



GUSTAVO BARBOSA SOUZA

**ATIVIDADES DESENVOLVIDAS EM UM DEPARTAMENTO
DE ARMAZENAGEM E DISTRIBUIÇÃO EM UMA EMPRESA
PRESTADORA DE SERVIÇOS LOGÍSTICOS**

LAVRAS – MG

2019

GUSTAVO BARBOSA SOUZA

**ATIVIDADES DESENVOLVIDAS EM UM DEPARTAMENTO DE
ARMAZENAGEM E DISTRIBUIÇÃO EM UMA EMPRESA PRESTADORA DE
SERVIÇOS LOGÍSTICOS**

Relatório de Estágio Supervisionado,
apresentado à Universidade Federal de Lavras,
como parte das exigências do curso de
Administração, para obtenção do título de
Bacharel.

Orientador

Prof.º Dr. André Luis Ribeiro Lima

Coorientador

Prof.º Me. José Willer do Prado

LAVRAS – MG

2019

GUSTAVO BARBOSA SOUZA

**ATIVIDADES DESENVOLVIDAS EM UM DEPARTAMENTO DE
ARMAZENAGEM E DISTRIBUIÇÃO EM UMA EMPRESA PRESTADORA DE
SERVIÇOS LOGÍSTICOS**

Relatório de Estágio Supervisionado,
apresentado à Universidade Federal de Lavras,
como parte das exigências do Curso de
Administração, para obtenção do título de
Bacharel.

APROVADO em ____ de _____ de 2019.

Prof.º Dr. André Luis Ribeiro Lima UFLA

Prof.º Me. José Willer do Prado UFLA

Orientador

Prof.º Dr. André Luis Ribeiro Lima

LAVRAS – MG

2019

AGRADECIMENTOS

Meus agradecimentos, primeiramente, a Deus por toda a saúde e por iluminar e guiar todos os meus passos.

Aos meus pais e irmãos, por estarem sempre ao meu lado apoiando e mostrando a direção correta a ser seguida, sendo meus maiores incentivadores e exemplos.

Aos meus amigos por todas as conversas, trabalho e pelos momentos bons e ruins que passamos durante toda essa trajetória.

A minha família como um todo, por ser minha referência e base para tudo.

A minha namorada, por estar sempre ao meu lado, apoiando minhas escolhas e me auxiliando em todos os momentos.

A todos os professores por todo tempo dedicado em transmitir seu conhecimento com o maior empenho e excelência.

Ao professor Dr. André Luís Ribeiro Lima, por aceitar ser meu orientador e me mostrar os melhores caminhos que sem dúvida farão total diferença. Também agradeço pelo professor e coordenador que foi durante todo esse período, seu auxílio e ensino vão ser um diferencial na minha carreira.

A Universidade Federal de Lavras (UFLA) e ao Departamento de Administração e Economia (DAE) por toda infraestrutura e suporte durante minha graduação.

Ao Expresso Nepomuceno, por todo tempo dedicado e auxílio para o desempenho do meu trabalho e por possuir uma equipe excelente e ter agregado valor para a minha formação pessoal e profissional.

A todos que de certa forma participaram dessa trajetória, meu muito obrigado!

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Certificações e licenças da organização.....	13
Figura 2 – Descrição das atividades desenvolvidas.....	14
Figura 3 – Planilha do orçamento empresarial.....	17
Figura 4 – Fluxo do sistema.....	18
Figura 5 – Cadastro do pedido pela plataforma o2p.....	19
Figura 6 – Cadastro das notas pelo smartphone.....	19
Figura 7 – Ata da reunião de briefing.....	22
Figura 8 – <i>Layout</i> antigo do centro de distribuição.....	24
Figura 9 – <i>Layout</i> novo do centro de distribuição.....	25
Figura 10 – Slide contendo os códigos de identificação das zonas.....	26
Figura 11 – Slide contendo os códigos de identificação dos porta paletes.....	26
Figura 12 – Planilha de demonstração do resultado do exercício (DRE)	28
Figura 13 – Indicador de saúde, segurança e meio ambiente (SSMA)	30
Figura 14 – Indicador de qualidade.....	30
Figura 15 – Indicador de recursos humanos e departamento de pessoas.....	31
Figura 16 – Indicador de manutenção.....	32
Figura 17 – Indicador financeiro.....	32
Figura 18 – Indicador de processo.....	33

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	6
2 DESCRIÇÃO GERAL DO LOCAL DE ESTÁGIO	7
2.1 Caracterização da empresa	7
2.2 Missão, Visão e Valores	7
2.2.1 Missão	7
2.2.2 Visão	7
2.2.3 Valores.....	7
2.3 Estrutura.....	8
2.4 Segmentos	8
2.4.1 Segmento rodoviário	8
2.4.2 Segmento bebidas	9
2.4.3 Segmento florestal	9
2.4.4 Segmento sucroalcooleiro	10
2.4.5 Armazenagem e handling	10
2.4.6 Locação de equipamentos	11
2.5 Diferenciais competitivos	11
2.5.1 Central de monitoramento	11
2.5.2 Qualidade	12
3 DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS.....	12
4 DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS REALIZADOS E/OU OBSERVADOS	13
4.1 Integração	13
4.2 Orçamento	14
4.3 Implementação do Sistema	17
4.4 Reuniões de Briefing	20
4.5 Layout do Centro de Distribuição	22
4.6 Demonstração do Resultado do Exercício (DRE)	25
4.7 Análise de Indicadores.....	27
5 SUGESTÕES DE MELHORIAS	32
6 CONCLUSÃO.....	34
REFERÊNCIAS	35

1 INTRODUÇÃO

O curso de administração ofertado pela Universidade Federal de Lavras é um curso completo e muito conceituado. Oferece uma formação ampla e completa para os estudantes, ofertando conteúdos indispensáveis para a formação pessoal e profissional de cada indivíduo. Além disso, o estágio obrigatório supervisionado é de suma importância para a formação do estudante, pois com essa atividade ele pode ter a oportunidade de vivenciar tudo o que ele aprendeu na teoria durante sua graduação, totalmente na prática.

Nesse contexto, a administração tem como fim a formação, em nível superior, de profissionais no campo da Administração qualificados para desenvolver a técnica de administração em empresas. Deve ser um profissional com competências conceituais, técnicas e humanas, capaz de articular o conhecimento sistematizado com a ação profissional (UFLA, 2018).

Diante do atual cenário brasileiro, no qual se encontra extremamente competitivo e com particularidades que dificultam o desenvolvimento do empreendedor brasileiro, a empresa necessita ser enxuta e bem estruturada para vencer as barreiras de mercado. Dessa maneira, o departamento de armazenagem e distribuição da Expresso Nepomuceno S/A busca trabalhar com tecnologias de ponta e uma estrutura completa para que possa ter processos com excelência logística e isso faça com que se sobressaia sobre as demais organizações do setor, pois, no setor logístico é de suma importância possuir diferencial competitivo.

Com relação ao presente trabalho, a primeira parte será direcionada para a descrição da empresa, onde serão abordados alguns aspectos como sua história, missão, visão, valores, serviços prestados, os principais segmentos de atuação e os certificados necessários e conquistados devido ao trabalho realizado. Já a segunda parte do trabalho será direcionada para a descrição das atividades realizadas durante todo o período de estágio realizado na organização, abordando os principais aspectos observados. Por fim, será abordado as considerações finais e alguns aspectos de melhorias observados na organização.

Em suma, o presente trabalho tem como objetivo apresentar as atividades desempenhadas durante o período de estágio no departamento de armazenagem e distribuição da empresa Expresso Nepomuceno S/A. Dando ênfase no modo como foi realizado essas atividades, nas dificuldades e facilitadores encontrados e os pontos de melhorias sugeridos.

2 DESCRIÇÃO GERAL DO LOCAL DE ESTÁGIO

Este tópico busca descrever e caracterizar a empresa na qual foi realizado o estágio, mencionando sua história, sua estrutura e seus ramos de atuação, visando uma melhor contextualização do relatório.

2.1 Caracterização da empresa

A Expresso Nepomuceno atua há mais de 57 anos no mercado de transporte e logística. Ao longo de sua trajetória, sempre primou por oferecer soluções logísticas customizadas, com intuito de atender diversos perfis de clientes, englobando todos os segmentos.

Com um portfólio de serviços e soluções, que vão desde o transporte *spot* de cargas até projetos completos de operações logísticas, a Expresso Nepomuceno adota as melhores práticas de *supply chain* para ofertar aos clientes.

Hoje, a Expresso Nepomuceno Figura entre as principais empresas de logística do Brasil. Disponibiliza aos clientes uma ampla estrutura, que inclui filiais, frota de veículos e equipamentos atualizados, garantindo, assim, altos índices de performance (EXPRESSO NEPOMUCENO, 2017a).

2.2 Missão, Visão e Valores

2.2.1 Missão

Oferecer soluções em logística de transporte pela gestão da qualidade, desenvolvendo pessoas e processos com constância em segurança, saúde e responsabilidade social.

2.2.2 Visão

Busca contínua pelo aprendizado e reconhecimento em excelência nas atividades logísticas, das relações com clientes, parceiros e colaboradores.

2.2.3 Valores

Ética, Profissionalismo, Qualidade, Excelência, Aprendizado, Credibilidade, Simplicidade e Comprometimento social.

2.3 Estrutura

A Expresso Nepomuceno conta com uma estrutura completa, incluindo filiais e pontos de apoio estrategicamente localizados nas regiões: Sudeste, Sul, Nordeste e Centro-Oeste. Além disso, disponibiliza aos seus clientes uma ampla e atualizada frota com mais de 3 mil veículos e equipamentos próprios e uma rede de prestadores de serviços homologados. Para que toda essa estrutura traga resultados satisfatórios a empresa necessita de colaboradores qualificados, assim, conta com mais de 4 mil colaboradores distribuídos pelas filiais e pontos de apoio em todo o país (EXPRESSO NEPOMUCENO, 2017b).

