

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALFENAS – UNIFAL MG
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – ICSA

GABRIELLA CAROLINE BONVECHIO MACHANOSCHI

**CADEIA DE SUPRIMENTO DA EMPRESA GCBM:
Estudo de caso baseado na pesquisa de satisfação do cliente**

Varginha/MG

2019

GABRIELLA CAROLINE BONVECHIO MACHANOSCHI

**CADEIA DE SUPRIMENTO DA EMPRESA GCBM:
Estudo de caso baseado na pesquisa de satisfação do cliente**

Trabalho de Conclusão de Piepex
apresentado como parte dos
requisitos para obtenção do título
de Bacharel Interdisciplinar em
Ciência e Economia da
Universidade Federal de Alfenas.

Orientadora: Isabela Gimenez
Meneguci.

Varginha/MG

2019

GABRIELLA CAROLINE BONVECHIO MACHANOSCHI

**CADEIA DE SUPRIMENTO DA EMPRESA GCBM:
Estudo de caso baseado na pesquisa de satisfação do cliente**

A Banca examinadora abaixo-assinada aprova o Trabalho de Conclusão de Piepex apresentado como parte dos requisitos para obtenção do título de Bacharel Interdisciplinar em Ciência e Economia da Universidade Federal de Alfenas.

Aprovada em: _____, de _____ de _____.

Professora: Isabela Gimenez Meneguci

Instituto de Ciências Sociais Aplicadas

Assinatura: _____.

Professor: Leandro Rivelli Teixeira Nogueira

Instituto de Ciências Sociais Aplicadas

Assinatura: _____.

Professor: Robson Leandro da Silva Pereira

Instituto de Ciências Sociais Aplicadas

Assinatura: _____.

RESUMO

Este trabalho objetiva analisar os dados e apontar os problemas enfrentados pela GCBM ao longo de suas operações e o que isso pode ocasionar na experiência do cliente. Também apresenta a importância de cada setor para o desenvolvimento dos serviços da companhia e o que cada um influencia ao longo do processo. Abordou-se a diferença entre cadeia de suprimentos e logística, para melhor entendimento e os processos necessários para o desenvolvimento mais eficiente e rápido dos serviços, diante da competição do mercado logístico. A metodologia utilizada foi baseada na análise através de perguntas e respostas, aplicadas pela diretora de recursos humanos da empresa, os dados foram estipulados e analisados. A partir da metodologia *Net Promoter Score* (NPS), analisou-se a pesquisa de satisfação do cliente da empresa. Após o estudo, foram identificados os problemas enfrentados pela GCBM ao decorrer de suas operações e o que isso ocasiona na experiência do cliente.

Palavras-chave: logística, empresa logística, cadeia de suprimentos, experiência do cliente.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Representação resumida de uma Cadeia de Suprimentos.....	12
Figura 2 - Figuras básicas utilizadas em um fluxograma.....	13
Figura 3 - Fluxograma Funcional da empresa.....	14
Figura 4 - Metodologia analítica do NPS – <i>Net Promoter Score</i>	16
Figura 5 - Classificação das notas no NPS.....	21

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Total de respostas por cada carteira.....	19
Gráfico 2 - Avaliação da comunicação.....	22
Gráfico 3 - Notas atribuídas para o quesito informação.....	23

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Tipos de reclamações da GCBM.....	20
Tabela 2 - Notas NPS.....	21

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	9
2. História da logística	9
3. Cadeia de suprimentos	11
4. A empresa	13
4.1 O processo logístico da GCBM	13
5. Metodologia da pesquisa	15
6. Apresentação e análise dos dados	18
7. Considerações finais	23
Referências	25

1. INTRODUÇÃO

A história da logística possui diversos momentos a serem retratados. Vale ressaltar a evolução dela a partir da segunda Guerra Mundial e o crescimento junto às fábricas e indústrias, nas quais necessitaram de serviços de transporte e uma gestão para controlá-los. Através dessa evolução houve a necessidade de englobar sistemas de comunicação para uma coordenação rápida e eficaz.

A *Supply Chain* mais conhecida como cadeia de suprimento analisa desde o início da produção, os fornecedores e até os clientes finais, sendo uma visão mais ampla que a da logística. Para seu êxito é necessário a colaboração e interatividade entre os diversos setores e processos das empresas. O processo logístico empresarial é responsável por gerenciar através de planejamento, organização e controle interno, a fim de armazenar e distribuir as mercadorias de forma eficaz e rápida, fornecendo rentabilidade a empresa.

A empresa estudada denominada GCBM, é do ramo de transportes e tem como objetivo entregas fracionadas para todo estado de Minas Gerais e Espírito Santo e com prazo muito abaixo do mercado, investiu-se nesses diferenciais e ganharam destaque na região. Hoje a empresa é constituída por 4 sócios, geram 350 empregos diretos e 1.000 indiretos e zela pela satisfação de seus clientes. Para que o processo ocorra de maneira eficiente é utilizado um sistema de informação que faz a interligação entre toda a cadeia.

