site da Empresa Logística (EMPRESA, 2021). De acordo com Casarin (2012) o método de pesquisa de internet fica na obrigação de quem está pesquisando, filtrar e separar corretamente as informações encontradas que estão relacionadas ao tema e interessam à pesquisa. Por muitas das vezes, nos estudos acadêmicos, grande parte das páginas da internet tem informações de autenticidade duvidosa, por isso sempre é bom verificar a veracidade das informações coletadas.

A Empresa Logística foi fundada em 2010 e começou com entregas de revistas e jornais no Parolin, bairro de Curitiba, com colaboradores que se destacavam por seu conhecimento na região de entrega, sendo que muitos deles até os dias de hoje atuam na Empresa, o que mostra o bom relacionamento e

confiabilidade dos administradores, reconhecendo e respeitando seus colaboradores. Atualmente a empresa realiza mais de 8.000 entregas ao dia, sendo uma das mais conhecidas marcas de logística do Paraná e possui na sua carteira grandes clientes como a Rede Sul, Sequoia e UPS (EMPRESA, 2021).

A empresa se preocupa em oferecer soluções para clientes, sempre buscando a excelência em seus serviços. Para que esta força se mantenha e se desenvolva é necessário que cada colaborador e cada motorista saibam desempenhar a atividade que lhe foi designada, suportando-a em princípios e valores profissionais com qualidade, rigor, higiene e segurança. Conforme comentou Ivanildo Correa Monteiro, um dos motoristas da empresa "A Empresa é uma empresa séria, muito responsável e pontual, atendimento ao consumidor excepcional" (MONTEIRO, 2021).

A Empresa busca manter e aprofundar relações comerciais estáveis com os clientes, prestando-lhes um serviço de qualidade, com os mais baixos custos que permitam à empresa obter proveitos necessários ao seu crescimento e desenvolvimento. Consequentemente, os colaboradores do Grupo Empresa Logística deverão assumir o compromisso pessoal de desenvolver as suas tarefas com profissionalismo, higiene, segurança e transparência, procurando sempre resolver as insuficiências encontradas.

As disposições do Código de Ética e Conduta Empresarial são de cumprimento obrigatório para todos os colaboradores. Os diretores e chefias são responsáveis por garantir que o código e os procedimentos sejam implementados a todos os níveis da empresa. Atualmente a empresa possui setores primários de nível de maior importância que dão início ao processo de transporte das mercadorias, sendo eles a coleta e o recebimento. Já nos setores secundários estão a logística, recursos humanos, financeiro, compras, recebimento, armazenagem e expedição.

Os processos de entrega têm todas as mesmas etapas desde a separação até a expedição. Os processos são iguais para todos os clientes, que passa pelos processos contínuos, indo direto para outra da base para o *Last-mile* onde esses produtos serão retirados pelas motoristas para a entrega do mesmo.

O processo operacional da empresa começa no recebimento das mercadorias dos fornecedores, onde será dado a entrada dos produtos no HUB

(ponto inicial da operação aonde a carga chega para ser separada por destinos). Eles são recebidos e passam pela triagem onde é dada entrada do produto no sistema. Após esses processos, os pedidos são enviados para o *Last-mile* onde serão alocados de acordo com sua localidade de entrega. A Empresa Logística trabalha com a forma de armazenagem pelo Código de Endereçamento Postal (CEP), sendo assim os pedidos são separados em seus devidos setores, após isso é feita a expedição dos pedidos aos entregadores que levam as entregas ao destinatário final. A figura 3 mostra o fluxograma de operações da empresa Empresa.

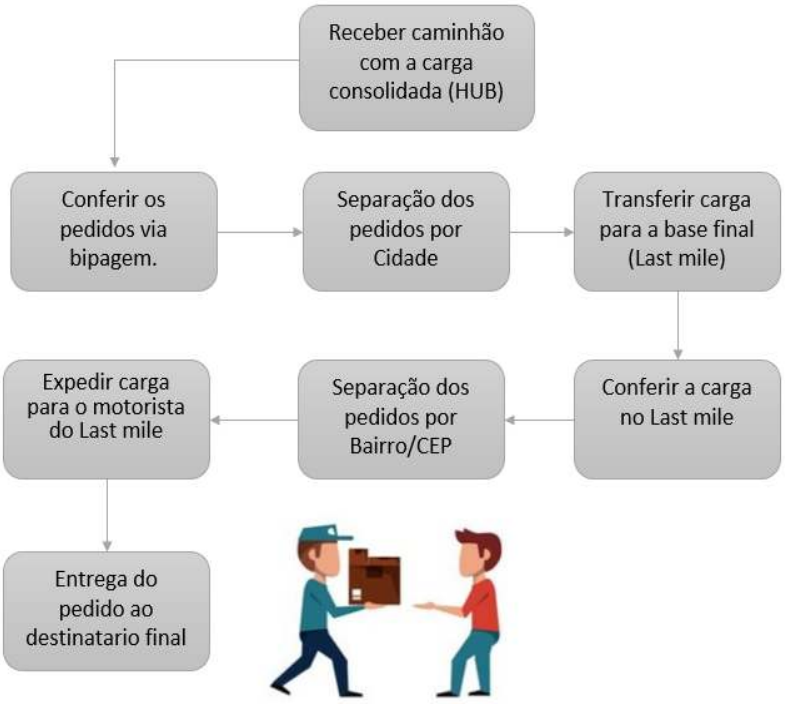


Figura 3 - Fluxograma do recebimento até a entrega de cargas
Fonte: Elaboração de Empresa (2021)

