



# Gestão do conhecimento em logística: um estudo sobre o retorno de pedidos na gestão logística

## Logistics knowledge management: a study on the return of orders in logistic management

MORAIS, Leonardo [1](#); RORATTO, Rodrigo [2](#); ANTUNES, Helenise S. [3](#)

Recebido: 24/07/2018 • Aprovado: 10/11/2018 • Postado 14/01/2019

### Conteúdo

- [1. Introdução](#)
- [2. Contexto da empresa analisada](#)
- [3. Divergências na entrega de pedidos](#)
- [4. Metodologia da pesquisa](#)
- [5. Análise do questionário](#)
- [6. Conclusão](#)

[Referências Bibliográficas](#)

#### RESUMO:

Este trabalho aborda o retorno de pedidos em uma empresa do ramo de bebidas de Santa Maria- RS. Tem por objetivos específicos de identificar como está configurada a área de logística de distribuição na empresa evidenciando as atividades realizadas, verifica os principais fatores que levam ao retorno de pedidos e sugere melhorias para minimizar o índice de retorno e assim reduzir os custos, promover o comprometimento da equipe e a qualidade total na prestação do serviço sirva de diferencial competitivo.

**Palavras chave:** Retorno de pedidos, Retrabalho, Clientes, Logística, Fábrica.

#### ABSTRACT:

This paper deals with the return of orders at a beverage company in Santa Maria - RS. Its specific objectives are to identify how the distribution logistics area in the company is configured, showing the activities performed, verifies the main factors leading to the return of orders and suggests improvements to minimize the rate of return and thus reduce costs, promote commitment of the team and the total quality in the provision of the service serves as a competitive differential.

**Keywords:** Return of orders, Rework, Clients, Logistics, Factory.

## 1. Introdução

Devido às constantes mudanças que o ambiente concorrencial impõem às organizações define-se a incansável busca por redução de custos como principal meta, bem como, evidencia-se o diferencial satisfação dos clientes em todo os setores, sendo que a motivação dos colaboradores é crucial para o comprometimento com os objetivos da empresa.

Conforme Bowersox e Closs (2011), a grande vantagem estratégica de uma empresa pode estar na forma de entregar seus produtos, no dia certo e no momento esperado. Deste modo é indispensável o alinhamento das seguintes informações: preço e validade de

produtos, quantidade, restrição de horários e dia de entrega, a fim de que não haja imprevistos futuros e a entrega aconteça conforme o pedido do cliente.

De acordo com Kotler (2013) a incessante busca na agilidade do processo, rapidez na entrega do produto, além de manter a qualidade no atendimento, é ainda maior para as indústrias que tem como seus clientes outras empresas que atingirão o consumidor final. Dessa forma, a empresa deve executar seus serviços de modo a evitar a ocorrência de entrega indevida aos seus clientes.

Por isso, é relevante para as empresas conhecerem os principais aspectos que influenciam na carência de qualidade no atendimento ao cliente. Diante deste contexto, a partir de um estudo de caso, o presente estudo de caso aborda o tema retorno de pedidos em uma empresa fabricante de bebidas, tendo como objetivo geral verificar os motivos de possíveis divergências que ocorrem no processo de entrega de encomendas e que acarretam na volta dos produtos à empresa gerando custos, retrabalho e consequentemente insatisfação dos clientes da empresa em estudo. No caso deste estudo são propostos os seguintes objetivos específicos: (a) identificar como está configurada a área de logística de distribuição na empresa pesquisada, (b) evidenciar as atividades realizadas pela empresa em estudo no que tange a logística de distribuição, (c) verificar os principais fatores que levam ao retorno de pedidos à empresa, e (d) sugerir melhorias para a área pesquisada.

Perante a importância que o tema representa para a empresa analisada, que tem contabilizado este problema em sua rotina diária, torna-se justificável a abordagem do assunto, sendo que há poucos artigos publicados sobre o retorno de pedidos à empresa de origem e o tema, segundo o estudo de Costa e Trigo (2015), é constantemente abordado em pesquisas quando o assunto é a satisfação dos clientes mas pouco mensurado pelas próprias empresas como base para as ações de logística. A escolha da empresa em estudo é devido ao fato dela ser considerada um referencial na cidade e região onde está localizada, no que tange às atividades de logística, representando um exemplo a ser seguido até mesmo por seus concorrentes. Com o aumento da demanda de produtos, o problema da distribuição que mais aflige a diretoria da empresa em estudo é o alto índice de retorno de mercadoria. A insatisfação dos diretores é justificada pelo fato de que, ao apresentar falhas que geram retorno, além de poder manchar a sua imagem frente aos clientes que precisam do produto no dia de entrega, a empresa pode vir a assumir toda a despesa referente à viagem desnecessária gerando um processo de retrabalho com a recolocação do produto na cadeia produtiva, e a perda de um dia na validade dos seus produtos, gerando custo.

Dessa forma, este artigo inicia pela Introdução e segue com as seguintes seções: Contexto da Empresa Analisada, Divergências na Entrega de Pedidos, Metodologia da Pesquisa, Análise da Questionário, Análise dos Resultados, Sugestões de Melhorias, Conclusão e Referências.

---

## **2. Contexto da empresa analisada**

A empresa atua no segmento de bebidas por meio da produção, comercialização e distribuição de produtos das linhas The Coca-Cola Company, Heineken e Leão Alimentos e Bebidas. Fundada no dia 5 de dezembro de 1977, tem sua fábrica instalada em Santa Maria (RS), além de Centros de Distribuição em Passo Fundo (RS) e Vale do Rio Pardo (RS) (com sede em Vera Cruz) e Transit Points (responsáveis exclusivamente pela distribuição de produtos) em Bagé (RS) e Santana do Livramento (RS). Segundo o manual operacional interno (2016), elaborado internamente pela empresa, é considerada uma divergência de entrega quando, por algum motivo, o pedido ou parte dele retorna à empresa após a entrega no cliente, podendo ser classificado em um retorno por motivo comercial ou operacional. De acordo com documentos internos da empresa, a entrega de pedidos trata de todos os procedimentos aplicados desde o momento da coleta na fábrica ou Centros de Distribuição (CDs), até a entrega ao cliente e fechamento no retorno ao local de coleta

Atualmente a empresa totaliza 25 mil metros de área construída e opera com quatro linhas (uma de envase para latas, duas de embalagens PET e uma de embalagens de vidro). Constituídas por modernos equipamentos de fabricação, elas têm capacidade de produzir 528.264 milhões de litros de bebidas por ano, as quais estão presentes diariamente na mesa de consumidores gaúchos das regiões Centro, Fronteira Oeste e Planalto Médio.

