



LAÍSSA DE FREITAS RODRIGUES

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

**CRESCIMENTO, LOGÍSTICA E CONFORMIDADE: O Papel
Estratégico do Setor Administrativo de Grãos na Conesul**

Orientador: Prof. Dr. Victor Fraile Sordi

Naviraí-MS

2024



CRESCIMENTO, LOGÍSTICA E CONFORMIDADE: O Papel Estratégico do Setor Administrativo de Grãos na Conesul

Laíssa de Freitas Rodrigues

RESUMO

Este caso aborda a reestruturação dos processos administrativos da Cooperativa Agrícola Conesul, com foco na criação do setor Administrativo de Grãos para otimizar a conferência de Conhecimentos de Transporte Eletrônicos (CT-e) e o controle das despesas de frete. O crescimento acelerado da cooperativa, impulsionado por sua expansão nas áreas de armazenagem e comercialização de grãos, trouxe desafios operacionais significativos, como gargalos na validação de documentos fiscais e duplicidade de pagamentos. O estudo apresenta o papel estratégico de Larissa, colaboradora que assumiu a liderança da reestruturação no setor de Controle de Fretes, propondo melhorias no fluxo de trabalho e implementando práticas que asseguram a eficiência e a conformidade dos processos. As decisões tomadas refletem a necessidade de integração tecnológica, alinhamento interdepartamental e capacitação dos colaboradores para acompanhar o crescimento da cooperativa.

Palavras-chave: Cooperativa, CT-e, Conferência, Mapeamento de Processos, Logística.



INTRODUÇÃO

A Cooperativa Agrícola Conesul¹, com mais de quatro décadas de trajetória, consolidou-se como uma das maiores cooperativas agrícolas do Brasil, destacando-se pela expansão contínua de suas operações e pelo compromisso em atender às demandas dos seus cooperados. Desde sua fundação em 1978, a cooperativa tem desempenhado um papel fundamental na comercialização de produtos agrícolas, como algodão e grãos, além de investir em industrialização, armazenamento e serviços de logística, que fortalecem a competitividade de seus associados no mercado nacional e internacional.

O crescimento acelerado, especialmente nas áreas de movimentação de grãos e faturamento, trouxe desafios operacionais significativos. A necessidade de maior eficiência e controle nas operações logísticas, associada à gestão dos custos de frete e à conformidade fiscal, impulsionou a criação do setor Administrativo de Grãos. Esse setor foi estruturado para centralizar e otimizar a conferência de Conhecimentos de Transporte Eletrônicos (CT-e), além de propor soluções que aprimorem os processos relacionados ao transporte e à comercialização de grãos.

A análise da estrutura e dos processos do setor Administrativo de Grãos é fundamental para compreender como a cooperativa vem se adaptando ao crescimento exponencial e como busca garantir a eficiência operacional em um ambiente de demandas crescentes. A gestão estratégica e a modernização dos processos internos refletem o compromisso da Conesul em sustentar sua expansão e fortalecer sua posição de liderança no setor agrícola.

HISTÓRICO DA COOPERATIVA

A Cooperativa Agrícola Conesul, foi fundada em 1980 por um grupo de produtores de algodão com o objetivo de fortalecer economicamente seus membros e promover o crescimento coletivo. A estrutura organizacional inicial incluiu setores administrativos, agrônômicos, contábeis, comerciais e de gestão, refletindo uma organização abrangente desde o início.

Na década de 1982, a cooperativa realizou seu primeiro grande investimento ao inaugurar uma usina de beneficiamento de algodão, com capacidade inicial de 12 fardos por hora, sendo uma das instalações mais avançadas do país à época. A diversificação das culturas entre os associados, que passaram a plantar milho, soja e sorgo em 1988, impulsionou a construção de uma unidade de armazenamento de grãos, com capacidade inicial de

¹ Nome fictício. A empresa pediu para não utilizar o nome real.



aproximadamente 133.300 sacas. Em 2014, essa unidade foi ampliada para comportar um armazém com capacidade de armazenamento de até 3,02 milhões de sacas.

Em 1998, com o objetivo de agregar valor ao algodão em pluma, a cooperativa abriu sua primeira unidade industrial têxtil, especializada na produção de fios de algodão com uma capacidade inicial de 200 toneladas por mês, ampliada progressivamente ao longo dos anos.