Em relação aos clientes Rede Sul e a Sequoia, eles mesmos transferem a carga para ser distribuída em suas devidas cidades. Essa carga pode vir tanto consolidada em um palete estrechado, como mostra figura 4, que os operadores somente descarregam os paletes e é feita a liberação do caminhão para seguir viagem.



Figura 4 – Exemplo de carga estrechado
Fonte: Palete Estrechado Google (2021)

Outra opção e a carga vir batida, danificada, como mostra figura 5, onde os operadores devem receber a carga conferindo a mesma (caixa por caixa) e o caminhão fica mais tempo estacionado na base.



Figura 5 – Carga batida
Fonte: Google (2021)

Com a entrada e conferência da carga dentro do barracão, ela passa por um processo de triagem através da separação das encomendas são identificadas e colocadas em seus destinos finais no HUB (refere-se ao ponto central para a coleta, separação e distribuição para uma área ou região específica). Após essa separação, os operadores do HUB fazem a bipagem desses produtos para serem transferidos até a base final. Esse destino é chamado de *last mile*, ou a “última milha”. Esse destino é denominado assim porque é o último processo realizado até a entrega do produto ao cliente. No

last mile é feito um novo processo de triagem, porém nesse caso é para o motorista final, sendo rotas mais curtas como bairros, ruas etc. Em sequência a essa triagem, os operadores do *last-mile* expedem essa carga a um determinado motorista que prepara seu roteiro. A informação da finalização da entrega se dá a partir de um aplicativo mobile para realizar as baixas em tempo real das entregas levando essa informação via SMS ou e-mail ao cliente final, conforme demonstrado na Figura 6.



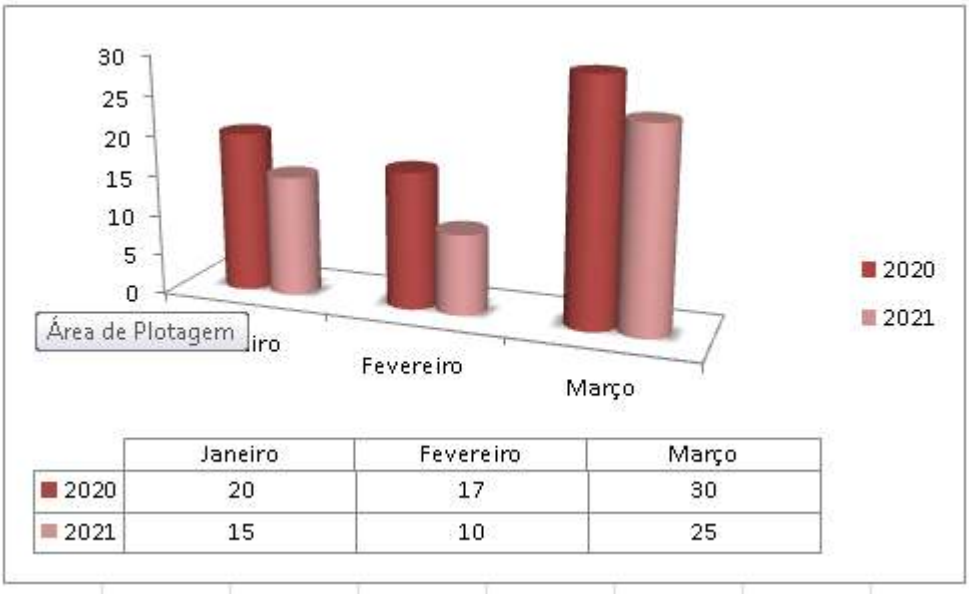
Figura 6 – Aplicativo mobile que dá baixa em tempo real
Fonte: Empresa (2021)

O extravio ocorre quando o produto não chega de forma adequada ao destino final. Nesses casos fica aguardando saída e não é localizado seu endereço. Esse produto fica armazenado em gaiolas, até sua liberação. Muitas vezes o produto fica tempo demais aguardando, então ele acaba sendo extraviado, tanto pela demora na entrega, como por furtos.