A empresa disponibilizou ao acadêmico o acesso a documentos internos pertinentes ao assunto pesquisado, mostrando pleno interesse na pesquisa e em seus resultados contribuindo ativamente para compor parte do referencial teórico utilizado para embasar a fundamentação do presente artigo.

---

### **3. Divergências na entrega de pedidos**

Segundo Silva (2012) em seu estudo de caso onde analisou a redução do índice de retorno de pedidos numa empresa do ramo alimentício, atualmente, o maior desafio das empresas incide na minimização dos custos logísticos e na otimização da qualidade na entrega. Ainda segundo o autor os motivos de retorno comercial são aqueles onde o cliente devolve o pedido por alguma divergência por erro do comercial (vendedor) e são classificados como segue abaixo:

- Cliente não fez pedido: é quando o vendedor envia o pedido sem ter acordado com o cliente, então ao chegar o pedido no estabelecimento o cliente não recebe, porque desconhece a respectiva solicitação (SILVA, 2012).
- Data de entrega em desacordo com o pedido: esse retorno geralmente ocorre por erros do vendedor em não informar o dia correto da entrega para o cliente (SILVA, 2012).
- Venda divergente- produto negociado: acontece em virtude de o vendedor ser inexperiente no conhecimento dos produtos que podem não entender a solicitação do cliente (SILVA, 2012).
- Pedido cancelado: ocorre quando o cliente liga para o vendedor avisando-o que não vai querer o pedido por motivos de imprevistos, seja por não obter, no momento, espaço para armazenar os produtos no seu estabelecimento; ou não haver ninguém para o recebimento, ou simplesmente ter alterado o cardápio do dia (SILVA, 2012).
- Pedido duplicado: esse retorno acontece quando o vendedor envia duas vezes o mesmo pedido, para incluir mais volume de vendas para alcance da meta ou até mesmo intimidar o cliente a ficar com o pedido (SILVA, 2012).
- Fechado no horário de entrega: ocorre quando há falta de comunicação entre o cliente e o vendedor, pois existem clientes com restrição de horário (SILVA, 2012).
- Venda divergente - preço/prazo negociado: essa devolução acontece quando não é efetuada uma confirmação de todos os dados do pedido antes de transmiti-lo (SILVA, 2012).
- Falta de dinheiro para pagamento no momento da entrega: ocorre quando o cliente não possui o valor em dinheiro para pagar ou porque solicitou o pagamento em boleto e houve falha de comunicação entre cliente e vendedor ou por razões financeiras do cliente (Feitosa et al., 2013).

No estudo desenvolvido por Feitosa et al (2013), os motivos de retorno operacionais são aqueles onde o cliente devolve o pedido por alguma divergência por erro da equipe operacional (separador, montador, conferente, assistente, motorista, entregador) e são classificados como segue abaixo:

- falta de produto na carga- essa devolução ocorre quando na chegada ao estabelecimento de entrega verifica-se que não constam todos os produtos descritos na nota fiscal, pois os mesmos podem ter sido entregues em outro local ou nem ter sido carregados na fábrica (Feitosa et al., 2013).
- sobra de produto na carga- segundo o manual operacional interno (2016) ocorre quando no fim do percurso da roteirização verifica-se a presença de produtos no caminhão que não foram entregues, devido a terem sido carregados sem constar na nota fiscal, ou por ter sido entregue em menor quantidade em outro local.
- falta de vasilhame- conforme o manual operacional interno esse retorno ocorre quando na chegada ao estabelecimento de entrega verifica-se que não constam todos os vasilhames necessários para realizar a troca entre empresa e cliente.
- produto próximo do vencimento- de acordo com o manual operacional interno acontece quando no ato da entrega o cliente questiona o prazo de validade do produto levando em consideração o índice de rotatividade do estabelecimento.
- inversão de produtos- conforme o manual operacional interno ocorre quando no ato da entrega verifica-se que o produto que consta na nota fiscal não é o mesmo que consta na carga.
- erro de conferência- segundo o manual operacional interno esse retorno ocorre exclusivamente por falta de atenção do responsável pela conferência, que pode ser tanto por parte da equipe interna (assistente, conferente), como por parte da equipe externa (motorista, entregador e até o próprio cliente).

- avaria de produto na carga- esse retorno ocorre, de acordo com o manual operacional interno, devido à falta de cuidado no manuseio da carga que pode ser tanto por parte da equipe interna (separador, montador, carregador), como por parte da equipe externa (motorista, entregador).

Conforme Silva (2012) e Feitosa et al. (2013) tanto as divergências comerciais quanto as operacionais acarretam em custos desnecessários com combustível, deslocamento, retrabalho, insatisfação dos clientes e até mesmo um investimento por parte da empresa que é obrigada a realizar ações corretivas que minimizem tais divergências para evitar possível desgaste por parte do nome/ marca dos produtos que a empresa representa.

Conforme o manual operacional interno (2016) no caso de divergência a equipe deve proceder da seguinte forma:

a) divergência padrão: falta de produto na carga, falta de vasilhame, nota fiscal eletrônica (NF-e) em desacordo, data de vencimento próximo, produto avariado, falta de dinheiro para pagamento integral no valor da NF-e. Para estas divergências, o motorista deve efetuar o processo de abertura de NF-e, onde parte adequada do produto será entregue e o cliente deve registrar no verso da NF-e o recebimento parcial. Quando efetuar o fechamento no retorno ao local de coleta, o motorista deve encaminhar a NF-e junto ao acerto financeiro identificando o código de abertura de NF-e onde o setor financeiro irá efetuar a correção e encaminhar ao cliente. Para caso de NF-e de troca, pode ser efetuada a troca parcial no mesmo funcionamento da abertura de NF-e e quando nem todos os produtos de troca possuem a etiqueta.

b) divergência não padrão: Para todas as demais divergências encontradas durante a entrega, o motorista deve entrar em contato com o superior imediato para que seja tomada a decisão.

c) caso o cliente esteja fechado durante a chegada da equipe e estiver de acordo com o documento das janelas de atendimento, a equipe deve prosseguir para a próxima entrega, e ao final da rota retornar ao cliente. Se este ainda estiver fechado deve entrar em contato com o supervisor e este em conjunto com o vendedor definirá o retorno ou não deste pedido.