Em 2008, a cooperativa respondeu à crescente demanda por segregação entre grãos convencionais e transgênicos, assim como aos requisitos de rastreabilidade, adicionando uma unidade de recebimento com capacidade para 18 mil toneladas.

Em 2010, após 30 anos de fundação, a cooperativa inaugurou uma nova sede administrativa, ampliando a capacidade de atendimento a cooperados, clientes e fornecedores.

A expansão industrial continuou com a adição de novas unidades de armazenamento de grãos, como a de 1,5 milhão de sacas em 2015.

Com seu contínuo crescimento, a cooperativa alcançou a posição de 15ª maior cooperativa do Brasil em 2024, conforme o ranking Valor 1000. Esse marco reflete não só a expansão de suas atividades industriais e agrícolas, mas também o aumento no quadro de colaboradores e a adoção de processos internos padronizados, voltados para a gestão eficiente e o desenvolvimento sustentável de seus cooperados.

SITUAÇÃO ATUAL DA COOPERATIVA

Em 2023, a Cooperativa Agrícola Conesul registrou um ano histórico, anunciando na Assembleia Geral Ordinária um faturamento de R\$5,89 bilhões, o que representa um aumento de 34,5% em relação ao ano anterior, 2022. Desse total, R\$4,1 bilhões foram provenientes da comercialização de grãos, que responderam por aproximadamente 70% da receita da cooperativa. Outros segmentos também contribuíram significativamente para o faturamento: o setor de insumos gerou R\$1,09 bilhão, as unidades industriais têxteis I e II somaram R\$272,15 milhões, o TRR alcançou R\$154,85 milhões, o setor de irrigação obteve R\$98,25 milhões e a unidade industrial de fécula gerou R\$93,51 milhões, além de outras receitas provenientes de produtos e serviços diversificados.

Nesse mesmo exercício, as ampliações nas unidades armazenadoras permitiram à cooperativa alcançar o maior volume de recebimento de grãos em sua história, o que também impulsionou o crescimento do quadro de cooperados e colaboradores e a expansão das áreas de atuação. Outro marco relevante foi o anúncio do maior investimento já realizado pela cooperativa: a construção de uma unidade industrial de processamento de soja, planejada para

expandir ainda mais a capacidade produtiva e agregar valor à produção dos cooperados.

Figura 1: Números da Cooperativa em 2023



Fonte: Documentos da Cooperativa (2024).

Esse desempenho em 2023 reflete o processo contínuo e estratégico de expansão das atividades e da infraestrutura da Cooperativa Agrícola Conesul. Com investimentos robustos em novas unidades industriais, modernização das instalações e ampliação da capacidade de armazenamento, a cooperativa demonstra seu compromisso em atender às demandas crescentes dos cooperados e consolidar sua posição no mercado agrícola. Essa trajetória de crescimento evidencia o foco da Conesul em fortalecer sua estrutura operacional e ampliar sua atuação nos diversos setores de produção e comercialização, assegurando competitividade e valor agregado aos produtos dos cooperados.



CONHECIMENTO DE TRANSPORTE ELETRÔNICO (CT-E)

O conhecimento de transporte eletrônico (CT-e) foi instituído pelo AJUSTE SINIEF 09/07, de 25/10/2007 e é o documento emitido para registrar, com fins fiscais, as prestações de serviço de transporte de cargas realizadas no Brasil. Por ser um documento eletrônico isso significa que sua existência é apenas digital.