O problema real da companhia e os extravios e toda a questão operacional, os volumes acabam sendo direcionados e triados errados, a operação tem muitas falta de atenção pra essas situações, um dos pontos e a comunicação visual se ela e mal interpretada o funcionário acaba não se direcionado ao local ideal, e um dos pontos da empresa e isso as plaquetas onde estão identificadas as praças não tem uma cominação visual adequa a se identificar. O ponto principal problema para esses extravios são a falta de atenção do colaborados, pois o mesmo acaba fazendo a separação de forma

inadequada colocado os volumes que não pertencem a praça que ele está fazendo a separação ao seu lado, o colaborar acaba deixando esse volume ao seu lado, pois não pertence a praça e por falta de comunicação o outro colaborador vem e acaba pegando esse volume e o colocando no pallet assim enviando para o local errado. A forma de se alocar o volume e umas das questões que vem impactando nos extravios para a Empresa, pois os colaboradores acabam jogando os volumes sem saber e isso pode quebrar assim o volume vai para o setor de Departamento de Controle de Perdas (DCP) onde esses volumes vão para ser lançado as ocorrências (avaria, falta, e o por que não estão conseguindo dar seguimento com os volumes.

A Empresa tem uma média parcial de 10% de extravio mensal que pode ser atingida nesses últimos meses passamos um pouco do seu % mais ai estamos com o objetivo de ter o mínimo possível de avaria mensal.



	Janeiro	Fevereiro	Março
2020	20	17	30
2021	15	10	25

Gráfico 3- Avarias de 2020/2021 de Janeiro a Março
Fonte: Adaptado Empresa / autores (2021)

O gráfico 3 mostra a quantidade de várias no mês que a Empresa teve o objetivo e realizar não ter avarias tão elevadas, ainda temos uns custos desnecessário com isso, mas a meta e que esses números diminuam cada vez, mas. Se analisar o gráfico a quantidade de extravios pode aparentar pouco mais a questão e o custo desse volume, temos volume que avaria que custam 3.000 mil reais podendo chegar a custos mis altos também a nossa meta e que esses

números possam chegar a 1 até 5 volumes variados por mês, sem contar que temos a demora na resposta pra poder estar enviando o volume novamente para que ele siga o seu fluxo precisamos de autorizações e isso leva dias até meses em alguns casos.

2.1 METODOLOGIA

Os dados da presente pesquisa foram obtidos através dos métodos de: pesquisa de campo, observação participativa, observação não participativa, entrevista informal, pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e pesquisa de internet.

A pesquisa de campo realizada no dia 03 de abril de 2021 na empresa Logística e Distribuição. A visita acadêmica foi conduzida pelo Supervisor de Operações, o senhor Eliezer Pinto Fernandes. Todos os integrantes da equipe de pesquisa estavam presentes nesse dia. O objetivo da pesquisa de campo é entender na prática o que foi orientado na teoria, aplicada em sala de aula. Segundo Pádua (2004), a pesquisa de campo é desenvolvida basicamente por meio da entrevista e observação direta das atividades de um grupo estudado, onde irá adquirir informações ou observar fatos do informante.

A observação participativa foi outra técnica adota uma vez que dois integrantes da equipe fazem parte tanto do quadro de colaboradores da Empresa. Gil (2002) diz que a observação participativa está no contato direto entre o ocorrido estudado e o pesquisador, com o intuito de conseguir informações do conteúdo estudado.

A observação não participativa foi realizada pelos outros membros da equipe que não fazem parte do quadro de colaboradores da Empresa Logística. De acordo com Lopes (2006), a observação não participativa é aquela em que o pesquisador permanece fora da realidade a ser estudada, seu papel é de um espectador.

Na data de 03 de abril de 2021, também foi realizada a entrevista informal com o Supervisor de Operações, Senhor Eliezer Pinto Fernandes, para conhecer melhor o ambiente estudado e entender o funcionamento interno dos processos operacionais. Para Gil (2011) a entrevista informal é uma prática de interação social, uma forma de conversa que tem como objetivo básico a coleta de

informações. Entrevista informal não estruturada refere-se quando o entrevistado pode falar livremente sobre o assunto abordado. O Senhor Eliezer Pinto relatou sobre como funcionam as operações da Empresa, como ocorre a forma de recebimento, onde a carga é toda recepcionada pela Empresa Distribuição, os colaboradores efetuam o descarregamento, fazem a separação no formato *last-mile* (base final) e os funcionários capacitados desta área despacham os produtos para as bases de destino correta. Ainda explicou que é nessa parte do processo que acontecem os extravios, pois acabam acontecendo erros nas bipagens e por consequência o produto não aparece no sistema e se perdem muitas das vezes dentro da área de distribuição.

A pesquisa bibliográfica foi utilizada para buscar referências de outros autores para se compreender melhor os temas estudados. De acordo com Diehl e Tatim (2004) a pesquisa bibliográfica é elaborada com base em materiais já produzidos como livros e artigos científicos. A vantagem deste método de pesquisa é que esses documentos são feitos por fontes de procedências confiáveis e segura.