No retorno da rota (quando retornar) ao estabelecimento de origem, o motorista de veículos deve levar o veículo até a fila de retorno para a conferência do financeiro. Para a conferência de retorno, os produtos, vasilhame e materiais devem estar acondicionados e organizados para facilitar a conferência. A equipe de entrega deve disponibilizar o relatório de embarque NF-e de retornos e recolhimentos. Todo retorno de produto, seja por motivo de recolhimento de consignado ou de abertura de NF-e deve estar identificado pelo motorista na NF-e com um "R" no espaço em branco após a coluna de caixas físicas, identificando a quantidade retornada. Toda a NF-e de retorno total ou parcial, deve estar identificada com o código de retorno conforme o regulamento interno da empresa.

Após a efetivação de todas as entregas, o motorista deve preencher no relatório de conferência de retorno tudo que está trazendo de volta para a empresa (produtos retornados, vasilhame, paletes e chapas).

Após a conferência do veículo, o motorista, deve efetuar o fechamento financeiro da rota, na sala de acerto e as documentações de entrega, canhotos e demais registros devem ser entregues em local específico no financeiro. Todos os mapas, roteiros e lista de janelas de atendimento devem ser entregues para a equipe de roteirização, onde o motorista deve descrever as dificuldades e divergências entre o previsto e o realizado para ajustes. A equipe de entrega própria deve, ao final do acerto da carga apresentar-se ao superior imediato para fechamento da jornada.

---

## 4. Metodologia da pesquisa

O estudo em relação aos objetivos caracteriza-se como uma pesquisa do tipo descritiva que segundo Cervo e Bervian (1996) procura descobrir, com precisão possível, a frequência que o fenômeno ocorre, sua relação e sua conexão, com os outros, sua natureza e suas características, relacionando fatos ou fenômenos sem manipulá-los. Quanto à abordagem do problema, esta pesquisa tem caráter quantitativo, para Mattar (2001), a pesquisa

quantitativa busca a validação das hipóteses mediante a utilização de dados estruturados, estatísticos, com análise de um grande número de casos representativos, recomendando um curso final da ação. Ela quantifica os dados e generaliza os resultados da amostra para os interessados. O procedimento técnico utilizado é o estudo de caso, que conforme Yin (2010) visa à investigação de um fenômeno contemporâneo dentro do contexto atual. O estudo de caso contribui com o conhecimento, ou seja, fenômenos e situações que acontecem dentro das organizações. Em se tratando da coleta de dados, inicialmente foi realizada uma revisão bibliográfica a fim de abarcar os conceitos acerca da estrutura desse estudo. Nesse sentido, Gil (2010) destaca que a pesquisa bibliográfica é elaborada com base no material já publicado, tradicionalmente material impresso, como livros, teses, dissertações e anais de eventos científicos, bem como o material disponibilizado pela internet.

Para o levantamento dos dados foram realizadas observações no local foco de análise e com base em diagramas de causa-efeito apresentados por Silva (2012), em um estudo de caso sobre a redução do índice de retorno de pedidos numa empresa do ramo alimentício; e por Feitosa et al (2013) [em uma aplicação do método de análise e solução de problemas (MASP) para redução do índice de retorno de mercadoria de uma fábrica de embutidos] será possível identificar, segundo os autores, os principais motivos comerciais e operacionais que acarretam no retorno de pedidos à empresa.

De acordo com Slack, Chambers e Johnston (2002, p. 615), "os diagramas de causa-efeito são ferramentas utilizadas com muita frequência para diagnosticar a origem de problemas através da utilização das seguintes perguntas: o que, onde, como e por que". Expondo as possíveis causas dos problemas, o diagrama de causa-efeito possibilita uma abordagem efetiva nas suas correções; por conseguinte, gastos com planos de ação falhos e intervenções desnecessárias são evitados.

Com tais motivos devidamente classificados foi elaborado um questionário embasado em variáveis apresentadas em artigos publicados anteriormente (SILVA; 2012; FEITOSA et al.; 2013; COSTA; TRIGO, 2015) visando analisar na questão 1 qual o principal motivo de retorno de pedidos, segundo a opinião de cada colaborador.

Da questão 2 à 4 foi questionada a opinião da equipe sobre o treinamento que a empresa oferece para seus colaboradores. Nas questões 5 e 6 buscou avaliar o conhecimento que cada um possui sobre o controle de divergências que a empresa utiliza.

Das questões 7 até a 9 visou avaliar o grau de conhecimento que os colaboradores possuem sobre as suas responsabilidades, bem como mensurar o nível de comprometimento que demonstram ter com o objetivo de reduzir a taxa de retorno de pedidos da empresa, sendo que, segundo Feitosa et al. (2013), é essencial a colaboração de todos os envolvidos no processo para que seja possível elaborar um plano de ação que sirva para minimizar as divergências na entrega dos produtos.

Da questão 10 a 12 foi avaliado o sistema de informação que a empresa faz uso afim de mensurar o nível de comunicação interna que a empresa apresenta com os colaboradores e os setores entre si, bem como o conhecimento que a equipe possui sobre as ferramentas tecnológicas disponíveis para roteirização dos pedidos.

Nas questão 13,14 e 15 foi abordado se o colaborador possui conhecimento sobre os custos gerados pelos retornos não programados considerando a fluidez da relação empresa-colaborador. Já da questão 16 à 20 foi questionado o conhecimento que cada colaborador possui em relação à importância do relacionamento com o cliente para a empresa.

Após a análise das respostas almeja-se encontrar uma sinergia com os resultados obtidos por Silva (2012) e Feitosa et al. (2013), bem como com os resultados obtidos pela própria empresa em seu indicador de retorno de pedidos, afim de aferir a realidade da empresa em estudo perante à outras indústrias do ramo alimentício.

Também pretende-se sugerir possíveis melhorias num plano de ação que, segundo o acadêmico, melhor se adapte ao problema da empresa através da aplicabilidade de propostas levantadas tanto no estudo de Silva (2012) como por Feitosa et al. (2013), com o intuito de também servir de base para futuros estudos sobre o tema retorno de pedidos.