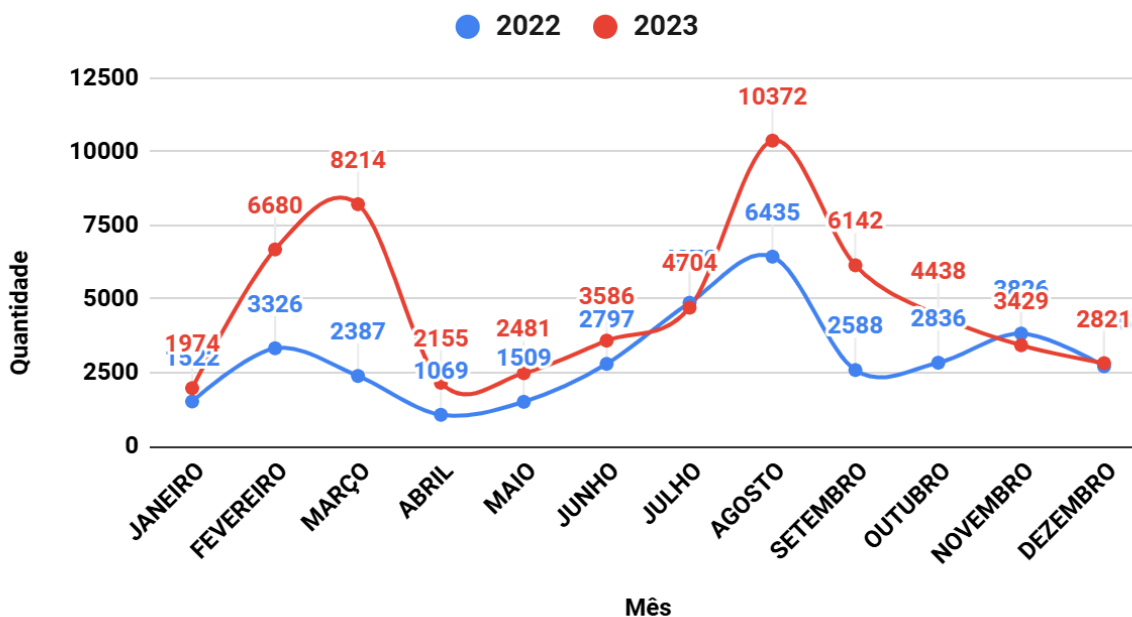
O CASO

Com o crescimento acelerado no faturamento, na capacidade estática e na movimentação de grãos, os setores mais diretamente ligados à área passaram a enfrentar desafios em suas operações devido ao aumento da demanda. O setor de Logística de Grãos foi um dos mais impactados, especialmente com o crescimento no volume de Conhecimentos de Transporte Eletrônicos (CT-e) emitidos. Em 2022, a cooperativa registrou 35.880 CT-es, número que saltou para 56.996 em 2023, representando um aumento de quase 37,5% em relação ao ano anterior.

Essa situação gerou preocupações na gestão de Logística de Grãos e na Diretoria, que identificaram a necessidade de aprimorar a conferência dos CT-es e o monitoramento dos valores de frete, uma vez que apenas uma colaboradora estava designada para essa função, sem um acompanhamento estruturado das despesas. Em resposta a essa demanda, o setor de Logística de Grãos passou a concentrar suas atividades nas operações de cotação e contratação de fretes, liberação de embarques e cotas, e acompanhamento dos volumes entregues dos contratos. Paralelamente, às atividades relacionadas a conferência de CT-es e controle de despesas foram transferidas para o departamento Administrativo de Grãos, resultando na criação do setor de Controle de Fretes.

Gráfico 1: Quantidade de CT-e em 2022 e 2023

Quantidade CT-e 2022 X 2023



Fonte: Documentos da Cooperativa (2024).

Devido ao aumento do volume de documentos a serem conferidos, uma nova posição foi aberta para o setor, e, dada a urgência da reestruturação, a gestão do departamento Administrativo de Grãos optou por realizar um processo de recrutamento interno para preenchimento da vaga.

A PROTAGONISTA DO CASO

No dia 12 de setembro de 2022, Larissa² ingressou na Cooperativa Agrícola Conesul como colaboradora do setor administrativo. Em suas funções iniciais, ficou encarregada de gerenciar as despesas de viagem dos colaboradores, realizar a conferência e lançamento de documentos fiscais e acompanhar as contas no comparativo "orçamento x realizado". Suas atividades exigiam atenção meticulosa aos detalhes, análise constante de discrepâncias entre o planejamento e a execução e a identificação de oportunidades de otimização de recursos e melhoria nos processos administrativos da cooperativa.

Demonstrando comprometimento e eficiência em suas tarefas, Larissa rapidamente se destacou por sua capacidade de organização e proatividade. Após um ano e um mês de sua admissão, foi convidada a expandir suas responsabilidades e conhecimentos ao assumir uma

² Nome fictício para uma personagem real.

nova função no recém-criado setor de Controle de Fretes. Esse desafio exigiu que Larissa aplicasse suas habilidades analíticas e desenvolvesse novas competências no gerenciamento e conferência de Conhecimentos de Transporte Eletrônicos (CT-e).