Foi utilizado o método de pesquisa documental, realizada através de documentos disponibilizados pela organização. O entrevistado forneceu e viabilizou o acesso às informações sobre as operações logísticas da empresa a qual está sendo estudada. Para Gaudencio (1984), a pesquisa documental se fundamenta na pesquisa de dados no que diz respeito em assuntos abordados em livros, textos e documentos já produzidos.

2.2 EMPRESA LOGÍSTICA EM TEMPOS DE PANDEMIA

Por conta da pandemia a população começou a fazer mais compras pela internet, e isso influenciou muito no aumento do fluxo de volumes, porém como isto aconteceu muito rápido, a empresa não teve tempo de se preparar, tendo que mudar algumas formas de trabalho na última hora e tendo que contratar mais funcionários em pouco tempo. Para dar conta do aumento da demanda, conforme gráfico 3, foi contrata uma empresa terceirizada para suprir o aumento no volume de trabalho, para não sobrecarregar os funcionários que já atuavam na Empresa.

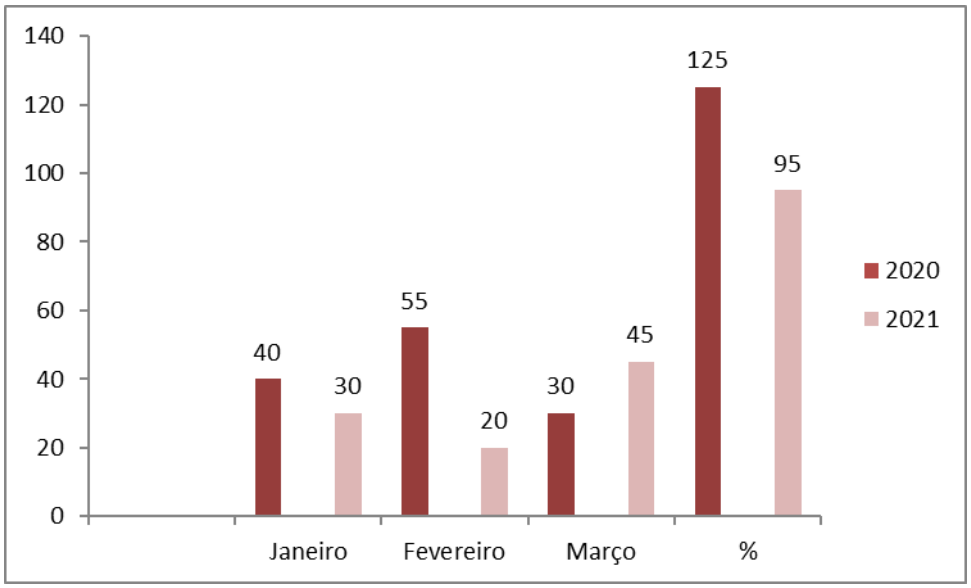


Gráfico 4 – Volume de demandas da Empresa durante a pandemia
Fonte: Adaptado de Empresa (2021)

Foi utilizado o diagrama de Ishikawa, para categorizar as causas e os efeitos do problema do aumento de extravios de mercadoria. Essa ferramenta da qualidade ajuda a levantar as causas-raízes de um problema, analisando todos os fatores que envolvem a execução do processo. Na visão de Custódio (2015), o diagrama de causa e efeito, também conhecido como diagrama de Ishikawa, foi elaborado por Karou Ishikawa no ano de 1940, e vem se apresentando como um instrumento muito eficiente de identificação de causa e efeitos de um problema organizacional.

De acordo com Lelis (2018), o diagrama de Ishikawa é usado quando se precisa investigar a causa do problema, e parte do pressuposto de que a maior parte dos problemas da empresa, tem a ver com 6Ms: medida, método, materiais, mão de obra, máquina e meio ambiente. A figura 7 mostra o diagrama de Ishikawa do alto número de extravios de mercadoria da Empresa.