Os resultados serão obtidos através de uma pesquisa-ação que, conforme Gil (2010), é

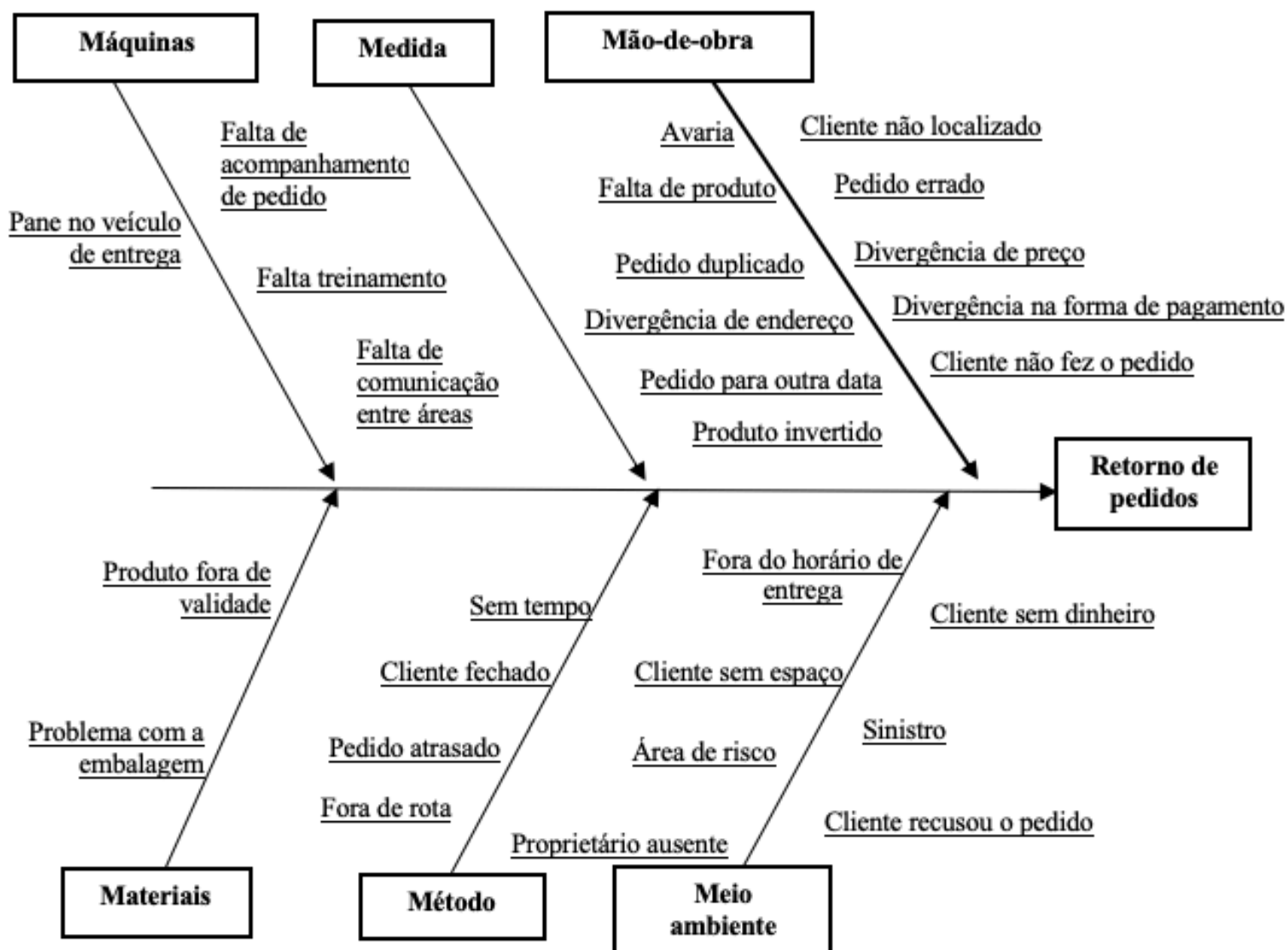
concebida quando a uma investigação em associação com uma ação onde o pesquisador e participante da situação estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo, sendo que as visitas do acadêmico, foram diárias, já que este é colaborador da empresa estudada. Também foram realizadas pesquisas em documentos internos da empresa com o objetivo de obter maiores informações sobre o tema proposto. O período de desenvolvimento do estudo compreendeu os meses entre agosto e outubro do corrente ano.

## 4.1 Coleta de Dados

Por meio da coleta de dados obtida através dos documentos da empresa e com base em Feitosa et al (2013) é possível elaborar um diagrama de causa-efeito (figura 1) para o retorno de pedidos a partir do conhecimento do problema, listando as possíveis causas avaliando os 6 Ms (máquinas, medidas, mão-de-obra, material, método e meio ambiente).

**Figura 1**

Diagrama de causa-efeito para retorno de pedidos.



Fonte: Feitosa et al. (201, adaptado)

De acordo com o diagrama de causa-efeito para retorno a causa que mais apresenta subcausas é a mão-de-obra, o que reforça a importância que deve ser dada ao treinamento e à motivação dos colaboradores. Seguida pela causa meio ambiente que não depende diretamente da empresa para ocorrer, mas que pode ser minimizada com ações que vise a melhor comunicação da empresa com os clientes, atendendo suas necessidades de acordo como for combinado no ato da venda.

Tanto a causa método como medida comprovam que há falta de comunicação entre os setores gerando subcausas relevantes que podem se sanadas com maior periodicidade de treinamentos e incentivo à comunicação entre os responsáveis por todo o processo desde a venda até a entrega ao cliente.

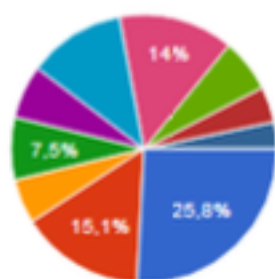
Já nas causas máquinas e materiais verifica-se menor índice de subcausas devido a ser problemas facilmente controlados com ações preventivas de manutenção e controle de qualidade realizadas periodicamente.

## 5. Análise do questionário

Com a análise dos diagramas de causa-efeito é possível elencar os principais motivos que acarretam em divergências na entrega de pedidos, bem como as consequências em cada etapa do processo e suas possíveis ações corretivas, servindo de base para a elaboração de um questionário baseado em Silva (2012), Feitosa et al (2013) e Costa e Trigo (2015) que foi aplicado a 93 colaboradores da empresa em estudo com o intuito de avaliar o grau de conhecimento que cada um possui sobre suas responsabilidades e sobre as ferramentas que são disponibilizadas para o trabalho, mensurando o grau de comprometimento com os objetivos e resultados da empresa buscando criar uma sinergia com os resultados encontrados por Silva (2012) e Feitosa et al (2013).