2.4 Segmentos

A Expresso Nepomuceno S/A possui vários segmentos dentro do seu ramo de atuação sendo eles: Segmento rodoviário, segmento bebidas, segmento florestal, segmento sucroalcooleiro, armazenagem e *handling* e locação de equipamentos (EXPRESSO NEPOMUCENO, 2017c).

2.4.1 Segmento rodoviário

Com o conhecimento adquirido ao longo dos anos, a empresa ampliou os serviços de transporte. A Expresso Nepomuceno possui um amplo portfólio de soluções para transporte rodoviário de cargas que, individualmente ou combinadas, atendem às mais específicas demandas operacionais. Sendo elas:

Cross Docking

Sistema de consolidação de cargas recebidas no centro de distribuição ou armazém, consolidadas e imediatamente carregadas para a transferência em veículos maiores.

Milk Run

Transporte de coletas para mercadoria e entrega de embalagem, executadas em janelas programadas com frequência definida por diversos fornecedores na mesma rota, proporcionando a otimização do veículo em rota.

Just In Time (JIT)

Serviço que efetua o abastecimento de peças e matérias-primas diretamente na linha de produção, no momento exato de sua utilização, trabalhando de acordo com a programação do cliente.

Long Haul

Transferência de cargas lotação entre fábricas, depósitos ou diretamente para clientes. Neste modelo, não existem paradas para consolidação de carga, coletas ou entregas.

Cargas Spot

Transporte pontual de cargas lotação.

Cargas Fracionadas

Transporte de cargas fracionadas de diferentes clientes no mesmo veículo, visando otimizar os custos de transporte.

Distribuição

Modelo de distribuição para clientes e depósitos, havendo melhor aproveitamento do veículo com diversas entregas na mesma viagem.

2.4.2 Segmento bebidas

A inovação sempre esteve presente no DNA da Expresso Nepomuceno. Prova disso, é a expansão contínua dos serviços realizados. Com o segmento de alimentos e bebidas não foi diferente.

Assim que a empresa decidiu ingressar no ramo, preparou toda sua frota e estrutura para operar em alto nível de disponibilidade, com a performance que o mercado exige. Atualmente, trabalha para os maiores grupos empresariais do segmento, garantindo altos índices de performance e produtividade.

Entre os serviços que realiza para o segmento tem-se: Transferência FTL, distribuição, *cross-docking* e locação de equipamentos.

2.4.3 Segmento florestal

Há mais de 10 anos atuando no segmento Florestal, a Expresso Nepomuceno combina conhecimento e capacidade de execução para realizar qualquer tipo de operação.

Presente nas regiões Sul, Sudeste, Centro-Oeste e Nordeste, cada operação possui uma estrutura de atendimento dedicada, visando propiciar maior segurança, produtividade e eficiência para as operações.

Para atender aos requisitos de seus clientes e entregar resultados operacionais de alta produtividade, a empresa conta com uma equipe altamente capacitada e segue os mais criteriosos requisitos de qualidade, segurança e meio-ambiente atendendo aos requisitos relacionados às auditorias FSC.

A Expresso Nepomuceno atua tanto na gestão do pátio de madeira para a fábrica, quanto na alimentação direta da linha de produção. Neste ramo, realiza o transporte de madeiras em toras utilizando veículos projetados especificamente para cada operação.

Com uma ampla frota, transporta mais de 420 mil toneladas/mês. Nossa frota contempla veículos de diferentes portes e configurações como: Romeu e Julieta, bitrem e tritrem.

2.4.4 Segmento sucroalcooleiro

Operando no segmento sucroalcooleiro desde 2010, o Expresso Nepomuceno inovou no setor sendo um dos primeiros operadores logístico a realizar o Corte, Carregamento e Transporte (CCT) de cana picada das fazendas até a usina.

O transporte de cana picada é realizado em veículos com características específicas do setor, fazendo com que a operação seja dedicada a cada usina. Para o transporte utiliza-se: Cavalos 6x4 *off-road*, rodotrem e tritrem, tratores, romeu e julieta, treminhão comboios e caminhões oficinas.

2.4.5 Armazenagem e *handling*

Com intuito de ampliar o atendimento aos seus clientes, a Expresso Nepomuceno oferece soluções e operações personalizadas para armazenamento, logística interna, *inbound* e *outbound*.

Em suas instalações realizam o recebimento, a classificação, o estoque e a expedição de produtos. O controle desses serviços é mantido através do sistema WMS – *Warehouse Management System*.

Realizam a armazenagem de cargas paletizadas, em estrutura verticalizada ou blocada, de acordo com o modelo de depósito para terceiros ou armazém geral.

A operação de Armazenamento & *Handling* pode ser realizada de forma integrada com atividades que vão do recebimento ao abastecimento da linha de produção diretamente no ponto de utilização

Abaixo, são listadas as principais atividades que podem ser incluídas no escopo do serviço: Recebimento e conferência, armazenamento e movimentação de insumos, transbordo e entrega no ponto de uso, montagem de kits e *repacking* de embalagem, inspeção de qualidade e testes, *picking* e *packing* e por último identificação e sequenciamento para linha de produção.

2.4.6 Locação de equipamentos

Atendendo a uma necessidade do mercado, a Expresso Nepomuceno oferta aos seus clientes equipamentos de diferentes configurações para locação.

Os veículos e equipamentos possuem histórico de manutenção completo e encontram-se disponíveis para consulta.

Com a disponibilização de caminhões leves ou pesados, máquinas e equipamentos para movimentação de cargas, oferece o veículo certo para cada necessidade de seus clientes.

Os contratos de locação podem ser customizados, ajustando parâmetros como prazo de locação e escopo de manutenção.

2.5 Diferenciais competitivos

2.5.1 Central de monitoramento

Prezando pela eficiência e segurança, a Expresso Nepomuceno investe no que há de mais moderno em monitoramento e rastreamento de cargas e veículos. Conta com central de monitoramento própria, validada e certificada pelas principais seguradoras. Assim, fornece aos seus clientes o posicionamento em tempo real dos veículos, junto a uma gama de informações complementares, que são enviadas online (EXPRESSO NEPOMUCENO, 2017b).

Este controle é realizado através de tecnologias híbridas, como Satélite e GPRS, que atendem os mais altos padrões de exigência do mercado.

Todas as informações são disponibilizadas através do Sistema Integrado de Logística. O cliente também tem acesso a um portal, com total apoio de uma central de monitoramento 24 horas, disponível através dos canais de telefone e e-mail. A Expresso Nepomuceno conta com

os seguintes serviços: Localização, previsão de chegada recalculada, previsão de chegada, horário de saída, nota fiscal contida no veículo, motorista e placa.

2.5.2 Qualidade

A Expresso Nepomuceno considera segurança, saúde e bem-estar de nossos colaboradores, parceiros e do meio ambiente, parte integrante dos processos empresariais.

Para atender aos mais diversos segmentos, desenvolvemos um sólido programa de gestão de qualidade, segurança total e certificação para transporte de produtos químicos, além de licenças em diversos órgãos (EXPRESSO NEPOMUCENO, 2017d).

Figura 1 – Certificações e licenças da organização.



Fonte: Expresso Nepomuceno S/A (2019)

3 DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS

O estágio na Expresso Nepomuceno S/A teve início no dia primeiro de outubro de 2018 e finalizou no dia primeiro de julho de 2019, com uma carga horária semanal de 30 horas.

A Figura 2 tem como objetivo demonstrar de forma resumida as atividades desenvolvidas durante todo o período e uma breve descrição. O próximo tópico do relatório irá abordar de forma detalhada o que foi demonstrado abaixo.

Figura 2- Descrição das atividades desenvolvidas.

Atividades Desenvolvidas	Descrição das Atividades	Horas Realizadas
Integração	Apresentação do departamento e do cronograma de trabalho.	8
Orçamento	Participação na elaboração do orçamento da distribuição.	50

Implementação do sistema	Auxílio na elaboração e implementação do sistema o2p.	300
Reuniões de <i>briefing</i>	Reuniões diárias para tratar os principais aspectos da operação.	20
Mudança do <i>Layout</i> depósito	Auxílio na elaboração e implementação da mudança do <i>layout</i> do depósito.	100
Demonstração do resultado do exercício (DRE)	Análise do fechamento da Dre e realização de projeções para 2019.	50
Análise de indicadores	Análise de indicadores mensais para tratativa e mensuração dos principais pontos críticos da operação.	20
Total		548

Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

4 DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS REALIZADOS E/OU OBSERVADOS

Esse tópico descreve todas as atividades desenvolvidas no decorrer do estágio, como a integração com os colaboradores, a participação nas principais atividades do departamento, elaboração de um orçamento, análise de resultados e projeções, mudança do *layout* do depósito, implementação do sistema, reuniões de *briefing* e por último a análise de indicadores. Com o objetivo de demonstrar as atividades realizadas e o aprendizado adquirido durante todo o período de estágio.

4.1 Integração

A integração ocorreu no primeiro dia de trabalho na Expresso Nepomuceno S/A. Todo colaborador que está ingressando na organização passa por esse processo que possui duração de um dia. Tem por finalidade demonstrar e transmitir as normas da organização, políticas de trabalho e é uma oportunidade de contato com o presidente de honra, onde ele transmite a cultura e valores da empresa.

Segundo Boog (2008), citado por Lima (2016), ressalta que o período de socialização “tem como fim inserir o novo funcionário na empresa contratante, facilitando seu processo de integração no novo cenário de aprendizado no qual ele inicia suas atividades profissionais”. Os novos funcionários iniciam o contato com os valores organizacionais, visualizam os

comportamentos desejados e passam a ter conhecimento para assumir o seu papel na organização. De acordo com Louis (1980), citado por Lima (2016) esse primeiro contato envolve, além da identificação e do conhecimento dos valores da corporação, a construção da rede de relações.

De acordo com Shinyashiki (2003), citado por Lima (2016), a integração organizacional é uma tática de difusão de cultura aos indivíduos, visando adequar os padrões de comportamento das pessoas à determinada cultura organizacional. Simultaneamente, os novos funcionários vão deixando de lado os seus antigos hábitos e passam a se comportar de uma maneira harmônica às expectativas da organização. Porém, esse resultado só será obtido caso o processo de socialização seja bem cultivado pela empresa, absorvido e entendido pelo funcionário.