Entende-se que a GCBM está inserida dentro da cadeia de suprimento interligando os processos, ou seja, seu propósito é administrar o transporte das mercadorias. Dessa forma, todo seu processo interno logístico é constituído por uma cadeia desenhada por um fluxograma funcional, subdividindo-se em quatro principais áreas, sendo elas: comercial, atendimento e operação, transporte e pós-venda.

O trabalho tem como objetivo analisar a satisfação dos clientes da GCBM ao longo de suas operações e o que isso pode ocasionar na experiência do cliente. Alertando a empresa sobre os possíveis problemas que podem ocasionar a perda de clientes e a desvalorização da marca.

2. História da logística

Os primeiros processos de logística nasceram ao longo da segunda Guerra Mundial, em prol dos serviços militares. Na época viu-se a necessidade de implementar uma estratégia que garantisse a sobrevivência, além do planejamento frente aos riscos de uma batalha. Assim, a

vantagem desse trabalho na armazenagem de alimentos e no transporte de armas se revelou muito importante, pois os soldados se antecipavam contra imprevistos (OLIVEIRA, 2011).

Ainda segundo o autor, a origem da palavra logística:

A palavra logística é de origem francesa, *Logistique* (do verbo francês *loger* - alojar, colocar). Era usada como termo militar a arte de transportar, abastecer e alojar as tropas. Como as guerras eram longas, além da necessidade de seguir com as tropas, havia a necessidade do deslocamento de munição, equipamentos, remédios e soldados feridos de um lugar para o outro, o que era na época uma atividade de apoio (OLIVEIRA, 2011, p.4).

Mais tarde, o reconhecimento dessa ferramenta de gestão que antes era usada durante a guerra, passou a ser admitida nos processos industriais. No setor manufatureiro precisava-se de um sistema que organizasse as informações desde a produção da matéria prima até a entrega ao consumidor final. Portanto, a logística permite a transferência de mercadorias de uma cidade para a outra, fazendo com que as pessoas obtenham produtos de longas distâncias e não apenas o que elas produzem (BALLOU, 2004, p. 25).

Esse sistema é a essência do comércio, no qual liga o mercado de produção às vendas e também fornece o desenvolvimento econômico de uma região. Para Ballou (2004):

Um sistema logístico eficiente permite uma região geográfica explorar suas vantagens inerentes pela especialização de seus esforços produtivos naqueles produtos que ela tem vantagens e pela exportação desses produtos às outras regiões. O sistema permite então que o custo do país (custos logísticos e de produção) e a qualidade desse produto sejam competitivos com aqueles de qualquer outra região. (BALLOU, 1993, p. 19).

O processo logístico empresarial estuda a melhor maneira de fornecer rentabilidade por meio de planejamento, organização e controle interno a fim de armazenar e distribuir as mercadorias de forma eficaz e rápida. Ainda segundo Ballou (2004, p. 27) “a logística é o processo de planejamento, implantação e controle do fluxo eficiente e eficaz de mercadorias, serviços e das informações relativas desde o ponto de origem até o ponto de consumo com o propósito de atender às exigências dos clientes”, ou seja, essa gestão é um processo que reflete diretamente no produto logo após a sua produção até a satisfação do consumidor.

A logística é um desafio para o controle de custos das empresas, pois é a junção entre produção e demanda, ou seja, é preciso uma estratégia para que os clientes tenham produtos de qualidade em determinado local e escala com o menor custo possível. Dessa forma, o que diferencia uma empresa da outra é a qualidade no processo durante seus processos logísticos, buscando assim, níveis de competitividade mais altos no mercado (VIANA, 2002, p. 07).

Ademais, para Philip Kotler (2013, p.14) “as empresas podem melhorar a logística e as operações para diminuir consideravelmente os custos enquanto melhora a precisão e a

qualidade do serviço”. Em vista disso, essa melhora na gestão poderá acarretar uma diminuição de custos e favorecer os processos na empresa, acarretando seu desenvolvimento sustentável no mercado.

Nos próximos capítulos será abordado com maiores detalhes como funciona o processo logístico de uma empresa e seus impactos diretamente na organização.

3. Cadeia de suprimentos

Mais conhecida como *Supply Chain*, a cadeia de suprimentos analisa desde o início da produção, os fornecedores e até os clientes dos clientes, sendo uma visão mais ampla que a da logística. Para seu sucesso é necessário a colaboração e interatividade entre os diversos setores e processos das empresas. (MACHLINE, 2011, p. 229).