A questão 1 indaga aos colaboradores sobre qual o principal motivo de retorno de pedidos, segundo a opinião deles, a figura 10 mostra os resultados.

**Figura 2**  
Principal motivo



AVARIAS	24	25.8%
FALTAS	14	15.1%
SOBRAS	5	5.4%
INVERSÃO DE PRODUTOS	7	7.5%
ESTABELECIMENTO FECHADO	6	6.5%
ENTREGA FORA DO HORÁRIO DE RECEBIMENTO	11	11.8%
FALTA DE DINHEIRO PARA PAGAMENTO NO MOMENTO DA ENTREGA	13	14%
DATA/ PRAZO NÃO COINCIDE COM O COMBINADO COM O VENDEDOR	6	6.5%
NÃO SABE	4	4.3%
Outros	3	3.2%

Fonte: Elaborado pelo autor

Através das repostas obtidas pode-se verificar que, segundo eles, o motivo de maior ocorrência para o retorno de pedidos é avarias com um percentual de 25,8%. Em segundo lugar o motivo faltas com 15,1% e em terceiro a falta de dinheiro para pagamento no momento da entrega com 14% das respostas, ou seja dois motivos operacionais e um comercial, contrastando com o resultado de Silva (2012) que ao realizar um estudo de redução do índice de retorno de pedidos com um estudo de caso numa empresa do ramo alimentício encontrou como principal motivo a venda divergente do produto negociado (média mensal de 118 devoluções), em segundo cliente não fez pedido (média de 115) e em terceiro data de entrega em desacordo com o pedido (média de 82), todos motivos comerciais.

Já Feitosa et al (2013) em sua aplicação do método de análise e solução de problemas (MASP) para redução do índice de retorno de mercadoria de uma fábrica de embutidos conclui ser o motivo sem tempo o mais recorrente seguido por cliente sem dinheiro e cliente fechado, ou seja motivos operacionais e comerciais.

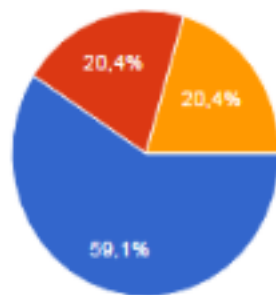
Ambos autores focam para a importância de se minimizar tais divergências tanto comerciais como operacionais a fim de se atingir a qualidade total na prestação de serviços evidenciando assim a importância da análise desta questão para a empresa em estudo.

Da questão 2 a 4 é avaliado se os colaboradores consideram o treinamento que recebem da empresa em estudo adequado, como mostra na figura 11. A questão 2 pergunta se os funcionários responsáveis pela montagem dos pedidos na área de Picking recebem treinamento adequado e periódico.

**Figura 3**  
Treinamentos

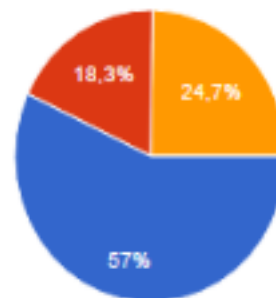


### Treinamento Picking



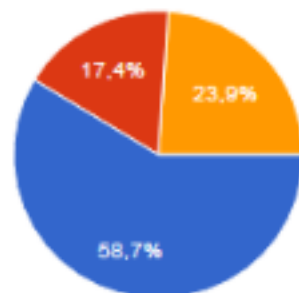
SIM	55	59.1%
NÃO	19	20.4%
NÃO SABE	19	20.4%

### Treinamento conferência dos pedidos.



SIM	53	57%
NÃO	17	18.3%
NÃO SABE	23	24.7%

### Treinamento entrega dos pedidos.



SIM	54	58.7%
NÃO	16	17.4%
NÃO SABE	22	23.9%

Fonte: Elaborado pelo autor.

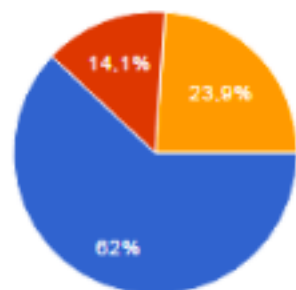
Com a maioria dos colaboradores afirmando que sim, isto é, recebem treinamento adequado e periódico quando são admitidos pela empresa e devido as respostas da maioria ser sim e o não estar tecnicamente empatado com o não sabe nas questões 2 a 4, a prática da empresa contraria o resultado negativo de Silva (2012), concluindo que a empresa em estudo dá ao treinamento adequado e periódico de seus colaboradores sua devida importância.

A questões 5 e 6 avaliam o conhecimento da equipe quanto à existência de um controle dos motivos de divergências na entrega e se existe um plano de ação de melhorias para o processo de divergências na entrega, como mostra a figura 12.

**Figura 4**  
Conhecimentos

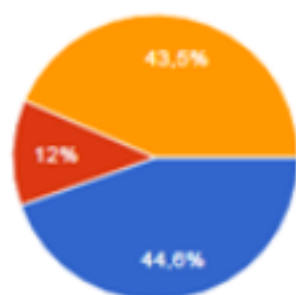


## Controle dos motivos de divergências.



SIM	57	62%
NÃO	13	14.1%
NÃO SABE	22	23.9%

## Plano de ação de melhorias.



SIM	41	44.6%
NÃO	11	12%
NÃO SABE	40	43.5%

Fonte: Elaborado pelo autor.

Na quinta pergunta a maioria (62%) dos entrevistados afirmaram que existe um controle dos motivos de divergências na entrega, mas 22 colaboradores dizem que não sabem e 13 dizem que não, enquanto na sexta questão 41 responderam que sim, existe um plano de ação de melhorias para o processo de divergências na entrega, mas 40 entrevistados disseram que não sabem e 11 do total de 92 colaboradores afirmam que não, ou seja, conforme constatado também por Silva (2012) há de se ter mais ênfase para a divulgação do controle dos motivos de divergências bem como para a implementação do plano de ação de melhorias para o processo de divergências na entrega.

Da questão 7 à 9 é analisado o grau de comprometimento que os colaboradores possuem com suas responsabilidades (figura 13). A questão 7 indaga se o colaborador confirma a quantidade de caixas por produto e total conforme é descrito no pedido. A questão 8 se confirma se os produtos estão em perfeitas condições de entrega, e na questão 9 se confirma as quantidades de produtos junto ao cliente no ato da entrega.