No setor de Controle de Fretes, Larissa assumiu a missão de reestruturar os processos existentes e estabelecer um acompanhamento eficaz das despesas relacionadas ao transporte. Entre suas atribuições, estão a validação de CT-es para evitar pagamentos em duplicidade e inconsistências fiscais, o alinhamento de práticas com as transportadoras e a implementação de soluções que assegurem a conformidade fiscal e financeira do setor.

O papel de Larissa tornou-se estratégico para a cooperativa, pois seu desempenho impacta diretamente a eficiência dos processos logísticos e administrativos, bem como o controle dos custos operacionais. Sua transição para o setor de Controle de Fretes reflete a necessidade de profissionais qualificados para enfrentar os desafios crescentes da cooperativa, garantindo o suporte necessário para sustentar seu ritmo acelerado de crescimento e atender às demandas de seus cooperados.

ESTRUTURA DO NOVO SETOR ADMINISTRATIVO DE GRÃOS

O setor Administrativo de Grãos foi estabelecido com a finalidade de garantir a conferência e o controle dos Conhecimentos de Transporte Eletrônicos (CT-e), visando uma operação eficiente, em conformidade com as normas fiscais e financeiras.

Além da conferência, o setor é responsável pela análise e execução das tarifas de transporte negociadas, bem como pela coleta e avaliação dos custos de frete na comercialização de grãos. Com a função estratégica de buscar e implementar melhorias contínuas, o setor também examina tecnologias e processos que possam otimizar as atividades de controle de fretes e logística.

A estrutura organizacional do setor é composta por três colaboradoras, distribuídas da seguinte forma:

1. Gerência Administrativa Corporativa: Esta posição ocupa o nível mais alto no setor Administrativo de Grãos e é responsável pela supervisão das unidades de recebimento e dos processos administrativos relacionados ao armazenamento e movimentação de grãos. A Gerência também coordena a integração com os demais departamentos da cooperativa, como o Departamento Pessoal, Recursos Humanos, Compliance, Frotas, Comunicação e Marketing, Faturamento Centralizado e Administrativo Corporativo. Suas responsabilidades incluem o

controle orçamentário e de despesas, fornecendo suporte financeiro estratégico para a cooperativa. A Gerência também lidera a comunicação entre os departamentos, garantindo que os objetivos e estratégias da cooperativa estejam alinhados e monitorando o desempenho da equipe do setor Administrativo de Grãos para implementar melhorias quando necessário.

2. Assistente Administrativa: A assistente atua diretamente na supervisão e otimização dos processos administrativos relacionados à conferência dos CT-es. Entre suas atribuições estão a liderança e coordenação da equipe, especialmente no acompanhamento do trabalho da Auxiliar Administrativa, e a revisão contínua dos processos para garantir a eficiência e conformidade dos procedimentos.

3. Auxiliar Administrativa: Esta posição apoia a Assistente Administrativa na execução de tarefas operacionais e no gerenciamento de documentos e registros, focando-se na conferência detalhada dos CT-es e no suporte às atividades cotidianas do setor.

O setor Administrativo de Grãos desempenha um papel crucial dentro da estrutura organizacional da cooperativa ao fornecer suporte logístico e financeiro para o setor de logística e transporte. Ele atua como um elo essencial entre a cooperativa e as transportadoras, garantindo a execução de contratos e tarifas de transporte de forma precisa e monitorada.

Além disso, esse setor oferece à cooperativa dados e análises que auxiliam nas decisões estratégicas e no aprimoramento das operações de movimentação de grãos, assegurando o controle rigoroso de despesas e a eficiência dos processos administrativos.

MAPEAMENTO DO PROCESSO ANTIGO

Em acompanhamento da Auxiliar Administrativa responsável pela conferência de CT-e, como primeira atividade no setor, Larissa inicia suas atividades realizando um mapeamento do processo que já é realizado, a fim de identificar os gargalos existentes e propor melhorias. Em primeiro momento ela realiza uma entrevista com o Gerente Executivo do Comercial de Grãos, o Supervisor de Logística, um dos Encarregados de Logística e também a própria Auxiliar Administrativa responsável pela conferência dos CT-e. Com a entrevista, foi possível conhecer a fundo todo o processo logístico, como as negociações eram realizadas, qual a rotina da equipe para inserir as informações de embarque e valor do frete dentro do sistema e demais atividades executadas.

Recebimento dos CT-e

Os CT-e são entregues pelas transportadoras uma vez na semana na Sede da cooperativa, junto a uma fatura que detalha por produto transportado e valor de cada frete realizado. A Auxiliar Administrativa do setor de Logística fica responsável pelo recebimento da documentação que não era registrada.