Para Ballou (2004, p.28) a gestão da cadeia de suprimentos é a interação com o deslocamento e transformação do produto desde a matéria prima até o consumidor final, ou seja, tem como objetivo idêntico da logística que é completar esse ciclo até que o produto chegue com qualidade, no tempo e no local certo, agregando valor ao contratante. Além disso, engloba, produção, *marketing* e logística, ou seja, envolve todos os setores.

Dessa forma, a gestão da cadeia de suprimentos é um processo estratégico. Lida com a previsão da demanda, seleção dos fornecedores, fluxo de materiais, contratos, estuda informações e movimentações financeiras, cria novas instalações como fábricas, armazéns, centros de distribuição; se relaciona com clientes, e trata também de questões mais amplas como a economia, a sociedade, o meio ambiente. (LEITE *et al*, 2015, p. 04)

Portanto, a cadeia de suprimentos é conceituada como uma rede que engloba todos os relacionamentos entre as empresas, desde as etapas de fabricação e comercialização do produto ou serviço, até o serviço logístico para a entrega ao cliente final. Cada empresa pode ter sua participação na cadeia de formas diferentes e também cada uma com sua responsabilidade (SCAVARDA; HAMACHER, 2001, p. 202-203).

De acordo com a Figura 1, Platt (2015, p.72) criou um esquema para mostrar o que é uma *Supply Chain*:

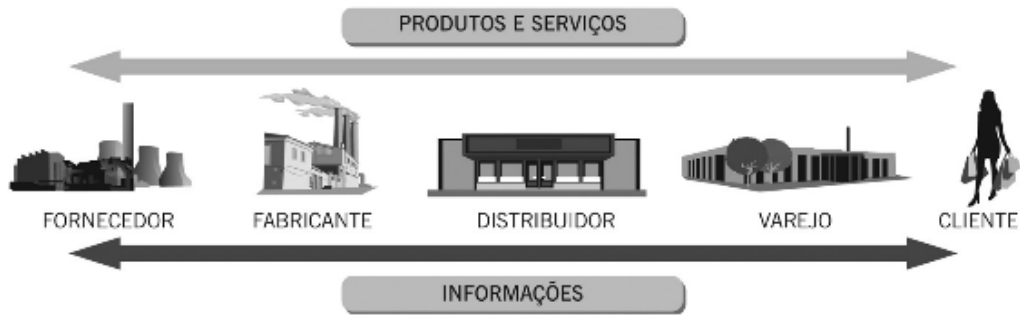


Figura 1 - Representação resumida de uma cadeia de Suprimentos
Fonte: Platt, 2015.

Ainda segundo o autor, para a melhor gestão desses processos, as informações devem ser claras e imediatas, para que haja compartilhamento na comunicação e descentralização das informações, de forma que atenda todas as empresas e setores envolvidos nessa cadeia produtiva. Portanto, o adequado fluxo de informações, tanto no planejamento quanto na execução, tem como objetivo suprir as necessidades da demanda e a qualidade dos produtos.

Segundo Kotler (2013, p. 14), a gestão dessas informações pode ser melhorada ao se fazer o bom uso da internet. As empresas conseguem melhorar sua logística e ao mesmo tempo cortar significativamente seus gastos, além de melhorar a exatidão e a qualidade do serviço.

Leite *et al* (2015, p. 10) afirma que, uma ferramenta gerencial, daria um suporte necessário, como por exemplo um *software* integrado para gerir os fluxos das informações. É indispensável o investimento em tecnologia da informação (TI) numa empresa de logística ou de suprimentos, pois melhora a produção e a competitividade. A TI promete mais agilidade e descentralização na troca de informação, melhorando a gestão interna e também levantando dados para relatórios e análises.

No setor logístico, existe o Sistema de Informações Logísticas (SIL) que converte dados em informações, por meio de codificações, manipulação aritmética, classificação e consolidação de dados. Dessa forma, o SIL colabora para as tomadas de decisões, já que torna mais fácil a consulta de informações e fornecimento de relatórios (Ballou, 1993, p. 289 LIVRO).

Pereira, *et al* (2012, p. 171-174), relaciona esta constante evolução da Tecnologia da Informação (TI) com a dependência dos sistemas operacionais nas empresas, por isso que os investimentos em TI cresceram tanto nas últimas décadas. Um exemplo importante foi na área hospitalar, na qual sofreu muito essas mudanças e os sistemas de administração fortaleceu a

gestão de sua cadeia de suprimentos. Essas mudanças favorecem os processos internos do hospital, pois ajudam no tratamento dos pacientes e conseqüentemente colaboram na tomada de decisão dos gestores.

O papel fundamental desses sistemas refere-se à qualidade das informações, superando fichários manuais, onde havia apenas o controle do estoque físico, agora com estoques virtuais. Também é possível controlar reservas, encomendas, estoque remoto e principalmente, há uma maior credibilidade na divulgação dos dados reais da empresa (NUNES; PLATT, 2007, p. 58).