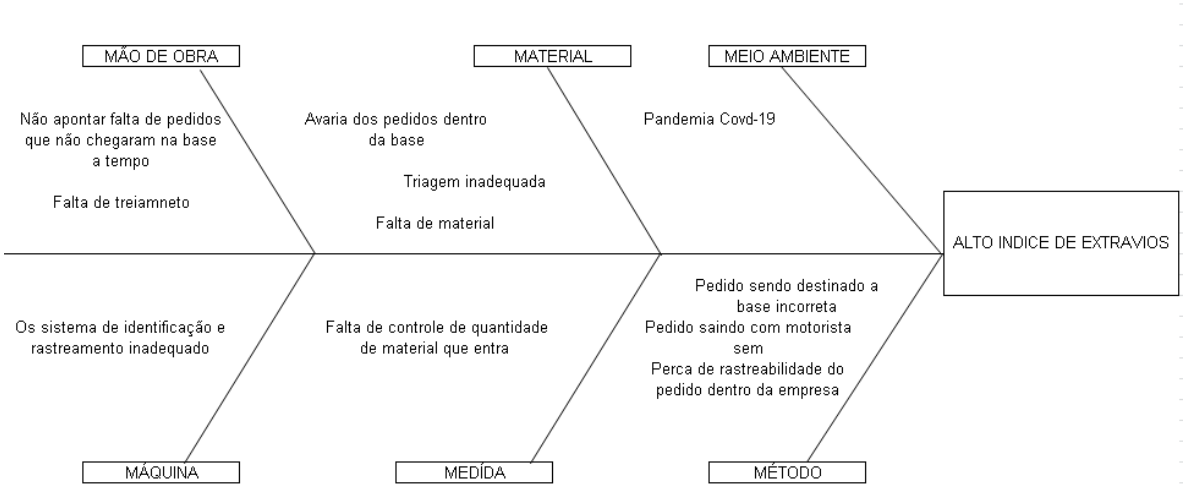


Figura 7- Diagrama de Ishikawa do alto índice de extravios de produtos da Empresa
Fonte: Elaboração dos autores (2021)

Como mostra na figura 7, as causas estão categorizadas em mão de obra, material, método, meio ambiente, medida e máquina. Após a categorização das causas, foi utilizada a Matriz G.U.T para priorizar as causas, identificando em gravidade, urgência e tendência.

De acordo com Custódio (2015) a Matriz GUT é representada por problemas, ou riscos potenciais através da adequação de qualificação para estabelecer prioridades para abordá-los visando minimizar impactos. Em geral os problemas e riscos são analisados em aspectos de Gravidade (G), Urgência (U) e Tendência (T). Atribuindo-se uma numeração de 1 e 5 a cada um dos aspectos (G, U e T), correspondendo o 5 para maior intensidade e o 1 para menor. Depois os valores são multiplicados a fim de se obter um valor para cada problema ou fator de risco.

O quadro 1 mostra a Matriz GUT das causas dos extravios da Empresa.

Problema	G	U	T	G.U. T
Avaria dos produtos dentro da base	5	5	5	125
Pedido sendo destinado a base incorreta	5	5	4	100
Não apontar falta dos pedidos que não chegaram na base a tempo	5	4	4	80
Perda de rastreabilidade do pedido dentro da empresa	5	4	3	60
Pedido saindo com motorista sem a bipagem na expedição	4	3	4	48
Falta de treinamento	4	3	4	30
Os sistema de identificação e rastreamento inadequado	5	3	2	30
Falta de controle de material que entra	4	3	2	24
Pandemia Covd-19	3	3	2	18

Quadro 1– Matriz GUT dos extravios da Empresa
Fonte: Elaboração dos autores (2021)

As causas priorizadas foram as que atingiram valor final igual ou superior a 80, sendo:

Causa 1 - Avaria dos pedidos dentro da base – A avaria muitas vezes acontece pela forma com que se aloca o produto, muitos colaborares pegam esse produto e o jogam, então acabam tendo impacto com o outros e podendo ser quebrado ou até mesmo rasgado. Tem-se a situação de o produto chegar a nossa unidade avariada pela forma como é montado no palete. Caso essa causa não seja tratada, acabará acarretando custos para a companhia porque essas avarias, dependendo da forma que são feitas, o custo fica como responsabilidade da Empresa.

Causa 2 – Pedido sendo destinado a base incorreta – Nesse caso tem-se a separação por base onde cada pedido é alocado no seu destino. Após essa separação, os volumes serão bipados no carregamento de manifesto ai sim, serão enviados a sua base. No caso de enviar para base incorreta, ele acontece na bipagem desses volumes onde o mesmo gera algum tipo de erro, como por exemplo: não estar no manifesto, etiqueta colada errada ou até mesmo estar triado na base que não é sua. Depois desse erro, é recomendado que os colaboradores trouxessem o volume para o DCP (Departamento de Controle de Perdas) onde será verificado o porquê de ele estar dando erro. Muitas vezes a carga não é levada a esse setor, e simplesmente o volume é colocado de lado e o colaborador, por falta de atenção acaba pegando esse volume e colocando no

palete já montado onde será enviado para a base. Nesses casos tem-se a triagem antes de todo o processo, em que são separados os volumes, no caso de erro simples foi pela triagem errada.

Causa 3 – Não apontar falta dos pedidos que não chegaram na base a tempo - O pedido não é localizado na conferência, no ato do recebimento, por não ter uma pessoa responsável por isso, então acaba que o funcionário vai deixando a conferência de lado por não ter sido designado para fazê-la e o prazo de lançamento de faltas acaba se excedendo gerando assim extravio para nossa base.

3. TROCANDO IDEIAS

Segundo Valle (2010) *benchmarking* é um processo de análise dos sistemas utilizados pela empresa para aperfeiçoar, desenvolver as técnicas já utilizadas em outas empresas e assim tornando-as mais lucrativas para a mesma empresa. O *benchmarking* foi utilizado para realizar uma comparação com outra empresa sobre o problema abordado no trabalho, e, através de outra visão, poder apresentar e implantar sugestões para a empresa Empresa Distribuição reduzir o alto índice de extravio.