Em um segundo momento, há uma conversa com o gestor do segmento onde ele demonstra as atividades que serão realizadas durante todo o período de trabalho. Nesse momento é estipulado algumas metas que devem ser seguidas durante todo o período e o cronograma destinado para cada atividade que será desempenhada. Um momento de suma importância, visto que é quando realiza todo o planejamento.

Em um terceiro momento, é apresentado toda a equipe e o ambiente em que será desempenhado as atividades. Sendo também, muito importante, pois facilita o contato com todos os membros da equipe, proporcionando uma boa interação.

Assim, é notório a importância da integração para a inserção de novos membros dentro da organização, visto que é um momento de socialização com o ambiente organizacional em que facilita o contato e entrosamento com toda a equipe.

4.2 Orçamento

O orçamento é uma ferramenta muito importante para o sucesso e prosperidade das organizações. Ter a oportunidade de participar da elaboração dessa atividade é muito gratificante. A atividade acontece da seguinte maneira, ao final de todo ano a Expresso Nepomuceno S/A realiza o orçamento para o próximo ano, dessa maneira, pode participar da elaboração do orçamento da distribuição de Lavras e da filial Uberlândia. É um momento na qual ocorre o planejamento dos custos que envolverão a operação durante todo o período vigente em questão.

Segundo Padoveze (2015) o orçamento tem como objetivo reunir diversos objetivos empresarias na elaboração de um plano de controle de resultados. Um ponto muito importante

é estabelecer objetivos e metas para cada área da empresa, para que todos trabalhem em busca de lucros. Sendo assim, não é apenas tentar prever o que vai acontecer e a forma com que isso será controlado.

A Figura 3 demonstra todas as contas que são orçadas pela empresa, de acordo com a necessidade de cada departamento. Após a realização do orçamento de todas as contas, é realizado um acompanhamento mensal, onde é possível enxergar o projetado x realizado. Após isso, caso tenha dispersões entre as duas contas e o gestor tiver justificativas plausíveis, é realizado ajustes. Dito isso, a empresa trabalha com dois tipos de orçamentos, o *budget* ou estático e o *forecast* ou orçamento revisado. Além disso, dentro de cada conta é elencado a prioridade da mesma, pois, se houver necessidade de corte de orçamento, fica mais fácil evidenciar onde atacar.

O conceito de *budget* é utilizado pelas organizações para denominar o orçamento original. Já o conceito de *forecast* é utilizado pelas empresas para demonstrar as alterações periódicas com relação ao orçamento original, no qual os gestores são cobrados, com uma periodicidade que varia com a característica de cada empresa, podendo ser mensal, trimestral ou semestral.

A empresa implantou também a pouco tempo o orçamento base zero, contudo, ainda está realizando alguns ajustes. Assim, junto com o supervisor e gestor do departamento, foi estruturado o orçamento de contas como folha de pagamento, impostos, horas extras e várias outras contas que, são dimensionadas de acordo com a necessidade e não por histórico.

A proposta de orçamento base zero surgiu para contrapor o orçamento baseado em tendências. Possui como princípio romper com o passado, pois, acredita que o orçamento nunca deve partir de dados anteriores, tendo em vista que pode ter ineficiências que o orçamento baseado em tendências acaba perpetuando. Tem como principal proposta discutir sobre toda empresa sempre que for elaborar o orçamento, questionando todas os gastos e estrutura, para entender sua real necessidade. Assim, há a necessidade de discutir sobre cada atividade da empresa, não só sobre os valores, mas sim sobre a necessidade de existência de cada uma delas (PADOVEZI,2015).

A figura a baixo demonstra o modelo de planilha utilizado pela empresa e o modo com que todas as contas são orçadas.

Figura 3– Planilha do orçamento empresarial.

		Orçado 2018	Realizado 2018 (SET)	Média Mês	Observações
ORÇAMENTO		-	-	-	
FOLHA	3020201001 SALARIOS ADMINISTRATIVOS	-	-	-	
	3020201002 INSS	-	-	-	
	3020201003 FGTS	-	-	-	
	3020201004 FERIAS - PROVISAO	-	-	-	
	3020201005 13 SALARIO - PROVISAO	-	-	-	
	3020201006 SEGURO DE VIDA	-	-	-	
	3020201007 ASSISTENCIA MEDICA	-	-	-	
	3020201008 TRANSPORTE DE FUNCIONARIOS	-	-	-	
	3020201009 ALIMENTACAO PF	-	-	-	
	3020201010 ALIMENTACAO PJ	-	-	-	
DESEJA/CUSTO	3020201011 TELEFONE - VOZ	-	-	-	
	3020201012 TELEFONE - DADOS	-	-	-	
	3020201013 CORREIOS E ENCOMENDAS EXPRESSAS	-	-	-	
	3020201014 MATERIAL DE ESCRITORIO E INFORMATICA	-	-	-	
	3020201015 IMPOSTOS, TAXAS E DESPESAS LEGAIS	-	-	-	
	3020201016 ALUGUEL DE MAQUINAS E EQUIPAMENTOS	-	-	-	
	3020201017 TREINAMENTO	-	-	-	
	3020201018 AGUA	-	-	-	
	3020201019 ENERGIA ELETRICA	-	-	-	
	3020201020 UNIFORMES	-	-	-	
	3020201021 E.P.J	-	-	-	
	3020201022 SERVICOS ADMINISTRATIVOS PF	-	-	-	
	3020201023 SERVICOS ADMINISTRATIVOS PJ	-	-	-	
	3020201024 SERVICOS OPERACIONAIS PF	-	-	-	
	3020201025 SERVICOS OPERACIONAIS PJ	-	-	-	
	3020201026 SERVICOS PF (TRANSLADO E MOTBOY)	-	-	-	
	3020201027 SERVICOS PJ (TRANSLADO E MOTBOY)	-	-	-	
	3020201055 DEPRECIACOES/AMORTIZACOES	-	-	-	
3020201062 FERRAMENTAS E ACESSORIOS	-	-	-		
3020201063 RADIO	-	-	-		
3020201064 ASSISTENCIA SOCIAL	-	-	-		
DESPESA	3020201028 DESPESA DE VIAGEM	-	-	-	
	3020201032 CURSOS	-	-	-	
	3020201033 ASSINATURAS DE JORNAIS E REVISTAS	-	-	-	
	3020201034 ANUNCIOS E PUBLICACOES	-	-	-	
	3020201035 PROPAGANDA E MARKETING	-	-	-	
	3020201036 CONTRIBUICAO ASSOCIACAO DE CLASSE	-	-	-	
	3020201037 BRINDES	-	-	-	
	3020201038 DONATIVOS E CONTRIBUICOES	-	-	-	
	3020201039 SEGURANCA PATRIMONIAL	-	-	-	
	3020201040 MANUTENCAO PATRIMONIAL	-	-	-	
	3020201041 ALUGUEL DE IMOVEIS PF	-	-	-	
	3020201042 ALUGUEL DE IMOVEIS PJ	-	-	-	
	3020201043 SEGURO PATRIMONIAL	-	-	-	
	3020201044 FESTAS E EVENTOS	-	-	-	
	3020201045 COPA, MATERIAL DESCARTAVES E LIMPEZA	-	-	-	
	3020201046 MEDICINA OCUPACIONAL - PF	-	-	-	
	3020201047 MEDICINA OCUPACIONAL - PJ	-	-	-	
	3020201048 BENS DE PEQUENO VALOR	-	-	-	
	3020201049 MENOR APRENDIZ	-	-	-	
	3020201050 INSS - AUTONOMOS	-	-	-	
	3020201051 INSS - PROCESSOS TRABALHISTAS	-	-	-	
	3020201052 CUSTAS PROCESSUAIS	-	-	-	
	3020201053 ARRENDAMENTO MERCANTIL - LEASING	-	-	-	
	3020201054 MULTAS E INFRACOES	-	-	-	
	3020201056 INDENIZACOES TRABALHISTAS	-	-	-	
	3020201057 INDENIZACOES A CLIENTES	-	-	-	
	3020201058 INDENIZACOES A TERCEROS	-	-	-	
	3020201059 LICENCIAMENTO DE VEICULOS	-	-	-	
3020201060 INCENTIVO A CULTURA	-	-	-		
3020201061 MANUTENCAO DE RASTREADORES	-	-	-		
CUSTO	3020101029 SEGUROS VEICULOS	-	-	-	
	3020101030 IPVA	-	-	-	
	3020101033 DESPESAS DE MOTORISTAS EM VIAGEM	-	-	-	
	3020101034 MANUTENCAO OPERACIONAL	-	-	-	
	3020102001 SATELITE	-	-	-	
	3020102006 COMBUSTIVEL	-	-	-	
	3020102007 GAS COMBUSTIVEL	-	-	-	
	3020102008 OLEOS, LUBRIFICANTES E ADITIVOS	-	-	-	
	3020102009 PNEUS	-	-	-	
	3020102010 CAMARAS E PROTETORES	-	-	-	
	3020102011 SEGURO DE CARGA	-	-	-	
	3020102012 PECA, ACESSORIOS E ADESIVAGEM	-	-	-	
	3020102014 SERVICIO DE MANUTENCAO DE VEICULOS	-	-	-	
	3020102015 KIT DE SEGURANCA	-	-	-	
	3020102016 EMBALAGENS	-	-	-	
	3020102017 FRETE CARRETO TRANSFERENCIA PF	-	-	-	
	3020102018 FRETE CARRETO TRANSFERENCIA PJ	-	-	-	
	3020102019 FRETE CARRETO COLETA PF	-	-	-	
	3020102020 FRETE CARRETO COLETA PJ	-	-	-	
	3020102021 FRETE CARRETO ENTREGA PF	-	-	-	
	3020102022 FRETE CARRETO ENTREGA PJ	-	-	-	
	3020102023 FRETES AEREOS	-	-	-	
	3020102024 REDESPACHO	-	-	-	
	3020102025 PEDAGIOS	-	-	-	
	3020102026 ESCOLTA	-	-	-	
	3020102027 AVARIAS	-	-	-	
	3020102028 ESTADIA	-	-	-	
	3020102029 INSS - FRETE PF	-	-	-	
3020102030 QUEBRA DE ESTOQUE	-	-	-		
3020102031 SERVICIO DE BORRACHARIA	-	-	-		

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

4.3 Implementação do Sistema

Todo processo de desenvolvimento e implementação de um novo sistema envolve mudança de hábitos, quebra de rotinas e paradigmas de toda uma equipe. Há um ano atrás a Expresso Nepomuceno S/A fez uma parceria com a *ProcessWare*, contratando seus serviços para a implementação de um novo sistema chamado o2p. O intuito desse novo sistema é abranger toda a cadeia logística da empresa e teve como início o departamento de distribuição.