Em suma, segundo os autores citados acima, a necessidade de investimento em Tecnologia da Informação é essencial para o auxílio da descentralização das informações na cadeia de suprimentos, valorizando a qualidade dos serviços, otimizando o tempo das organizações e diminuindo erros nas operações.

4. A empresa

4.1 O processo logístico da GCBM

O compromisso da empresa é zelar pelo prazo de entrega e pelos cuidados prestados no manuseio das mercadorias, para que assim, chegue no tempo certo e com qualidade garantida.

Observando esses serviços prestados, entende-se que a GCBM está inserida dentro da cadeia de suprimento interligando os processos, ou seja, seu propósito é de administrar o transporte das mercadorias e toda sua logística. Dessa forma, seu processo interno é constituído por uma sequência de atividades, desenhado por um fluxograma funcional.

Cada formato desse método tem sua importância e significado, a Figura 2 mostra a representativa de cada.

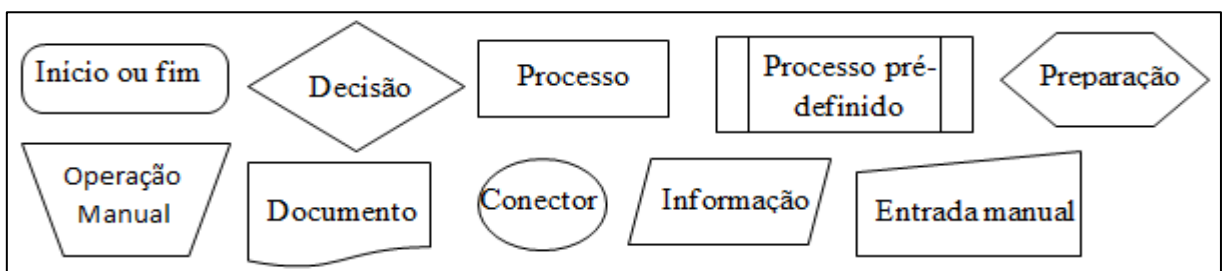


Figura 2 – Figuras básicas utilizadas em um fluxograma
Fonte: Adaptado CARRARA, K; *et al.* (2013, p. 110).

Diante disso, o fluxograma representado pela Figura 3, apresenta os processos da empresa GCBM.