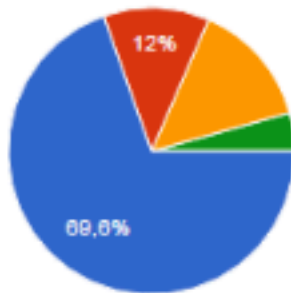
**Figura 5**  
Responsabilidades

### Confirma a quantidade de caixas por produto e total.



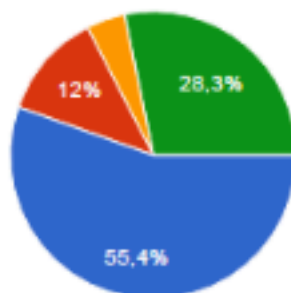
SIM	67	74.4%
NÃO	8	8.9%
ÀS VEZES	12	13.3%
NÃO SE APLICA	3	3.3%

### Confirma se os produtos estão em perfeitas condições de entrega.



SIM	64	69.6%
NÃO	11	12%
ÀS VEZES	13	14.1%
NÃO SE APLICA	4	4.3%

### Confirma as quantidades de produtos junto ao cliente no ato da entrega.



SIM	51	55.4%
NÃO	11	12%
ÀS VEZES	4	4.3%
NÃO SE APLICA	26	28.3%

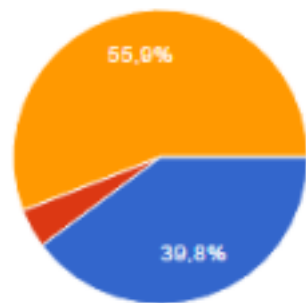
Fonte: Elaborado pelo autor.

Na questão 7 o sim tem 74,4% das 90 respostas, sendo que para 3 colaboradores a pergunta não se aplica. Na questão 8 o sim tem 69,6% de 92 respostas, sendo que para 4 colaboradores a pergunta não se aplica. Na questão 9 a resposta afirmativa foi de 55,4% das 92 respostas, mas para 26 colaboradores a pergunta não se aplica. Com o alto índice afirmativo nas três questões fica evidente que cada colaborador está ciente e demonstra ter comprometimento com suas responsabilidades.

As questões 10 e 11 avaliam o nível de comunicação entre áreas (figura 14) que a empresa possui perguntando se a logística de distribuição informa ao vendedor sobre o retorno no momento da entrega e se há uma boa comunicação entre a logística de distribuição e a frota.

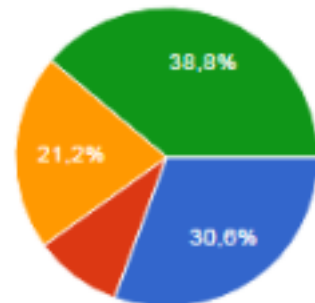
**Figura 6**  
Comunicação

## Distribuição informa ao vendedor sobre o retorno.



SIM	37	39,8%
NÃO	4	4,3%
NÃO SABE	52	55,9%

## Comunicação entre a logística de distribuição e a frota.



SIM	26	30,6%
NÃO	8	9,4%
ÀS VEZES	18	21,2%
NÃO SABE	33	38,8%

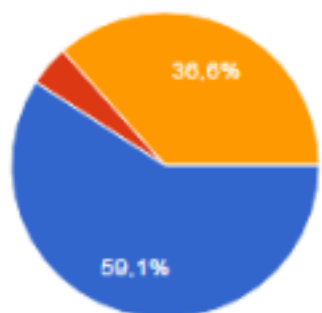
Fonte: Elaborado pelo autor.

Nas respostas da questão 10 o "não sabe" prevalece com 55,9% das 93 respostas e 39,8% dos colaboradores afirmaram que sim, a logística de distribuição informa ao vendedor sobre o retorno no momento da entrega. Já na questão 11 houve apenas 85 respostas sendo que 18 colaboradores afirmaram que às vezes há uma boa comunicação entre a logística de distribuição e a frota, 26 disseram que sim e 33 não sabem como mostra o gráfico acima.

Na questão 12 é indagado o conhecimento que os colaboradores possuem sobre a ferramenta de tecnologia de informação utilizada pela empresa em estudo (figura 15). Dos 93 colaboradores entrevistados 55 afirmaram que sim, a empresa possui um software para roteirização da entrega de produtos, contudo alegaram não saber, o que reforça a necessidade de maior divulgação aos colaboradores dos processos e métodos adotados pela empresa.

### Figura 7

Software para roteirização da entrega de produtos



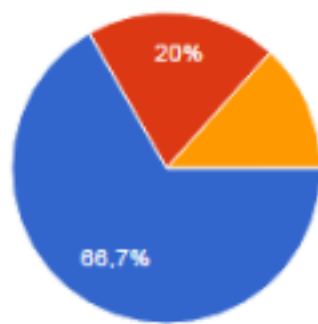
SIM	55	59,1%
NÃO	4	4,3%
NÃO SABE	34	36,6%

Fonte: Elaborado pelo autor

Da questão 13 a 15 é abordado conhecimentos sobre a relação empresa- colaborador onde na questão 13 revela se o colaborador considera que seu setor está obtendo desempenho satisfatório para minimizar as divergências na entrega dos produtos. Tendo resposta afirmativa para 66,7% dos 90 entrevistados, como mostra a figura 16.

### Figura 8

Desempenho do setor



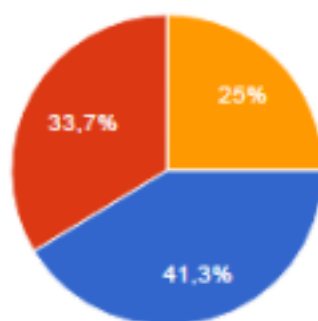
SIM	60	66.7%
NÃO	18	20%
NÃO SABE	12	13.3%

Fonte: Elaborado pelo autor

A questão 14 aborda se os custos de retorno por divergências na entrega são informados nas reuniões (figura 17). Com 38 respostas afirmativas dos 92 colaboradores, 31 não e 23 não sabe evidencia-se que o presente estudo não contraria totalmente os 95% de respostas negativas encontrados por Silva (2012) tornando ainda mais pertinente o fato de haver pouca comunicação entre empresa- colaborador.