Uma deficiência do departamento era a falta de rastreabilidade de suas cargas e o número de erros na hora da conferencia, armazenamento e carregamento dos caminhões. O novo sistema teve como o objetivo sanar todos esses problemas e teve início no mês de abril de 2019. Contudo, para que isso acontecesse, foram necessárias várias horas planejando todos os requisitos e informações que teriam que ser levantadas para o sucesso do sistema.

Segundo Kroenke (2012) os sistemas de informação existem para melhorar os processos dos negócios e facilitar o processo decisório, conseqüentemente, aumentando a estratégia competitiva da organização. Para que isso ocorra, a fase da definição dos requisitos é a mais importante do processo de desenvolvimento, pois, criar requisitos errados irá levar a falha no sistema, é cria-los de forma correta torna a aplicabilidade deles mais fácil e tende a leva-los ao sucesso.

A figura 4 tem por objetivo demonstrar de forma objetiva e resumida todo o fluxo do sistema.

Figura 4 – Fluxo do sistema.

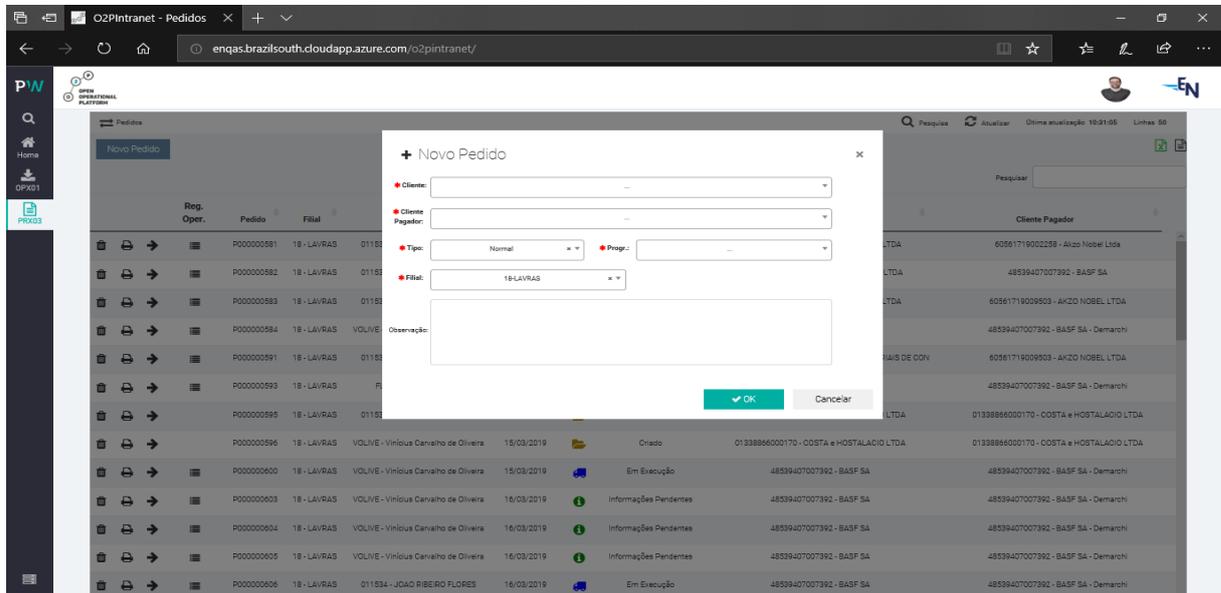


Fonte: Elaboração própria (2019).

Como é demonstrado na figura, o fluxo do sistema tem início quando o programador de carga realiza a solicitação do pedido dentro da plataforma o2p, feito isso, está realizado o cadastro da viagem no sistema. Como exemplo, para ilustrar melhor a situação, o cliente realiza uma solicitação de coleta de mercadorias na fábrica, quando o programador realiza essa

solicitação de pedido ele está cadastrando a necessidade de realização dessa viagem. A Figura 5 demonstra essa operação.

Figura 5 – Cadastro do pedido pela plataforma o2p.



Fonte: Sistema interno da empresa (2019).

O próximo passo é a realização da coleta na fábrica, onde o motorista deve cadastrar no ato do carregamento todas as notas fiscais de mercadorias que estão embarcando dentro do seu caminhão e conferir se realmente bate com o volume que está sendo embarcado. Como é demonstrado na Figura 6, onde temos uma aba no aplicativo do celular para leitura de notas.

Figura 6 – Cadastro das notas pelo smartphone.



Fonte: Sistema interno da empresa (2019).

O recebimento no centro de distribuição é feito quando o veículo da entrada na portaria, sinalizando a chegada do veículo no centro de distribuição e também das notas fiscais. Isso gera uma informação gerencial muito importante, sinalizando o tempo de viagem desde o carregamento do veículo até a chegada na empresa e também se todas as notas que embarcaram chegaram com o caminhão.

A descarga é realizada por coletores e sinaliza que todas as notas fiscais que estavam dentro do caminhão já estão dentro do centro de distribuição. Esse processo gera uma outra informação importante que é a relação entre o tempo que o caminhão entrou na portaria e o momento em que deu o início de descarga, demonstrando assim a ociosidade do caminhão.

As operações de conferencia e armazenagem também são realizadas por coletores que estão vinculados com a plataforma. Os funcionários devem conferir se o volume de mercadorias bate com o volume especificado no manifesto de carga, caso esteja tudo certo, é gerado etiquetas de identificação que são anexadas em todos os paletes que já foram conferidos, feito isso, esses paletes são armazenados nas respectivas zonas de transporte, de acordo com seu destino final.

A programação das entregas é realizada pelo programador, que é responsável por registrar a viagem dentro do sistema, analisar as regiões de destino, o veículo, motorista e os ajudantes que vão seguir junto com o caminhão. Assim, o sistema fornece as mercadorias desse destino e o peso máximo para que o programador possa programar a carga do veículo para posterior carregamento.

O carregamento e a entrega das mercadorias são o processo final. Como as mercadorias estão todas identificadas e guardadas em suas respectivas zonas de transporte e o programador já realizou a programação de entregas e identificou as mercadorias que vão ser carregadas, o carregamento é realizado pelo coletor para demonstrar no sistema que essas mercadorias estão dando saída do centro de distribuição. Já as entregas das mercadorias são realizadas pelos motoristas em seus respectivos clientes, sinalizando através de smartphone que as mercadorias foram entregues, encerrando o ciclo e a rastreabilidade dessas mercadorias.

Esse novo processo foi muito importante para o departamento trazendo melhorias em vários aspectos, como por exemplo, gerou vários indicadores e informações para tomada de decisão, trouxe maior assertividade, diminuiu os erros durante todo o processo e trouxe bastante agilidade no processo.

4.4 Reuniões de *Briefing*

As reuniões de *briefing* são muito importantes em operações logísticas de armazenagem e distribuição pelo elevado número de variáveis que acontecem no decorrer do dia e pelo fato de não haver um padrão na operação, é uma operação muito volátil em relação ao mercado. Visto isso, para que as informações sejam disseminadas de forma rápida e pratica abrangendo os colaboradores estratégicos da equipe, foi implementado reuniões de *briefing* diárias, contendo todas as informações listadas na Figura 7.

Segundo Carpinetti (2016) um dos objetivos da qualidade nas operações é de reduzir os custos e o desperdício, dessa maneira, tende a melhorar a eficiência do negócio. Pois, menores custos levam a preços mais competitivos, que por sua vez traz maiores chances de manter e conquistar mercados, trazendo assim resultados positivos e mais competitividade para as organizações. Assim, a gestão da qualidade é vista no meio empresarial como uma ferramenta para a melhoria da competitividade e produtividade das organizações.

Em reuniões com a gerencia e supervisão do departamento, foi levantado as questões que estavam ocorrendo com mais frequência no decorrer do dia e que estavam prejudicando de alguma forma a operação. Assim, um representante do deposito, da programação de carga, da expedição de documentos, de pendencias e do acerto de viagens se reúne para tratar os assuntos recorrentes, com o intuito de manter uma boa comunicação entre todas as partes da equipe.

Isso teve início devido ao fato da comunicação ser falha dentro do departamento e com isso a falta de informação penalizava o resultado da operação. Como exemplo, podemos citar o fato de caminhões não programados chegarem ao final do turno sem que o pessoal do deposito estivesse sabendo, por falta de comunicação entre os programadores de carga e os líderes do deposito. Assim, gerando horas extras no diurno, atrasos no carregamento dos caminhões no noturno e posteriormente atraso na entrega para os clientes.

Um outro fator relevante é o fato de não saber no decorrer do mês como estava a performance com os clientes, pois recebíamos as informações apenas no final do mês. Essa performance engloba alguns aspectos como atraso na coleta da mercadoria, atraso na entrega da mercadoria, ausência de comprovantes de entrega entre alguns outros fatores. Dito isso, através das reuniões diárias, começamos a sinalizar todas essas informações, assim, não sendo surpreendidos com informações boas ou ruins no final do mês.

Essas reuniões ocorrem todos os dias as 09:30 e ao final da tarde tem um fechamento rápido as 16:30 para fechar todos os assuntos do dia. A figura a baixo tem o objetivo de mostrar os conteúdos e informações que são levantados diariamente nas reuniões de *briefing*.