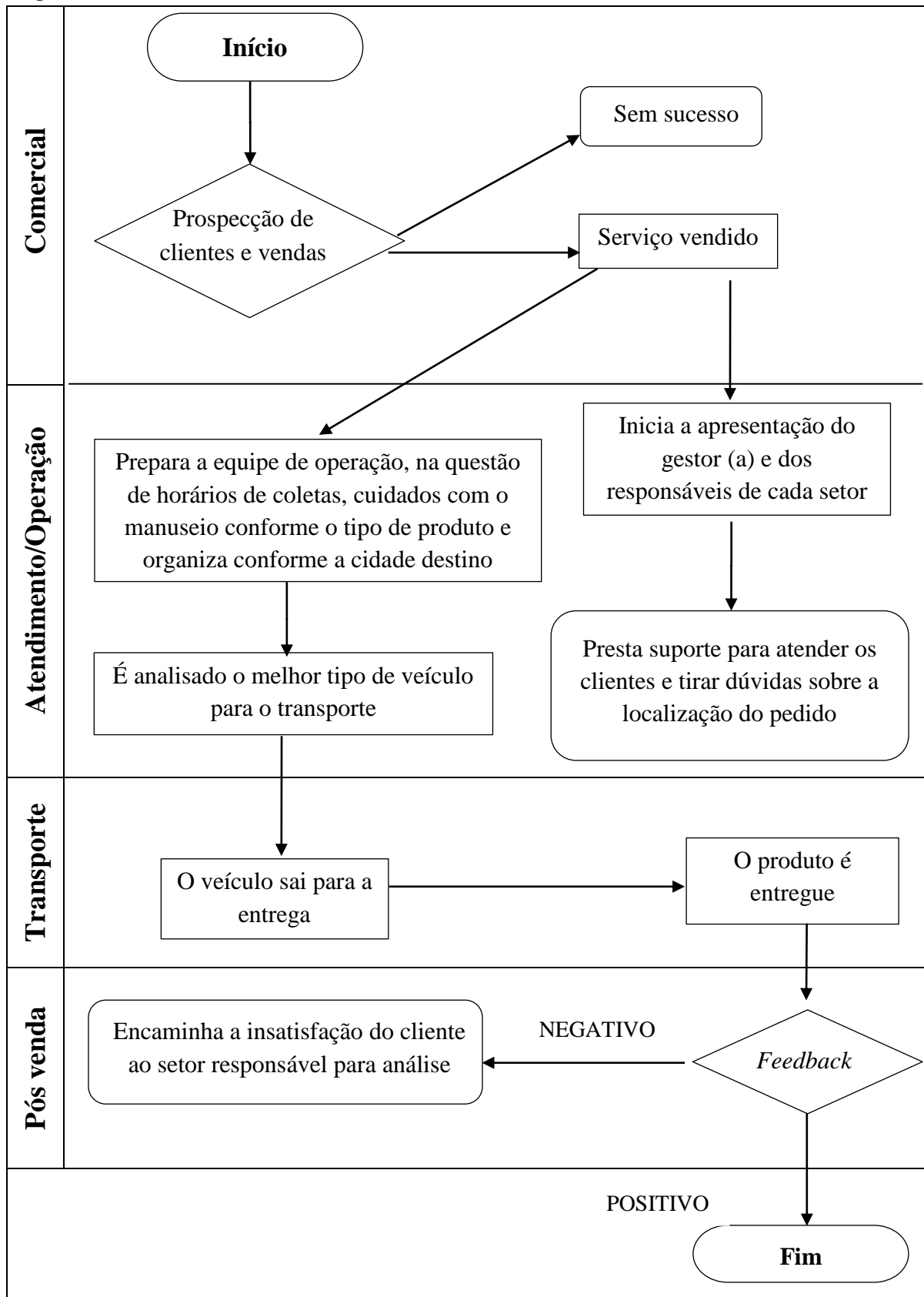


Figura 3 – Fluxograma funcional da empresa

Fonte: Elaboração própria baseada em dados da GCBM.

Observa-se a sequência de processos necessários para o produto chegar ao consumidor de forma mais eficaz possível. A empresa subdivide-se em 4 principais áreas, sendo elas: comercial, atendimento e operação, transporte e pós-venda.

Na área comercial a principal atividade é a prospecção dos novos clientes e a venda do serviço, em sequência, o setor de atendimento presta assistência aos novos clientes fazendo a apresentação da empresa e de seu gestor, que será responsável entre a contratada e a contratante. No departamento operacional, verifica o processo de coleta, despacho, rota, veículo a ser utilizado e como deve ser feito o manuseio das mercadorias, atendendo as exigências legais e do contratado.

Após este processo, o transporte é iniciado e em seu término o departamento de pós-venda realiza a técnica de verificação que mede a satisfação dos clientes. Todas as etapas impactam no processo geral, também denominado de processo logístico.

Segundo Arbache *et al* (2011, p.21) a gestão logística é a parte global e um recurso competitivo das empresas, ou seja, as empresas procuram por transportadoras que suprem as expectativas de modo verdadeiro e eficaz, pois isso afeta diretamente seus clientes.

Uma gestão logística eficiente pode auxiliar a empresa bem-posicionada no mercado, em termos de produto ou serviço, a diferenciarem-se por meio da redução de custos operacionais ou de um serviço benfeito (de maior valor aos olhos do cliente), superior ao da concorrência, ou ainda ambos em um segmento específico de clientes, produtos ou mesmo área geográfica (ARBACHE *et al* 2011, p.21).

Portanto, o processo atual da empresa é estruturado em etapas essenciais que precisam ser cumpridas responsabilmente, pois isso reflete na competição do mercado e em seus resultados. Logo, é indispensável analisar cada etapa e buscar por melhorias.

5. Metodologia da pesquisa

Em entrevista com a Diretora de Recursos Humanos da empresa, foram coletadas informações sobre a empresa, daqui denominada como GCBM a fim de preservar sua integridade da mesma. Segundo ela, a empresa nasceu de uma amizade entre dois sócios que já tinham uma sociedade em outra organização, voltada para processos aduaneiros.

Em certo momento, o mercado de transportadoras na região de Minas Gerais estava carente e passando por dificuldades econômicas. Por consequência, uma grande concorrente na cidade foi fechada. Logo, esse ápice incentivou os dois amigos a fundarem uma nova transportadora na mesma cidade. Com muita coragem e prontos para desafios, os dois amigos criaram a GCBM, na qual tinha como objetivo as entregas fracionadas para todo estado de

Minas Gerais e Espírito Santo e com prazo muito abaixo do mercado, variando de 24 horas nas cidades mineiras e 72 horas nas do Espírito Santo. Eles investiram nesses diferenciais e ganharam destaque no ramo logístico da região.

Hoje a empresa é constituída por 4 sócios, gera 350 empregos diretos e 1.000 indiretos e buscam por uma performance de 90% nas entregas afim de atender a satisfação de seus clientes. Portanto, selecionou-se uma carteira com 160 clientes, sendo eles os que contrataram os serviços recorrentemente nos últimos três meses (Maio, Junho e Julho de 2019). Desses, apenas 67 se dispuseram a participar da entrevista:

Dessa forma, foram elaboradas quatro perguntas:

- Primeira “como está sendo a vivência em contratar os serviços da empresa?”.
- Segunda “qual nota você daria para a empresa hoje de 0 a 10?”.
- Terceira: “você consegue se comunicar com a empresa facilmente?”.
- Quarta: “qual a nota para as informações repassadas, como os relatórios e os registros?”.