**Figura 9**

Custos do retorno.



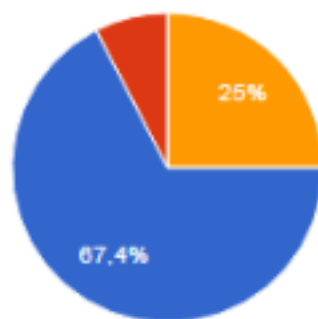
SIM	38	41.3%
NÃO	31	33.7%
NÃO SABE	23	25%

Fonte: Elaborado pelo autor

Já a questão 15 (figura 18) indaga se o colaborador sabe se retorno de produtos não entregue tem influência sobre o valor financeiro que cada funcionário recebe no PPR onde 67,4% das 92 respostas afirmam que sim confirmando que cada colaborador possui conhecimento e interesse nos objetivos traçados pela empresa.

**Figura 10**

Influência sobre o PPR



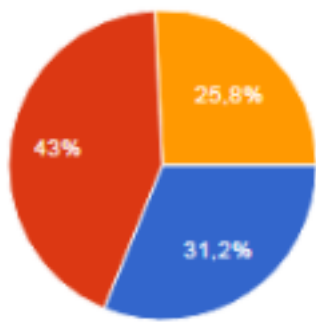
SIM	62	67.4%
NÃO	7	7.6%
NÃO SABE	23	25%

Fonte: Elaborado pelo autor

Nas questões 16, 17 e 18 é abordado o relacionamento empresa- cliente do ponto de vista do colaborador. A questão 16 (figura 19) indaga qual fator o colaborador acredita gerar mais satisfação para o cliente. Com 40 das 93 respostas a qualidade no atendimento e serviço ficou em primeiro lugar seguido por 29 colaboradores que optaram por atender as necessidades dos clientes e 24 que escolheram a qualidade dos produtos como principal fator.

**Figura 11**

Fator que gerar mais satisfação para o cliente



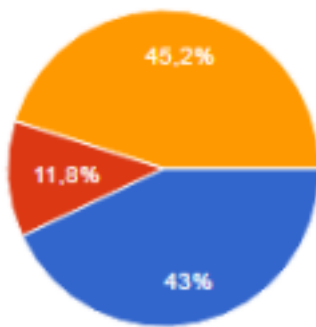
ATENDER AS NECESSIDADES DOS CLIENTES	29	31.2%
QUALIDADE NO ATENDIMENTO E SERVIÇO	40	43%
QUALIDADE DOS PRODUTOS	24	25.8%

Fonte: Elaborado pelo autor

A questão 17 pergunta se os clientes possuem informações de como é feito o procedimento de devolução de produtos. Como mostra a figura 20, em 43% das 93 respostas os colaboradores afirmam que sim a empresa orienta aos responsáveis pelas entregas de pedidos sobre a importância de se manter os clientes informados sobre como é feito o procedimento de devolução de produtos, criando um relacionamento com transparência com os clientes, porém a grande maioria "não sabe".

**Figura 12**

Procedimento de devolução de produtos



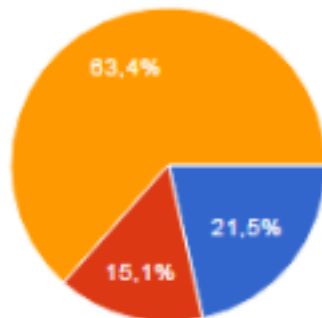
SIM	40	43%
NÃO	11	11.8%
NÃO SABE	42	45.2%

Fonte: Elaborado pelo autor

A questão 18 (figura 21), aborda se a empresa possui algum tipo de formulário padrão de retorno para os clientes e a grande maioria dos colaboradores afirmam não saber (59 das 93 respostas), o que gera uma certa divergência com a resposta da maioria na questão anterior, ou seja, o colaborador sabe que tem que passar ao cliente as informações sobre como é feito o procedimento de devolução de produtos, mas admite não conhecer (ou não fazer uso) de uma ferramenta que a empresa poderia usar para que possa enfatizar todas as informações necessárias para transmitir seus pedidos com maior eficácia.

**Figura 13**

Formulário padrão de retorno para os clientes



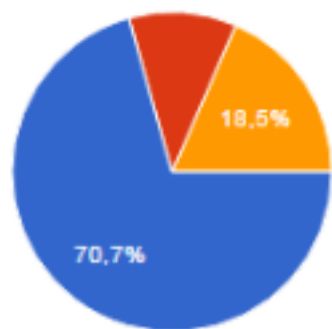
SIM	20	21.5%
NÃO	14	15.1%
NÃO SABE	59	63.4%

Fonte: Elaborado pelo autor

A questão 19 indaga se existe por parte da empresa uma política disseminada para lembrar aos colaboradores o compromisso com a satisfação do cliente e com 70,7% das 92 respostas sendo afirmativas, é possível avaliar que existe uma política em andamento na empresa e que é bem disseminada entre todas as áreas responsáveis pelo processo de entrega dos pedidos, como mostra a figura abaixo.

**Figura 14**

Política disseminada



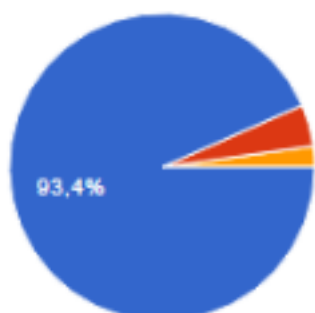
SIM	65	70.7%
NÃO	10	10.9%
NÃO SABE	17	18.5%

Fonte: Elaborado pelo autor

Para a questão 20 foi abordado se diante da concorrência acirrada o colaborador considera importante o relacionamento com o cliente (figura 23), com 85 das 91 respostas sendo afirmativas comprova o quão importante é para a empresa e seus colaboradores a satisfação dos clientes perante seus concorrentes.

**Figura 15**

Importância do relacionamento com o cliente



SIM	85	93.4%
NÃO	4	4.4%
NÃO SABE	2	2.2%

Fonte: Elaborado pelo autor

Com base nas respostas dos colaboradores ao questionário aplicado, é possível considerar que a grande maioria dos responsáveis pela separação e montagem no picking, pela conferência e pela entrega dos pedidos são conscientes de suas responsabilidades e estão de acordo com os objetivos da empresa quanto a seus resultados.