Figura 7 – Ata da reunião de briefing.

BRIEFING	DEBRIEFING
OPERAÇÃO DEPÓSITO (DIURNO - NOTURNO) MATTOS E GUILHERME	
Ocorrência de Segurança (*Geral):	
Compensação de horas(*Geral) :	
Absenteísmo (*Geral)	
Horas extras (*Geral)	
Carreta Diadema previsão Chegada:	
Entregas de Lavras em dia?	
Apoio de veículo entrega em Lavras	
EVENTO 1	EVENTO 1
EVENTO 2	EVENTO 2
EVENTO 3	EVENTO 3
SEXTAS - FEIRAS (REUNIÃO ALINHAMENTO) OPERAÇÕES SÁBADOS	
OPERAÇÃO DISTRIBUIÇÃO / SR. NELSON E JOÃO RIBEIRO	
Atraso de entrega do dia anterior:	
Atrasos do dia:	
Veículo em manutenção:	
Carretas diretas / apoio ajudante:	
Devoluções a serem coletadas / pendência:	
Volume dispon. p/ embarque:	
Disponibilidade Veículo p/ carregamento:	
Disponibilidade ajudante p/ viagem:	
Reclamação de cliente (registrada):	
EVENTO 1	EVENTO 1
EVENTO 2	EVENTO 2
EVENTO 3	EVENTO 3
OPERAÇÃO DISTRIBUIÇÃO / OCORRÊNCIAS E PENDÊNCIAS / ORDILEI	
Avarias do dia anterior:	
Avarias externas do dia anterior:	
Avaria do dia:	
Ocorrência do dia (diurno/noturno):	
Ocorrência na entrega:	
Coletas / devoluções (pendências):	
Total de ocorrências pendentes (BO's):	
EVENTO 1	EVENTO 1
EVENTO 2	EVENTO 2
EVENTO 3	EVENTO 3
OPERAÇÃO EXPEDIÇÃO APOIO / KEILON - SAMUEL / WESLEY	
Devoluções Pendentes	
Devoluções de pallets clientes (Chep,Basf, SW):	
Baixas de CTE em dia:	
Comprovantes 100% protocol. / enviados:	
Status devoluções canhotos BASF:	
Status devoluções canhotos AKZO/CORAL:	
Status cx. Comprovantes auditoria AKZO:	
Baixa da SW - OK entregas:	
Regularização canhotos recusados SW em dia	
EVENTO 1	EVENTO 1
EVENTO 2	EVENTO 2
EVENTO 3	EVENTO 3
OPERAÇÃO CX / ACERTO DE VIAGENS (ODAIR - WESLEY - GUSTAVO)	
Acerto viagens motoristas (pendência):	
Fluxo de caixa:	
Solicitação caixa conf. Fluxo peso/dia.:	
Lançamento no sistema - atualizado:	
Envio dos doc. Ao Financeiro:	
EVENTO 1	EVENTO 1
EVENTO 2	EVENTO 2
EVENTO 3	EVENTO 3

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

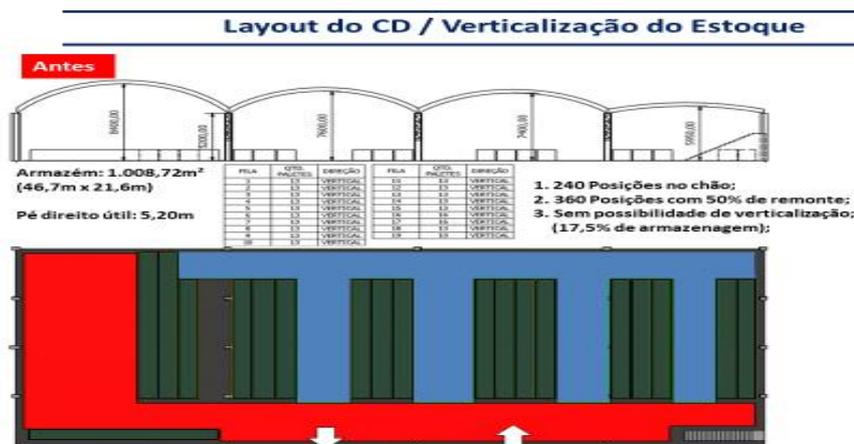
4.5 Layout do Centro de Distribuição

Devido a implementação do novo sistema o2p, houve também a necessidade de ajuste do *layout* do depósito da distribuição, contudo, não só por esse motivo. Durante bons anos a Expresso Nepomuceno S/A pagou por tendas, para suprir toda a demanda de carga armazenada, gerando um custo de quatro mil reais mensais. A ideia inicial de alteração do *layout* foi para eliminar as tendas e alterar o *layout* de alguma maneira que não houvesse a necessidade de mexer na estrutura, mas que ao mesmo tempo pudesse aumentar a capacidade de armazenamento instalada. A partir disso, como existia a demanda também de alterações devido ao novo sistema, foi realizado todas as mudanças.

Segundo Oliveira (2011) dimensionar de maneira correta o *layout* pode contribuir com alguns fatores, como exemplo, proporciona um melhor fluxo de comunicação entre as unidades organizacionais, gera uma melhor utilização da área disponível da empresa e melhora o fluxo de trabalho dos colaboradores, reduzindo assim a fadiga de toda a equipe. Tudo isso gera um clima favorável para o trabalho que pode acarretar em um aumento de produtividade.

A Figura 8 demonstra a situação do depósito antes das mudanças e a Figura 9 a situação do depósito após o modelo proposto. O que está sinalizado na cor vermelha é a área destinada para a conferência e triagem de mercadoria, a área verde é destinada para o armazenamento das mercadorias que já estão conferidas, sendo assim armazenadas de acordo com seu destino final, aglomeradas por zonas de transporte e por último a cor azul é destinada para a circulação de empilhadeiras.

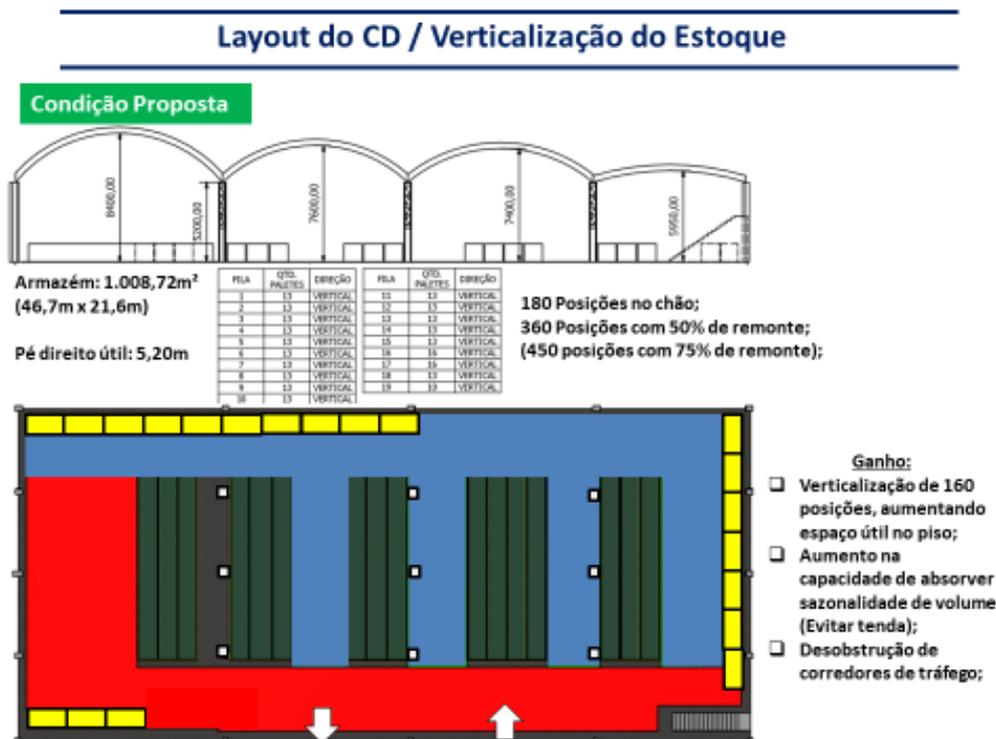
Figura 8- *Layout* antigo do centro de distribuição.



Fonte: Elaboração própria (2019).

O principal fator alterado foi a aquisição de porta paletes, aumentando a capacidade do depósito em 180 posições, devido a verticalização da carga. Os porta paletes são sinalizados na Figura 9 na cor amarela, localizado na lateral de toda a estrutura. Com isso, conseguimos eliminar o uso das tendas e o valor que seria direcionado para a mesma, pagando o novo projeto dentro de um ano. Um outro fator de melhoria vindo da alteração foi a desobstrução dos corredores de circulação, aumentando a mobilidade de empilhadeiras dentro do depósito e o espaço para conferência de carga.

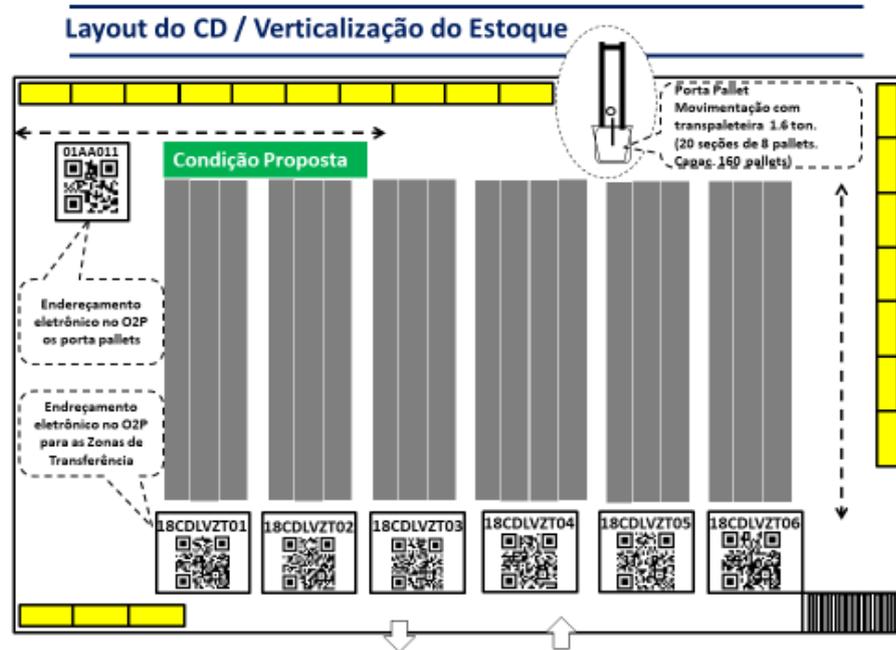
Figura 9- *Layout* novo do centro de distribuição.