Na primeira pergunta, é possível identificar se o usuário mostra sua retratação com os serviços, caracterizando os pontos críticos nas operações da empresa e também os pontos positivos. As respostas foram transcritas e planilhadas pelo entrevistador.

Em seguida, na segunda pergunta as respostas foram aplicadas em uma metodologia chamada *Net Promoter Score*, que significa “pontuação líquida do promotor”. Segundo Oliveira, Sanguineto e Santos (2015, p. 07) o NPS (*Net Promoter Score*) tem como objetivo mensurar o nível de satisfação e fidelização dos clientes quanto a lealdade entre contratante e contratado. A Figura 4 apresenta a metodologia usada pelo NPS para a classificação de três grupos conforme as notas.

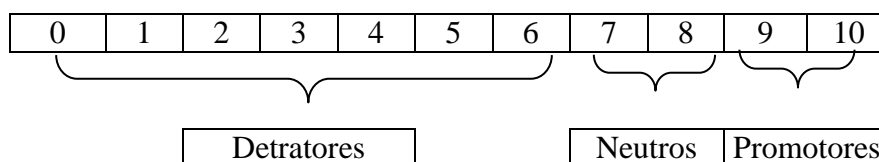


Figura 4: Metodologia analítica do NPS – *Net Promoter Score*
 Fonte: Adaptado de Oliveira, Sanguineto e Santos (2015, p. 13).

No modelo de Reichheld (2011, apud LUGONDI, D; ARIMA, C, 2018) o grupo dos clientes detratores são os que criticam a empresa em pública e de forma negativa, que não voltariam a fazer parcerias com a empresa, exceto em situações emergenciais. Por outro lado, os clientes neutros usufruem dos serviços da empresa, mas não são entusiastas com a marca,

por isso, podem ser cativados pela concorrência. Os mais leais e que oferecem *feedbacks* positivos são os clientes promotores, esses são entusiasmados com a empresa e promovem-na.

Segundo Reichheld (2011 apud ALMEIDA, 2014) para a obtenção do NPS é necessário um cálculo, no qual subtrai o percentual de clientes promotores (P) pelo percentual de clientes detratores (D), resultando no percentual líquido de promotores, representado pela fórmula:

$$\% \text{Promotores} - \% \text{Detratores} = \% \text{Líquido de Promotores ou NPS.}$$

Segundo o mesmo autor, este resultado líquido demonstra a satisfação do cliente perante os serviços da empresa. O Quadro 1 retrata as zonas que classificam as empresas.

Quadro 1 – Zonas do NPS

Zona	NPS
Excelência	Entre 76% e 100%
Qualidade	Entre 51% e 75%
Aperfeiçoamento	Entre 1% e 50%
Crítica	Entre -100% e 0%

Fonte: Adaptado de REICHHELD (2011).

A zona de excelência significa que a empresa está cumprindo seu papel de modo eficiente e atende as expectativas e as necessidades do seu cliente. Na zona de qualidade, há uma preocupação em buscar a excelência, pois os seus valores estão sendo considerados altos, portanto, há uma experiência positiva com seus clientes. Por outro lado, na zona de aperfeiçoamento, a empresa precisa se aperfeiçoar para conseguir aumentar seu NPS, pois as maiorias de seus clientes ainda não estão satisfeitos. A última zona, a crítica, é quando possui mais clientes detratores do que promotores, levando a uma queda na pontuação líquida, considerando um caso de emergência e necessidades de novas estratégias (REICHHELD, 2011, p. 05 apud ALMEIDA, 2014, p.13).

A terceira pergunta do questionário, tem o intuito de analisar o setor de atendimento, enfatizando o serviço do gestor responsável pela rápida e eficiente troca de informações entre as partes, pois a principal missão da empresa é superar as expectativas dos clientes com agilidade, qualidade e segurança. Por essa razão, o sistema de informação primordial para suprir essa promessa, associando-se assim a quarta pergunta. Esta foi feita dentro de uma avaliação de 1 à 10, onde 1 não atende o envio das informações e 10 atende perfeitamente.

Por conseguinte, o presente trabalho irá apresentar as principais questões criticadas durante as entrevistas, detectando qual o setor que precisa de melhorias dentro de sua cadeia de suprimentos e quais estão em perfeito andamento.

6. Apresentação e análise dos dados

Com base no estudo feito pela diretora de recursos humanos da GCBM, foram extraídas informações consideradas relevantes para a pesquisa, dessa forma esse capítulo irá apresentar os dados e a abordagem dos resultados.