## 6. Conclusão

Toda empresa necessita ter produtividade, contudo, produtividade é mais do que apenas a quantidade de trabalho realizado, é também qualidade. E a qualidade total é alcançada quando o processo é eficaz desde o início até o fim. Por isso é importante que cada colaborador tenha consciência do que faz dentro da organização e da importância do trabalho de todos, sem restrições de setores, sabendo que os resultados devem ser da empresa e não individuais, assim esses resultados serão sempre de qualidade.

No entanto, muitas organizações não conseguem equilibrar suas exigências com suas ofertas aos colaboradores. Elas exigem muito desempenho, comprometimento, motivação e resultado, mas não ofertam benefícios de forma que seja alcançado. Desse modo, os colaboradores ficam desmotivados e com baixo comprometimento com os objetivos da empresa.

Portanto, para que haja uma gestão integrada entre setores é fundamental que tenha fluidez na comunicação entre empresa e colaborador e principalmente entre empresa e cliente. E isso é possível através de treinamentos periódicos e adequados onde sejam passadas informações pertinentes ao processo e feita a conscientização das responsabilidades de cada um como parte da equipe.

Também é fundamental para a empresa que busca ter a satisfação dos clientes como um diferencial competitivo o uso de ferramentas tecnológicas avançadas e atualizadas para mensurar o retorno de pedidos como indicador indispensável do desempenho perante seus concorrentes.

Com base nos resultados alcançados através da metodologia aplicada, o presente estudo atinge o objetivo geral identificando, segundo Silva (2012) e Feitosa et al. (2013), os



motivos comerciais (cliente não fez o pedido, venda divergente- produto/preço/prazo, data de entrega em desacordo, pedido cancelado, fechado no horário da entrega, falta de dinheiro) e operacionais (falta/sobra de produtos na carga, falta de vasilhames, produto próximo do vencimento, inversão de produtos, erro de conferência, avaria do produto na carga) que acarretam no retorno de pedidos para a empresa ocasionando custos desnecessários, retrabalho e insatisfação dos clientes.

Assim como atinge através do referencial teórico e pesquisa em documentos internos os objetivos específicos de identificar como está configurada a área de logística de distribuição na empresa, descrevendo cada processo pertinente para a realização da entrega do pedido desde a confirmação pelo setor comercial e financeiro até a entrega pelo setor operacional; e evidenciar as atividades realizadas de logística de distribuição, através de informações contidas no manual operacional interno (2016).

Foi utilizando diagramas de causa-efeito e a elaboração de questionário baseado em Silva (2012), Feitosa et al (2013) e Costa e Trigo (2015) para atingir o terceiro objetivo específico de verificar os principais fatores que levam ao retorno de pedidos à empresa, identificando a mão-de-obra responsável por dois dos principais motivos que, segundo a opinião dos colaboradores, acarretam em retorno de pedidos: avaria e faltas, seguido da causa meio ambiente representada pelo motivo falta de dinheiro para pagamento no momento da entrega, resultados que são confirmados através da análise de dados mensurados como indicadores pela empresa.

Para o quarto objetivo específico de sugerir melhorias para a área é proposto um plano de ação embasado em Silva (2012) e Feitosa et al (2013) com ações que segundo o autor se adequam melhor a realidade da empresa buscando minimizar as possíveis divergências através de treinamentos que conscientizem os colaboradores de suas responsabilidades e informem as consequências que o retorno de pedidos ocasiona para a empresa, bem como aumentando o nível de comunicação entre empresa-colaborador e, conseqüentemente entre empresa-cliente.

Portanto, com os resultados atingidos, este estudo almeja servir de base para futuros artigos acadêmicos que englobem o tema retorno de pedidos servindo para mensurar tanto os custos desnecessários, quanto o conhecimento e comprometimento dos colaboradores, assim como, a satisfação dos clientes independentemente do ramo de atuação.

---

## Referências Bibliográficas

- BOWERSOX, Donald J.; CLOSS, David J. **Logística empresarial**. São Paulo: Atlas, 2011.
- COSTA, Ariana de Sousa Carvalho; TRIGO, Antônio Carrera. **Qualidade do Atendimento ao Cliente: Um Grande Diferencial Competitivo para as Organizações**. **Revista de Iniciação Científica – RIC**, Cairu. Jun., nº 02, p. 155-172, 2015
- FEITOSA, Pedro Paulo Barbosa et al. XXXIII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, A Gestão dos Processos de Produção e as Parcerias Globais para o Desenvolvimento Sustentável dos Sistemas Produtivos, **Aplicação do Método de Análise e Solução de Problemas (Masp) Para Redução do Índice de Retorno de Mercadoria de uma Fábrica de Embutidos**, Salvador, BA, Brasil, 08 a 11 de outubro de 2013. ENEGEP, Artigo publicado pela **ABEPRO**, Disponível em: <<http://www.ot.ufc.br/images/Downloads/enegep2013.1.pdf>> Acesso em 06 set. 2016.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. São Paulo: Atlas, 2011.
- MANUAL OPERACIONAL INTERNO. Documentos internos empresa CVI Refrigerantes, 2016.
- MATTAR, Fabricio. **Pesquisa de marketing**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- SILVA, Karen Tres. **Redução do índice de retorno de pedidos - Um Estudo de Caso na Empresa Brasil Foods - Sadia Food Services** 9. Artigo Científico como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração pela Faculdade Luterana São Marcos, 2012. Professora orientadora: Prof<sup>ª</sup>. Ms. Cilane da Rosa Vieira, Alvorada, RS. Disponível em: <<http://acad.saomarcos.br/rsm/bitstream/123456789/45/1/karen-tres-da-silva.pdf>> Acesso



em 01 set. 2016.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 2002.

YIN, Robert. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

---

1. Acadêmico, formando do curso de Administração da Faculdade FAPAS. Email: [lmorais@gmail.com](mailto:lmorais@gmail.com)

2. Doutorando em Educação pela UFSM, professor do PG-Especialização em Controladoria e Auditoria da UFN. Email: [roratto\\_rs@hotmail.com](mailto:roratto_rs@hotmail.com)

3. Doutora em Educação pela UFRGS, professora do PPGE – UFSM. Email: [professora@helenise.com.br](mailto:professora@helenise.com.br)

---

Revista ESPACIOS. ISSN 0798 1015  
Vol. 40 (Nº 01) Ano 2019

[Índice]

[Se você encontrar algum erro neste site, por favor envie um e-mail para [webmaster](mailto:webmaster)]