Fonte: Elaboração própria (2019)

Além disso, para que o novo *layout* funcionasse com o novo sistema o2p foram realizados mais algumas mudanças. No cenário atual as zonas de transporte não possuíam identificação e nenhum código de armazenagem, já no *layout* novo esses problemas foram resolvidos. Códigos de identificação são criados para cada paletes armazenado, e cada código é armazenado dentro do código da zona de transporte, assim, diminuindo as chances de erros ou inversões de mercadorias. Na Figura 10 podemos observar que na frente de cada zona de transporte há uma placa com um código de identificação.

Figura 10- Slide contendo os códigos de identificação das zonas.



Fonte: Elaboração própria (2019)

E como as mercadorias que estão armazenadas nos porta paletes também devem conter códigos de armazenamento para futura localização no sistema, isso foi desenvolvido como demonstra a Figura 11.

Figura 11- Slide contendo os códigos de identificação dos porta paletes.

ESTOQUE	
POSICÃO:	01AA04
REMET.:	AKZO ROBEL
DESTINAT.:	CASA CARMEIRO LTDA.
CIDADE:	POÇOS DE CALDAS-MG
N. FISCAL:	0078763-1
CHAPA:	13767
NPALLET:	227

RECEBIMENTO	
PLACA:	FFR 3322
ORIGEM:	CD DEADEMA
DESTINO:	VERDE CAMPO IND. COM.
DATA:	07/02/2019
NPALLET:	299
CHAPA:	11543
QTD:	12 VOL.

Fonte: Elaboração própria (2019).

Essas leituras de códigos são realizadas através de coletores que são vinculados com a plataforma do sistema. Assim, todas as informações se tornam digitais, o que facilita a visualização e reduz a margem de erros.

4.6 Demonstração do Resultado do Exercício (DRE)

As análises e demonstrações financeiras são importantes para o sucesso e bom desempenho de todas as organizações. A Expresso Nepomuceno S/A utiliza bastante a ferramenta DRE para a mensuração dos resultados das diversas operações e também como acompanhamento das projeções realizadas. Ao final de todo ano a diretoria reúne com os gerentes dos diversos segmentos para projetar os resultados para o ano subsequente, de acordo com as expectativas e demandas dos diversos clientes que a organização possui.

Segundo Ross et al (2015) a demonstração do resultado do exercício (DRE) tem por finalidade medir o desempenho das organizações em um determinado período específico. Demonstrando na íntegra o que as pessoas realizaram para que no final alcançasse o lucro, sendo que, para alcançar o lucro, temos que subtrair as receitas pelas despesas e esse cálculo tem que dar positivo, sendo nomeado como lucro.

Visto isso, é realizado um acompanhamento mensal sobre todas as contas de resultado, analisando as dispersões de resultados realizados para os projetados, tanto dispersões que são positivas quanto também as negativas para a organização, objetivando ao máximo projeções verídicas para não mascarar o resultado na organização.

A Figura 12 demonstra o formato de planilha utilizado pela organização para a mensuração e controle dos resultados, sendo realizado o controle mensal dessas contas e ao final mostrando o total e a dispersão entre o que foi projetado e o que realmente foi realizado, demonstrando assim o impacto que essa diferença causa no caixa da organização.

A empresa avaliava todos os gestores com base nos resultados de sua margem de contribuição, contudo, enxergou que estava avaliando de forma incorreta, visto que dentro dessas contas ainda entram resultados como os de depreciação, no qual os gestores não possuem nenhuma gestão. Assim, optou por analisar o desempenho de todos com base no ebitda, pois não engloba contas como depreciação de bens e alguns outros fatores, levando em consideração apenas contas na qual os gestores possuem gestão.

Diante do exposto, pode-se notar o quão importante foi participar e acompanhar todo esse processo. Ficou claro a importância que tem um planejamento estratégico dentro das organizações, pois, projeções bem feitas são muito importantes para obter um bom resultado.

Figura 12- Planilha de demonstração do resultado do exercício (DRE).

Cliente	PROJETADO	%	TOTAL		IMPACTO CAIXA
			REALIZADO	%	
3111 RECEITAS DE TRANSPORTE	-	-	-	-	⇒ -
311101 Receitas com Frota	-	0,00	-	0,00	⇒ -
311102 Receitas com Terceiros	-	0,00	-	0,00	⇒ -
3112 RECEITAS DE SERVIÇOS E ALUGUEIS	-	0,00	-	0,00	⇒ -
311201 Receitas de Serviços	-	0,00	-	0,00	⇒ -
311202 Receitas de Aluguéis	-	0,00	-	0,00	⇒ -
311203 Receitas de Mercadorias	-	0,00	-	0,00	⇒ -
311209 Outras Receitas	-	0,00	-	0,00	⇒ -
3113 PROVISÕES	-	0,00	-	0,00	⇒ -
311301 Provisão Transporte	-	0,00	-	0,00	⇒ -
311302 Provisão Serviços	-	0,00	-	0,00	⇒ -
RECEITA BRUTA	-	0,00	-	0,00	⇒ -
3114 ABATIMENTO DE RECEITAS	-	0,00	-	0,00	⇒ -
311401 ICMS	-	0,00	-	0,00	⇒ -
311402 PIS	-	0,00	-	0,00	⇒ -
311403 COFINS	-	0,00	-	0,00	⇒ -
311404 ISSQN	-	0,00	-	0,00	⇒ -
311405 Descontos e Abatimentos	-	0,00	-	0,00	⇒ -
311406 Anulação de Receitas	-	0,00	-	0,00	⇒ -
311407 INSS sobre Transporte	-	0,00	-	0,00	⇒ -
311 RECEITA LÍQUIDA	-	0,00	-	0,00	⇒ -
3211 CUSTO VEÍCULOS E EQUIPAMENTOS	-	0,00	-	0,00	⇒ -
321101 Combustível	-	0,00	-	0,00	⇒ -
321102 Pneus	-	0,00	-	0,00	⇒ -
321103 Manutenção	-	0,00	-	0,00	⇒ -
321104 Depreciações de Veículos e Equipamentos	-	0,00	-	0,00	⇒ -
321105 Taxas Fixas	-	0,00	-	0,00	⇒ -
321106 Multas e Infrações	-	0,00	-	0,00	⇒ -
321107 Outros Custos	-	0,00	-	0,00	⇒ -
321109 Reboques e Baú Logística	-	0,00	-	0,00	⇒ -
3212 CUSTO FRETE TERCEIRIZADO	-	0,00	-	0,00	⇒ -
321201 Frete Transferência	-	0,00	-	0,00	⇒ -
321202 Frete Coleta	-	0,00	-	0,00	⇒ -
321203 Frete Entrega	-	0,00	-	0,00	⇒ -
321204 Frete Viagens Vazias (Sem CTE)	-	0,00	-	0,00	⇒ -
3213 CUSTO DIRETO E MOTORISTAS	-	0,00	-	0,00	⇒ -
321301 Apropriação Pessoal	-	0,00	-	0,00	⇒ -
321302 Apropriação Material	-	0,00	-	0,00	⇒ -
321303 Apropriação Serviços	-	0,00	-	0,00	⇒ -
321304 Apropriação Motoristas Logística	-	0,00	-	0,00	⇒ -
321305 Apropriação Receitas Financeiras	-	0,00	-	0,00	⇒ -
321306 Apropriação Despesas Financeiras	-	0,00	-	0,00	⇒ -
321307 Apropriação Outros	-	0,00	-	0,00	⇒ -
321308 Apropriação Despesas de Viagens	-	0,00	-	0,00	⇒ -
321309 Depreciação Administrativa	-	0,00	-	0,00	⇒ -
3214 DEMAIS CUSTOS OPERACIONAIS VARIÁVEIS	-	0,00	-	0,00	⇒ -
321401 Satélite	-	0,00	-	0,00	⇒ -
321402 Serviços Operacionais	-	0,00	-	0,00	⇒ -
321403 Seguro de Carga	-	0,00	-	0,00	⇒ -
321404 KIT de Segurança	-	0,00	-	0,00	⇒ -
321405 Embalagens	-	0,00	-	0,00	⇒ -
321406 Aluguel de Veículos e Máquinas	-	0,00	-	0,00	⇒ -
321407 Fretes Aéreos	-	0,00	-	0,00	⇒ -
321408 Redespachos	-	0,00	-	0,00	⇒ -
321409 Pedágios	-	0,00	-	0,00	⇒ -
321410 Escoltas	-	0,00	-	0,00	⇒ -
321411 Avarias	-	0,00	-	0,00	⇒ -
321412 Estadias	-	0,00	-	0,00	⇒ -
MARGEM CONTRIBUIÇÃO	-	0,00	-	0,00	⇒ -
3215 APROPRIAÇÃO INDIRETA	-	0,00	-	0,00	⇒ -
321501 Carga, Descarga (Depósito)	-	0,00	-	0,00	⇒ -
321502 Expedição de Documentos	-	0,00	-	0,00	⇒ -
321503 Administrativo	-	0,00	-	0,00	⇒ -
321504 Perdas e Sinistros	-	0,00	-	0,00	⇒ -
321 RESULTADO BRUTO	-	0,00	-	0,00	⇒ -
EBTIDA	-	0,00	-	0,00	⇒ -

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

4.7 Análise de Indicadores

Como toda operação logística de armazenagem e distribuição possui muitas variáveis os indicadores são de suma importância para deixar evidenciado como estão os resultados e andamento das atividades desempenhadas. Servem tanto para tomadas de decisão do gestor dentro do próprio departamento quanto para dar feedback para a diretoria do desempenho da operação em um determinado período.