A GCBM realiza o transporte de cargas com segurança e agilidade através de um sistema de logística que integra vários pontos de distribuição, colaboradores e parceiros. Há coletas nos estados de São Paulo, Minas Gerais e Espírito Santo, sendo na maioria em até 24 horas da solicitação. Seus principais segmentos são: medicamentos, veterinário, autopeças, cosméticos, papelaria e hospitalar. Conta com uma carteira com mais de 500 clientes, 35 filiais pelo Brasil e chega à média de 10.000 pedidos por dia.

Para que todo o processo ocorra de maneira eficiente é necessário um sistema de informação que faz a interligação entre toda a cadeia, a fim de solucionar problemas com maior agilidade e manter os clientes sempre informados sobre suas coletas e entregas, a empresa optou pelo software SSW.

Este software ajuda no controle da gestão, pois emite relatórios diariamente, também facilita a informação sobre o produto para o cliente, pois há rastreadores e comprovantes de entrega em momentos reais. Por outro lado, no setor operacional, o SSW emite notas fiscais e manifesto eletrônicos gerados sem uso de sistemas intermediários, entre outros documentos necessários. Na questão do setor comercial e de vendas, auxilia na cotação, avalia os resultados, acompanha os clientes, simula frete e dispara e-mails aos clientes, que podem ser configurados: para aniversários, comunicado comercial, faturas pendentes e outros.

Além desses recursos, o *software* calcula o faturamento e envia boletos e faturas através de e-mail, também pensando no meio ambiente, já que há a diminuição de papéis. Também há o auxílio no setor financeiro, no administrativo, na frota dos meios de transporte, na logística, no fiscal e na contabilidade.

A GCBM tem um serviço personalizado para cargas especiais que necessitam de maior segurança. Os veículos possuem um sistema de câmeras e alarme com monitoramento em tempo real. Para manter toda proteção e integridade de informação, é usado um *Firewall*, no qual criptografa os dados da empresa, para evitar *hackers* e invasões.

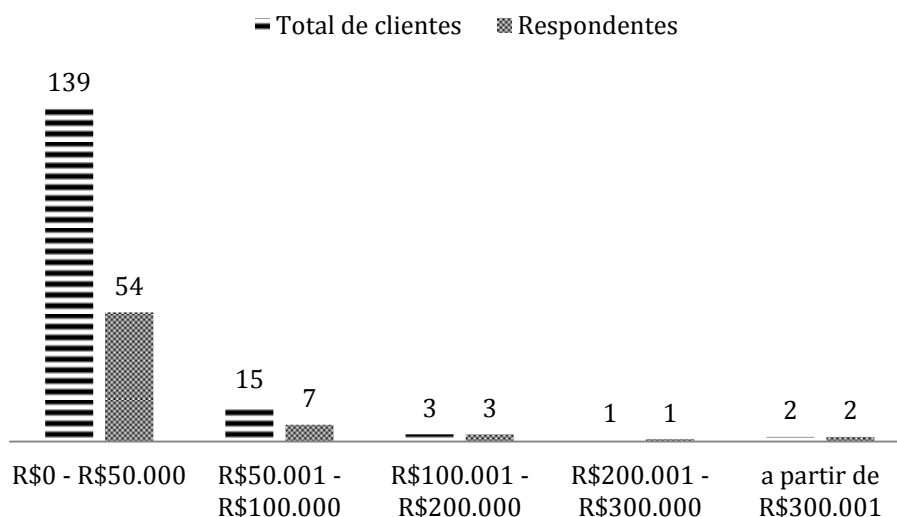
Além disso, a energia que abastece a empresa também é mantida por sistemas de gerenciamento de risco, portanto a queda de energia não prejudica as operações, pois seu funcionamento dura por até 8 horas ininterruptas.

As mercadorias são etiquetadas, protegendo-as contra extravio e controlando as avarias, caso possuir. Para uma maior credibilidade de seus serviços, a GCBM conquistou documentos regulatórios, como: alvará de localização, alvará sanitário, certificado de regularidade técnica, autorização de funcionamento para transporte de medicamentos, autorização para transporte de medicamentos sujeito a controle especial, autorização para transporte de cosméticos, produtos de higiene e perfumes, visto para transporte de produtos de saúde, permissão para transporte de saneamentos e auto de vistoria do corpo de bombeiro-AVCB.

A maioria da frota é terceirizada e os motoristas são selecionados e treinados para resolver qualquer situação. O plano de logística é adaptado conforme as necessidades dos clientes, portanto, os veículos e as rotas são exclusivos de acordo com a demanda do cliente. A gestão é dividida em atendimento, comercial e vendas, tecnologia da informação, recursos humanos, operação e pós-venda. Toda equipe trabalhada com desempenho de 99% no prazo de entregas, tendo um gestor ou gestora exclusivos para cada cliente, com o objetivo de melhorar atendê-los.