O primeiro caso analisado ocorreu na empresa Correios, onde se conseguiu diminuir o número de indenizações por conta dos extravios. Para a redução do número de extravios, a empresa investiu na aquisição de máquinas de triagem, implantação de sistemas de gerenciamento do transporte de carga e da sua distribuição, e modernizaram suas entregas com a ajuda dos smartphones que tornou o processo mais ágil eficiente e confiável (TCU, 2020).

O segundo caso analisado foi na empresa Plimor, onde foi implantado um aplicativo para lançamentos das entregas, assim tendo uma redução de extravios a economia foi de meio milhão de reais em um ano. Na prática, isso significa uma necessidade de obter uma vantagem competitiva frente à concorrência a partir do controle em tempo real das entregas e coletas. Ou seja, criar processos viabilizados por meio da tecnologia para que: transmita clareza e

transparência aos clientes, dê segurança estratégica, operacional e jurídica à Plimor com isso agilizando e facilitando a execução de tarefas do time de campo.

A transportadora Plimor buscou na tecnologia uma solução que fosse eficiente para auxiliar suas demandas de transporte de cargas. Neste case, entenderas quais desafios a Plimor tinham e como o aplicativo de Logística da uMov.me ajudou a organização a chegar em resultados maiores do que esperavam. (PLIMOR 2021).

O quadro 2 apresenta as possíveis propostas de solução para o caso de extravios da Empresa.

Causa	Proposta de solução
Avaria dos pedidos dentro da base	Encarregar um funcionário para supervisionar os pedidos frágeis.
Pedido sendo destinado a base incorreta	Treinamento e maior supervisão na triagem
Não apontar falta dos pedidos que não chegaram na base a tempo	Encarregar um funcionário para ficar responsável pelo lançamento de faltas.

Quadro 2- Alternativas de solução
Fonte: Elaboração dos autores (2021)

4. HORA DE FALAR

Para tratativa das causas priorizadas, utilizou-se da ferramenta 5W2H. Para Custódio (2015) o método 5W2H representa um plano de ação organizado e simples, que dirige a solução do problema, determinando de forma prática a tomada de uma ação, representando os indispensáveis fundamentos a serem abordados, retrata as ações organizada e simples, que dirige a solução do problema, determinando de forma prática a tomada de uma ação, representando os indispensáveis fundamentos das palavras, em inglês, *Why*? (por quê?), *What*? (oque)? *Where*? (onde)? *When*? (quando)? *Who*? (quem)? *How*? (como)? e *How Much*? (quanto custa)?

A partir das alternativas de soluções apresentadas no tópico 3, foi utilizado o 5W2H para elaborar o plano de ação e apresentar as propostas de solução para

cada uma das causas priorizadas. O quadro 3 mostra o plano de ação para a causa de avarias dos pedidos dentro da base.

O quadro 3 4 e 5 abaixo irá mostrar as medidas a serem tomadas para resolução dos problemas que são os “avaria dos pedidos dentro da base”, “pedido sendo destinado a base incorreta” e “não apontar falta dos pedidos que não chegaram na base a tempo”.

Como a proposta de solução para o quadro 3 4 e 5 são praticamente iguais iremos utilizar o mesmo quadro par mostra as soluções. O que mudara entre ele e os prazos de realizações das ações apresentadas e citadas em suas explicações.

Para reduzir as avarias dos pedidos dentro da base a partir do dia 05/08/2021 será adotado um procedimento de como se realizar uma identificação maior e diretamente na sua chegada assim evitando problemas futuros e melhorando na eficiência das entregas, para essa inspeção será necessário que um colaborador experiente fique no armazém cuidando e até mesmo lançando quando há essas avarias.

Para solucionar o pedido sendo destinada a base incorreta**,** a partir do dia 05/09/2021 sugere-se que a empresa adapte a forma de identificar as etiquetas na separação dos materiais, assim nenhum dos volumes será triado de forma incorreta sendo colocar em base que não a pertence. Com a supervisão de um colaborar para inspecionar essas triagens tudo ficaria mais fácil, pois se o colaborador tiver dúvidas poderá tirar com esse colaborar que terá uma capacidade maior em ajuda-lo.

Será adaptada em sistema o lançamento de manifesto para poder observar de maneira mais clara os que esta agregado nesse manifesto, com início partir do dia 05/10/2021, ou seja, quando o caminhão chega com os volumes o manifesto será já aberto e verificado quantos volumes têm para que tudo que veio seja lançado e dado baixa. Para que não haja os erros de baixar volume sem que ele esteja em piso tem a opção de falta, ou seja, volume terá sido recebido, porém lançado em sistema a falta dele na nossa base, terá um colaborador responsável para fazer a as inspeções desses materiais sejam adequadas e eficientes assim evitando problemas futuros, com perca e extravios dos produtos.