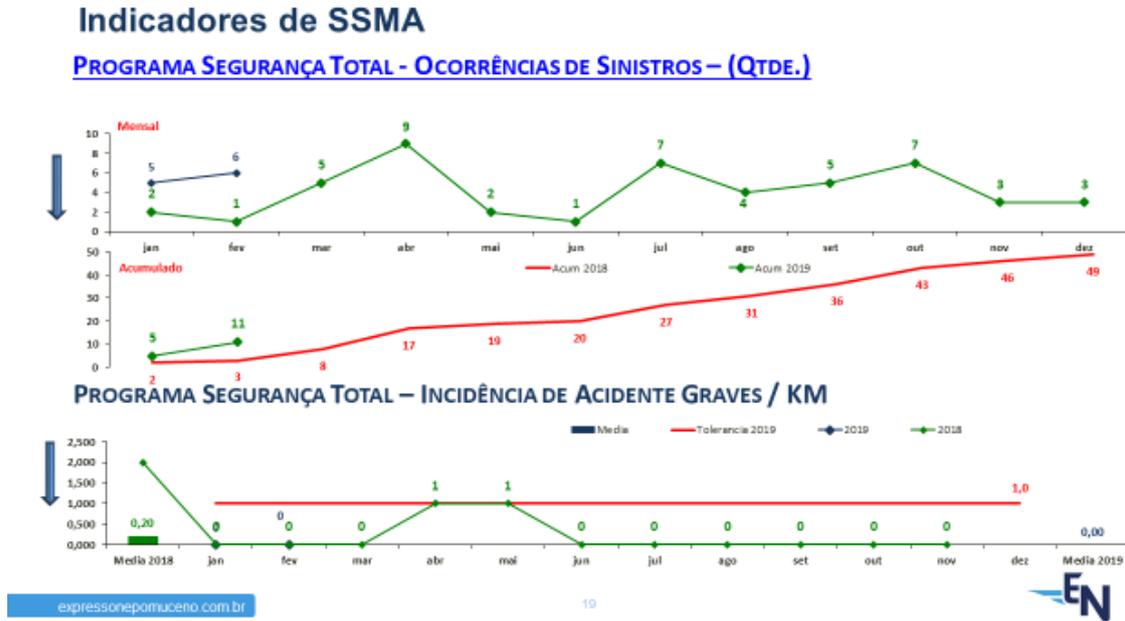
Segundo Muller (2014) é de suma importância a integração entre as estratégias empresariais com os processos operacionais. Assim, a gestão orientada por um sistema de indicadores de desempenho é crucial para que essa integração aconteça, de forma a alinhar os objetivos estratégicos com as ações operacionais. Isso é necessário para manter o alinhamento da empresa e a sua sustentação no longo prazo.

Isso ocorre da seguinte, é realizado apresentações mensais com a diretoria para tratar sobre os assuntos do mês anterior. Assim, no fechamento de todo mês, as informações já ficam disponíveis para lançamento e atualização de todos os indicadores, para posteriormente estar realizando a reunião com o intuito de debater os resultados e justificar as contas que não estiverem com bons resultados.

Dentro da operação de distribuição tem indicadores de Saúde, segurança e meio ambiente (SSMA), qualidade, gestão de pessoas, manutenção, financeiros e de processos. Assim, são reuniões geralmente demoradas por tratar de todas as áreas dentro da operação, contudo, um momento de muito aprendizado por demonstrar os principais pontos de atenção dentro de cada área e por ser de certa forma um resumo da operação dentro de um determinado mês.

Abaixo, algumas ilustrações que demonstram alguns dos indicadores que são abordados durante essa apresentação A Figura 13 demonstra um indicador de Saúde, segurança e meio ambiente (SSMA), que demonstra a quantidade de sinistro que ocorreram dentro de cada mês, demonstrando acidentes pequenos e um outro indicador é o número de acidentes graves que ocorreram dentro do período.

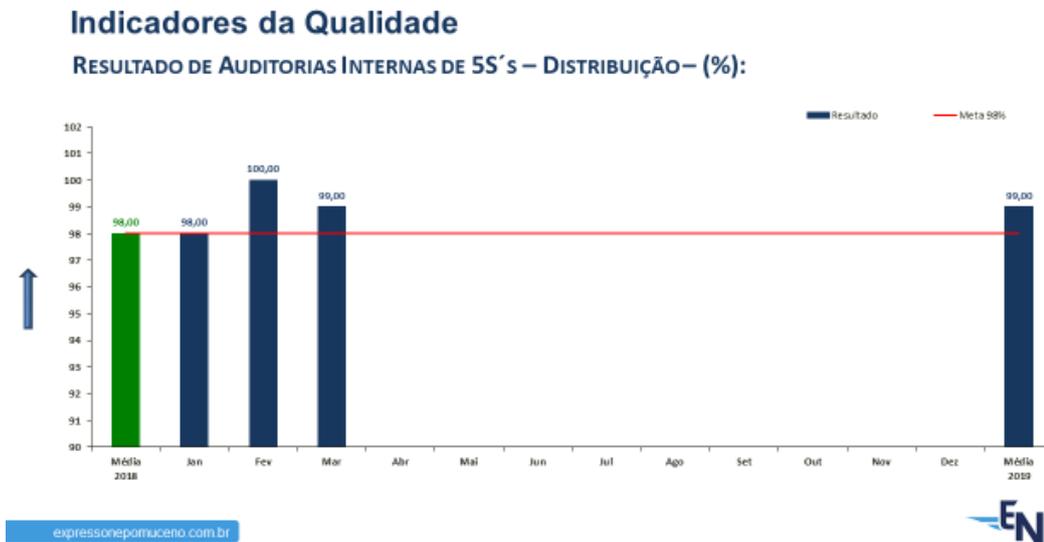
Figura 13- Indicador de Saúde, segurança e meio ambiente (SSMA).



Fonte: Sistema interno da empresa.

Outro indicador demonstrado pela Figura 14 é o indicador de qualidade, onde nos mostra o resultado e a efetividade das auditorias interna de 5s dentro do departamento. Por lidar ainda com muito papel dentro do administrativo, essas auditorias são muito importantes para manter tanto o depósito quanto o administrativo dentro dos padrões da qualidade.

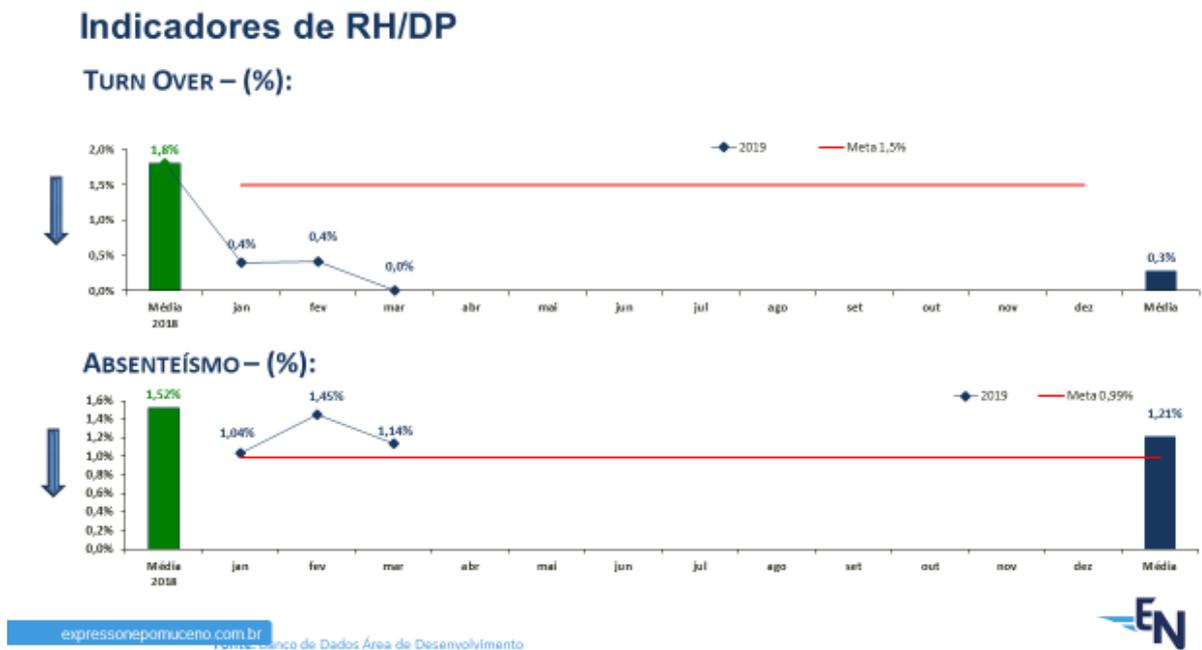
Figura 14- Indicador de qualidade.



Fonte: Sistema interno da empresa

A Figura 15 nos mostra indicadores de recursos humanos e departamento de pessoas, onde pode-se ver dois pontos muito importantes relacionados a esse departamento, que é o *turn over*, que mede a rotatividade de funcionários dentro da organização e o absenteísmo, que mede o número de vezes que os colaboradores tiveram ausências de trabalho.

Figura 15- Indicador de recursos humanos e departamento de pessoas.



Fonte: Sistema interno da empresa.

A Figura 16 é um indicador de manutenção que demonstra a eficiência preventiva dos veículos, indicador importante para analisar se todas as revisões dos cavalos e carretas estão sendo realizadas no tempo correto. Fonte de informação importante, pois o não cumprimento desse quesito pode ocasionar problemas graves para a operação.

Figura 16- Indicador de manutenção.



Fonte: Sistema interno da empresa.