Conferência dos CT-e

É realizada a validação das informações do CT-e comparando-as com os dados da fatura. As informações a serem conferidas são:

- Número do CT-e;
- CNPJ tomador;
- Produto transportado;
- Valor.

Com os dados acima conferidos, os CT-e são considerados aptos a serem lançados no sistema e terem seu pagamento efetivado.

Larissa logo identificou que a conferência realizada acontecia somente entre os dois documentos emitidos pela transportadora: a fatura e o CT-e, não havendo nenhum tipo de validação entre algum documento ou negociação realizada pelo setor logístico da cooperativa, considerando que dentro de um mesmo trajeto a tarifa de frete poderia sofrer alterações e, a transportadora estaria sujeita a erros de emissão quanto ao valor do frete negociado. Com o modelo atual de conferência esses erros não eram possíveis de serem evidenciados.

Durante o acompanhamento das atividades foi possível notar que as transportadoras passaram a comunicar frequentemente o pagamento de documentos com status cancelado na Secretaria de Estado da Fazenda (SEFAZ) e/ou com manifestação em desacordo. Cada CT-e emitido representa um serviço de frete contratado, portanto quando há um documento fiscal cancelado por algum erro de emissão a transportadora emite um documento substituto para o pagamento do valor devido deste serviço. Com isso, a cooperativa passou a pagar em duplicidade os serviços contratados: uma pelo CT-e cancelado/em desacordo e a segunda pelo CT-e Substituto.

Esse erro acontecia pois durante a conferência dos CT-e não era realizada nenhuma consulta *online* para validar se o documento estaria com status autorizado. Esses pagamentos

indevidos além de causar transtornos com as transportadoras também deixa a cooperativa sujeita a penalidades por lançamentos errôneos de documentos fiscais.

No acompanhamento das atividades no setor a nova colaboradora notou alto volume de cobranças de diversas transportadoras que, enviam diariamente documentos em atraso há mais de 180 dias. A verificação do alto volume de documentos cobrados junto à conferência dos documentos atuais demandam esforços excessivos da Auxiliar Administrativa, justamente pela grande quantidade de documentos em ambas atividades.

AGORA É SUA VEZ

A Cooperativa Agrícola Conesul, em meio ao crescimento acelerado de suas operações, enfrentou desafios significativos em seus processos administrativos, especialmente na conferência de Conhecimentos de Transporte Eletrônicos (CT-e) e no controle dos custos de frete. O mapeamento realizado revelou gargalos importantes, como a ausência de validação automatizada de documentos, duplicidade de pagamentos e dificuldades na gestão de um volume crescente de informações e cobranças.

Diante disso, a criação do setor Administrativo de Grãos foi uma resposta estratégica para otimizar a conferência de CT-es e monitorar despesas, redistribuindo responsabilidades entre os setores e implementando processos mais robustos. Apesar desses avanços, ajustes ainda são necessários para garantir maior eficiência, minimizar erros e assegurar o alinhamento às demandas fiscais e operacionais da cooperativa.

Com base no contexto apresentado, as seguintes questões estratégicas devem ser consideradas:

1. Como o setor Administrativo de Grãos pode integrar tecnologias para automatizar a conferência de CT-es e reduzir o risco de erros?
2. Quais indicadores de desempenho são essenciais para monitorar a eficiência do setor e o impacto financeiro das mudanças implementadas?
3. Como o alinhamento entre o setor Administrativo de Grãos e a Logística de Grãos pode ser aprimorado para fortalecer o controle e a comunicação interdepartamental?
4. Que estratégias podem ser adotadas para treinar e capacitar colaboradores, garantindo que acompanhem a evolução tecnológica e processual da cooperativa?

Essas questões são fundamentais para avaliar as iniciativas implementadas e propor soluções que apoiem o crescimento sustentável da Cooperativa Conesul, fortalecendo sua



competitividade no setor agrícola.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Receita Federal do Brasil. **Conhecimento de Transporte Eletrônico – CT-e**. Disponível em: <http://sped.rfb.gov.br/pagina/show/1126>. Acesso em: 25 nov. 2024.

**Para não identificar a empresa que pediu para não ser citada abertamente, as referências precisaram ser suprimidas. Mas tratam-se de documentos disponíveis no portal da empresa.*