De acordo com o quadro abaixo adaptamos para que as três causas fosse elaboradas e realizadas em um mesmo quadro, pois as causas terão os mesmos procedimentos de melhoria.

What? O que será feito?	Why? Por que será feito?	Who? Por quem será feito?	How? Como será feito?	Where? Onde será feito?	When? Quando será feito?	How Much? Quanto custará?
Realizar procedimentos adequados com os volumes	Para evitar diminuir as avarias e as entregas erradas dos pedidos dentro da base e os custos superficiais a empresa	Supervisor logístico Colaborador Eliezer	Através de um treinamento diário contendo supervisão do supervisou logístico para que não ocorra o manuseio indevido da mercadoria podendo acarretar em avaria/extravio	Setor de armazenagem e expedição	A partir do dia 10/07/21 fazendo uma reunião de 20 minutos antes de começar a trabalhar.	60 minutos diários do analista de logística conseguindo treinar os três turnos (manhã, tarde e noite)

Quadro 3 – PLANO DE AÇÃO
Fonte: Autores (2021)

Segundo Silveira (2010), o Cronograma deve conter as atividades principais que dimensionem o tempo necessário para a realização de cada atividade no planejamento da pesquisa: revisão de literatura, coleta de dados, análise dos dados, entre outros.

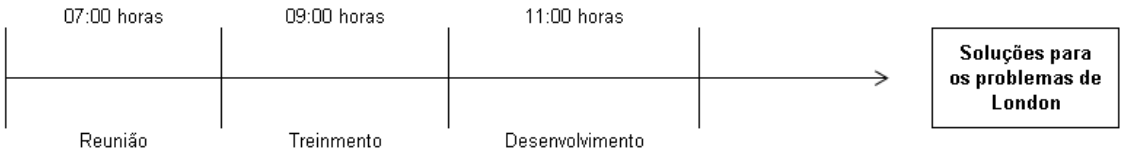


Tabela 6 - cronograma de atividades para as melhorias da Empres
Fonte: Autores (2021)

Como mostra a tabela 6, será disponibilizado em primeiro horário para reuniões diárias para mostra como anda o fluxo de volumes da empresa, segundo passo o treinamento dos colaboradores para que os problemas possam ser explicados e combatidos, desta maneira treinando os funcionários os mesmos seguirão para seu trabalho normalmente dando utilizada ao seu treinamento em

chão de fábrica assim evitando problemas futuro que gerem custos para a empresa.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através do presente trabalho, conseguiu-se ter uma visão mais ampla sobre a gestão organizacional e compreender sua importância, desde a avaliação do desempenho dos funcionários, até as soluções sugeridas para os problemas. Os objetivos dado a este trabalho foram realizados de excele-te forma foi dado à situação problema e as possíveis soluções para o mesmo, como objetivos específicos conseguimos atingir nossa meta de elaboração de melhoria pra a Empresa. Tendo como um objetivo de benefícios e desenvolvimento contínuo dos colaboradores para que estes sejam profissionais produtivos e com foco nos resultados.

A gestão organizacional é muito importante para as empresas que almejam sempre desempenhar e entregar o melhor, pois essa gestão é responsável por envolver todos os processos da empresa como planejamento, organização, direção e controle de recursos humanos, físico-materiais e financeiros, para que possam chegar a resultados positivos atingindo as metas estabelecidas. Com isso, sabe-se que uma gestão organizacional eficiente e eficaz reflete na estrutura da empresa, tendo como várias alternativas de como melhorar e adicionar processos em sua operação buscando sempre a eficiência dessa companhia.

Durante o processo de desenvolvimento da pesquisa, a dificuldade encontrada foi com relação a disponibilidade da empresa em receber a equipe com mais tempo, pois devido as várias bandeiras vermelhas decretadas pelo governo devido a pandemia da Covid19 durante o período da pesquisa, a coleta de dados foi prejudicada.

A metodologia empregada auxiliou a relacionar a teoria e prática, onde consequentemente conseguimos entender o problema e chegar aos nossos objetivos, que foram encontrar alternativas de soluções para solucionar o problema relatado.

O próximo nível sugerido para o tema de gestão organizacional está voltado para os colaboradores e sua satisfação e relacionamento com a empresa, ou seja, a pesquisa de clima organizacional, que é importante, pois como já foi mencionada ao longo do trabalho, a gestão organizacional aplica melhorias a todos os processos da empresa, fazendo com que a organização possa alcançar resultados positivos, como por exemplo: melhor desempenho em suas linhas de produção; melhora o relacionamento com os colaboradores e clientes.

REFERÊNCIAS

BRASIL a. Decreto 421/2020. Disponível em < https://www.curitiba.pr.gov.br/noticias/decretos-amparam-medidas-de-combate-ao-coronavirus/55390>. Acesso em 28 abr. 2021.