A Figura 17 mostra indicadores financeiros que demonstram a eficiência dos orçamentos por centro de custos, mostrando a dispersão entre orçado e realizado. Através desses indicadores que a diretoria possui informações para estar cobrando os gerentes. Um fator interessante é que os gerentes não são cobrados apenas quando estão estourando o orçamento, são cobrados também quando o orçamento está sobrando muito, sendo realizado alguns cortes.

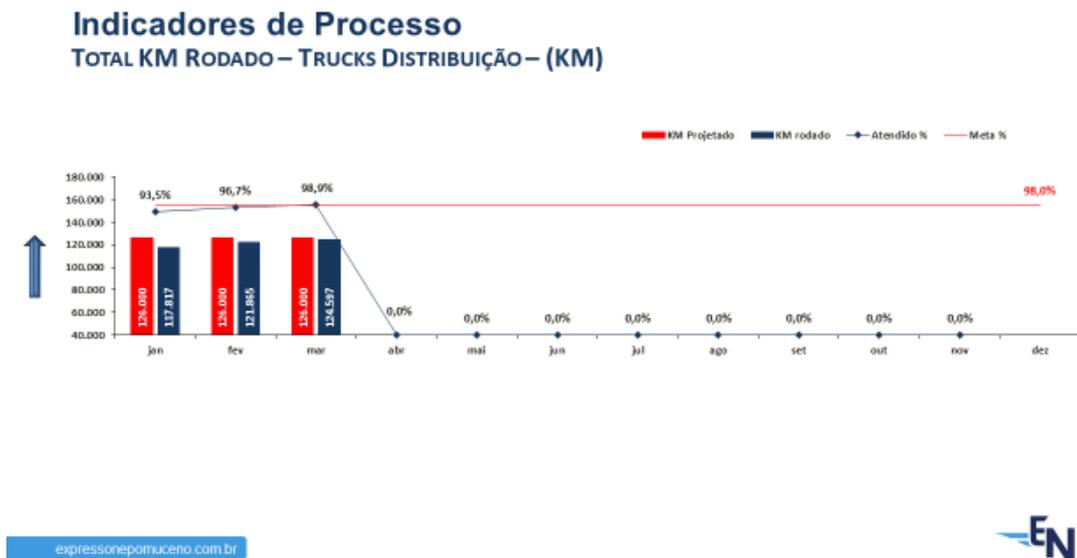
Figura 17- Indicador financeiro.



Fonte: Sistema interno da empresa.

A Figura 18 mostra indicadores de processos, demonstrando o total de km rodado dos *trucks* da distribuição, vinculado sempre com o projetado x realizado. Uma fonte de informação sobre a produtividade da frota e dos motoristas.

Figura 18- Indicador de processo.



Fonte: Sistema interno da empresa.

São poucos indicadores, mas que deixam evidenciado que como é uma operação que envolve informações das diversas áreas da administração, os indicadores se tornam muito importantes para acompanhamento de resultado e a realização de uma boa gestão. Ter a oportunidade de atualiza-los e conhecer a origem e causa dos mesmos facilita e enriquece o conhecimento sobre a operação.

5 SUGESTÕES DE MELHORIAS

A Expresso Nepomuceno S/A é uma empresa consolidada no mercado com quase 60 anos de história. Possui processos eficientes e é referência no setor de transporte e logística. Contudo, no mundo contemporâneo as empresas devem sempre estar atentas as mudanças e atualizações de mercado, visto isso, sempre terão pontos de inovação e melhoria dentro do seu ambiente organizacional. Assim, sugestões e melhorias são cruciais para a perpetuidade e excelência de toda organização.

Nesse contexto, uma sugestão seria o uso efetivo da ferramenta Stratec que a empresa já possui, porém, não usufrui de todos os benefícios da ferramenta. É uma ferramenta voltada para a consolidação de indicadores gerenciais e atas de reuniões em uma única plataforma, facilitando assim o acesso de todos os departamentos as informações e também na comunicação entre os departamentos, visto que possui um chat interno. Se a empresa conseguir o uso efetivo dessa ferramenta, atas de reuniões não cairão mais no esquecimento e indicadores gerenciais servirão também para tomadas de ações e deixarão de ser apenas números. Pois, dentro dessa ferramenta é possível atribuir responsáveis por cada ata de reunião e indicadores, e dimensionar também o prazo para a realização e conclusão dos mesmos.

Um outro fator seria o investimento maior em tecnologia dentro do setor, pois, alguns processos tanto no administrativo quanto no depósito podem ser realizados de forma mais rápida com o auxílio da tecnologia. A implementação do novo sistema o2p contribuiu bastante para a agilidade dos processos no administrativo, contudo, tanto o depósito quanto o administrativo podem ser melhores. Hoje na Expresso Nepomuceno o processo de conferência e separação de carga é feito todo a mão e no mercado já existem centros de distribuição automatizados, que reduzem bem o quadro de pessoas, os erros e aumentam a agilidade do processo de separação e conferência de carga. Um outro ponto é a utilização de docas de carregamento, com uma pequena alteração no depósito isso seria possível e traria ganhos consideráveis no tempo de carregamento e descarga dos veículos. Visto que hoje todas as descargas e carregamentos necessitam de uma empilhadeira e dois homens, no modelo proposto seria necessário apenas uma transpaleta e um homem.

Uma das atividades realizadas no administrativo é o controle de jornada dos motoristas que ainda é por fixa de ponto, o que é muito passivo de erro e gera muito retrabalho. Já existem aplicativos e software no mercado em que eles marcam via satélite a localização exata do motorista e se o caminhão está em movimento ou não, assim, controlando a jornada eletronicamente por um baixo custo e com uma margem de erro muito pequena.

A gestão a vista do departamento também pode ser melhor implementada, hoje já acontece a divulgação de indicadores e os fatores relacionados a operação, contudo, a frequência com que isso ocorre poderia ser maior. Como se trata de uma equipe com um número de pessoas consideráveis, é importante mantê-los motivados e, um dos modos de realizar isso, é através da gestão a vista. Reconhecer o trabalho que foi realizado e dar retorno sobre os resultados obtidos é uma forma de motivação e traz um bom resultado para a organização.

6 CONCLUSÃO

Diante de tudo que foi mencionado acima, é notório a importância do estágio para a formação de qualquer graduando em administração. Ter a oportunidade de vivenciar durante todo esse período as variáveis que uma operação de armazenagem e distribuição possui contribui muito para a formação pessoal e profissional. Conhecer todos os processos desse tipo de operação com certeza enriquecem muito o conhecimento sobre operações logística e desenvolvem no indivíduo habilidades como o trabalho em equipe e demonstra a importância da comunicação dentro das organizações.

Durante todo o período de estágio passei por vários momentos que com certeza serão sempre exemplos para a minha carreira profissional. Tive a oportunidade de desenvolver a comunicação e perceber a importância de ser realizada com clareza, oportunidade também, de realizar trabalhos em equipes e saber lidar com diferenças de opiniões e o fato de aprender a tomar decisões. Além disso, ter a oportunidade de trabalhar com todas as atividades mencionadas acima enriquecem muito a bagagem de conhecimento na carreira de qualquer indivíduo.

Diante do que foi mencionado acima, administrar é uma ciência na qual não existe apenas um modo de se realizar as tarefas ou até mesmo aplicar os conteúdos apreendidos em sala de aula, e é isso que a torna uma disciplina tão especial e o trabalho do administrador tão desafiador, e só através do estágio é possível perceber isso. Cada departamento da Expresso Nepomuceno S/A possui seu modo de trabalhar e até mesmo filiais do mesmo segmento possuem modos distintos, a vivência em diferentes filiais demonstra isso, contudo, o importante é que cada uma trabalhe do melhor modo levando em consideração o contexto na qual está inserida.

Em suma, é notório como a experiência durante todo esse período agrega para a formação profissional de qualquer graduando. A oportunidade de aplicar conteúdos apreendidos em organizações antes de ingressar no mercado de trabalho nos torna mais preparados e capacitados, e hoje em dia isso é muito importante, devido a elevados fatores competitivos no qual o mercado se encontra.

REFERÊNCIAS

CARPINETTI, Ribeiro, L. C. **Gestão da Qualidade - Conceitos e Técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

EXPRESSO NEPOMUCENO. Quem Somos. **Expresso Nepomuceno**, 2017a. Disponível em: <<http://www.expressonepomuceno.com.br/quem-somos/>>. Acesso em: 04 de junho de 2019.

EXPRESSO NEPOMUCENO. Estrutura. **Expresso Nepomuceno**, 2017b. Disponível em: <<http://www.expressonepomuceno.com.br/nossa-estrutura/>>. Acesso em: 04 de junho de 2019.

EXPRESSO NEPOMUCENO. Clientes & Segmentos. **Expresso Nepomuceno**, 2017c. Disponível em: <<http://www.expressonepomuceno.com.br/clientes-segmentos/>>. Acesso em: 04 de junho 2019.

EXPRESSO NEPOMUCENO. Qualidade. **Expresso Nepomuceno**, 2017d. Disponível em: <http://www.expressonepomuceno.com.br/qualidade/>>. Acesso em: 04 de junho de 2019.

OLIVEIRA, D. P. R. **Sistemas, organização e métodos**: uma abordagem regencial. 20. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

KROENKE, M., D. **Sistemas de informação gerenciais**. 1.ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

LIMA, G. B. **Avaliação do programa de integração institucional de uma instituição hospitalar de Porto Alegre – RS**. Porto Alegre, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2016.

MÜLLER, C. J. **Planejamento estratégico, indicadores e processos**: uma integração necessária. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

PADOVEZE, C. L. **Planejamento Orçamentário**. 3. ed. rev. e atual. São Paulo: Cengage Learning, 2015.

ROSS, S. A.; WESTERFIELD, R. W; JAFFE, J; LAMB, R. **Administração financeira**. 10. ed. Porto Alegre: Mc Graw Hill, 2015.

UFLA - Universidade Federal de Lavras. **Projeto Pedagógico do Curso de Administração**. Lavras, 2018. p.