BRASIL b. Decreto 4319/2020. Disponível em:

<https://leisestaduais.com.br/pr/decreto-n-4319-2020-parana-declara-o-estado-de-calamidade-publica-como-medida-para-enfrentamento-da-emergencia-de-saude-publica-de-importancia-internacional-decorrente-do-coronavirus-covid-19>.Acesso em 28 abr. 2021.

BRASIL c. Decreto 10.329/2020. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/decreto/D10329.htm >. Acesso em 13 de maio. 2021.

CAIXA BATIDA. Disponível em https://www.google.com/search?q=carga+batida&sxsrf=ALeKk02DF5dXntqbzg_98bVqKdkyTf0YeQ:1622225302137&source= Acesso 20/05/2021

CASARIN, S.J. **Pesquisa Cientifica da Teoria Prática**. Curitiba: Intersaberes, 2012.

CARVALHO, Maria do Socorro M.V. **Gestão organizacional estratégica: a questão dos recursos humanos e do desenvolvimento gerencial**. Rio de janeiro. Janeiro de 1995.

CUSTODIO M. **Gestão da qualidade e produtividade**. São Paulo: Saraiva, 2015...

DIEHL, A.; TATIM, D. **Pesquisa em ciência sociais aplicadas métodos e técnicas.** São Paulo: Atlas. 2004

ECOMMERCE DE SUCESSO. E-commerce tem a maior alta em 20 anos. Disponível em < https://ecommercedesucesso.com.br/ecommerce-bate-recorde >. Acesso em 31 maio. 2021

GAUDENCIO. T. **Jornalismo empresarial.** São Paulo: Editora Summus, 1984.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de pesquisa social.** 6 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LELIS, E. **Gestão da qualidade**. São Paulo: Manole, 2018.

EMPRESA. **Site oficial Empresalog**. Disponivel em: < http://empresalog.com.br/ >. Acesso em 28 de maio. 2021.

LOPES. J. **O Fazer do Trabalho Científico em Ciências Sociais Aplicadas**. 2006. Editora universitária UFPE

MARIETTO, M. L. **Observação participativa e não participativa: Contextualização teórica e sugestão de roteiro para aplicação dos métodos**. Revista Ilbero Americana de Estrategia, vol. 17, núm.4,2018, p.5-18. Universidade Nove de Julho Brasil.

MONTEIRO, Ivanildo Correia Monteiro. Motorista da empresa Empresa Logística em entrevista concedida a Gustavo Leviski no dia 30/04/2021 na empresa.

MS-MINISTÉRIO DA SAÚDE. Casos acumulados pelo Covid-19 de Mar/2020 a Abr/2021. Disponível em <https://www.gov.br/saude/pt-br>. Acesso em 28 abr. 2021.

OLIVEIRA, D. P. R**. Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial.**
5 ed. São Paulo: Atlas, 1994

OLIVEIRA, J. F. **Gestão Organizacional:** descobrindo uma chave de sucesso para os negócios. São Paulo: Saraiva, 2006.

ORLICKAS, E. **Modelos de gestão da teoria da administração e gestão estratégica.** Curitiba: Ibpex, 2010

ONU (2021) ORGANIZAÇÕES DAS NACÕES UNIDAS, disponível em: <HTTPS://NEWS.UN.ORG/PT/STORY/2021/05/1749422>. Acesso 01/07/2021

PADUA, E. **Metodologia da pesquisa:** abordagem teórico-prática. 10. ed. Campinas/SP: Papirus, 2004.

PALETE ESTRICHADO. Disponível em <https://www.google.com/search?q=palete+estrechado&sxsrf=ALeKk02-QNwlzqzEg3dlJV7FQwYcp-5dHA=lNPJyTLZvdnTGM0>. Acesso 28/04/2021

PLIMOR 2021, disponível em: https://www.umov.me/aplicativo-de-logistica-transportadora-plimor/

RECLAME AQUI. Aumento no numero de reclamações geradas devido ao atraso nas entregas. Disponível em < https://noticias.reclameaqui.com.br/noticias/reclamacoes-de-atraso-na-entrega-de-produtos-crescem-61-entr_3955/ >. Acesso em 31 de maio. 2021.

SESA – Secretaria de Estado do Saúde do Paraná. Disponível em https://www.saude.pr.gov.br/servicos/Saude/Covid-19/Acessar-os-boletins-da-Covid-19-da-Secretaria-da-Saude-lqNJkK3x. Acesso 12/05/2021

TCU (Tribunal de Contas da União). Correios se modernizam e atingem 97% em índice de entrega no prazo (12/02/2020). Disponível em https://portal.tcu.gov.br/imprensa/noticias/correios-se-modernizam-e-atingem-97-em-indice-de-entrega-no-prazo.htm. Acesso 02.junho.2021.

VALLE. J. 40 Ferramentas e técnicas de gerenciamento.São Paulo. 2010.

VIVENCIANDO SETOR DE TRANSPORTE

https://estradao.estadao.com.br/caminhoes/retrospectiva-2020-do-setor-de-transporte-de-cargas-no-brasil/