Dos 160 clientes consultados, tem-se uma média do seu faturamento durante os três meses de análise. O Gráfico 1, relaciona o faturamento da empresa com os clientes selecionados com os que responderam a pesquisa.

Gráfico 1 – Total de respostas por cada carteira



Fonte: Elaboração própria baseada nos dados da pesquisa

Conforme o Gráfico 1, os clientes que faturam entre 0 a R\$50.000,00 são no total de 139 e 54 deles responderam às perguntas. No caso dos que faturam entre R\$50.001,00 até R\$100.000, há um total de 15 clientes na pesquisa e 7 responderam. No mais, entre os clientes que variam de R\$100.001,00 a R\$300.001,00, houve o retorno de todos.

Ao observar as respostas da primeira pergunta, percebeu-se uma série de fatores que influenciaram diferentes reclamações dos clientes. Dos 67 respondentes, 61,2% apontaram alguns fatores que precisam de melhorias e 38,8% elogiaram o serviço da empresa e não relataram considerações negativas. Diante do exposto, foi feito um levantamento dos tipos de reclamações, conforme a Tabela 1.

Tabela 1 – Tipos de reclamações da GCBM.

Reclamações	Quantidade	Percentual
Nenhuma	26	38,8%
Ressarcimento	8	11,9%
Atendimento	7	10,4%
Extravio	7	10,4%
Coleta	6	9,0%
Avaria	4	6,0%
Custo Extra	4	6,0%
Atraso de entregas	4	6,0%
Preço	1	1,5%
Total	67	100%

Fonte: Elaboração própria baseada nos dados da GCBM

O ressarcimento mostrou-se com um maior percentual de reclamações, sendo 11,9%, em seguida com 10,4% o atendimento e o extravio. Também, houve descontentamento nos quesitos coleta, avaria, custo extra e atraso de entregas. Portanto, vale evidenciar o índice com menor significância, representado pelo preço que demonstra apenas 1,5% das reclamações.

Já a Tabela 2 retrata as notas atribuídas para a empresa, respondidas pela segunda pergunta, com base na análise do NPS.

Tabela 2 – Notas NPS

Nota	Quantidade
0	0
1	1
2	0
3	1
4	0
5	4
6	0
7	15
8	23
9	16
10	7

Fonte: Elaboração própria baseada nos dados da GCBM

Nota-se que a maioria dos clientes atribuíram a nota 8, simbolizando 23 respondentes. Além disso, destaca-se que há um intervalo maior de votação entre as notas 7 a 9, ou seja, uma maior parte dos clientes avaliou em geral os serviços da empresa com essas notas. Observa-se também que num total de 67 respostas, 7 delas foram nota máxima, ou seja, apenas 7 clientes estão plenamente satisfeitos com a companhia. Por outro lado, um ponto positivo a ser considerado é na porcentagem de notas baixas, na qual as notas de 0 a 5 representam apenas 6 respondentes ou 10% do total.

A Figura 5 ilustra o método do NPS, a classificação das notas dadas pelos entrevistados.

Quantidade:

0	1	0	1	0	4	0	15	23	16	7
---	---	---	---	---	---	---	----	----	----	---

Notas:




0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
 Detratores 9%							 Neutros 57%		 Promotores 34%	

Figura 5 – Classificação das notas no NPS

Fonte: Elaboração própria baseada nos dados da GCBM.

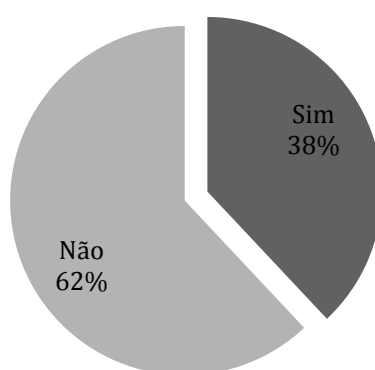
Diante das respostas e da porcentagem é possível classifica-los em 9% de Detratores, ou seja, os que não são fiéis aos serviços oferecidos da empresa, 57% Neutros, que são sensíveis às propostas da concorrência e 34% Promotores nos quais são fiéis aos serviços. A partir desses dados, é feito o cálculo do NPS:

34% (promotores) - 9% (detratores) = 25% (NPS)

Portanto, considerando os 67 questionamentos dos clientes em 2019, o NPS da GCBM resulta em 25%, ou seja, a empresa se encontra na zona de aperfeiçoamento, o que significa um possível risco de perder negócios e clientes para a concorrência.

Sobre as respostas da terceira pergunta feita pela diretora, focou-se na avaliação da comunicação entre a contratante e o seu gestor, logo no Gráfico 2, é observado que 62% responderam que não conseguem se comunicar facilmente com seu responsável e 38% deles conseguem a comunicação ágil.

Gráfico 2 – Avaliação da comunicação

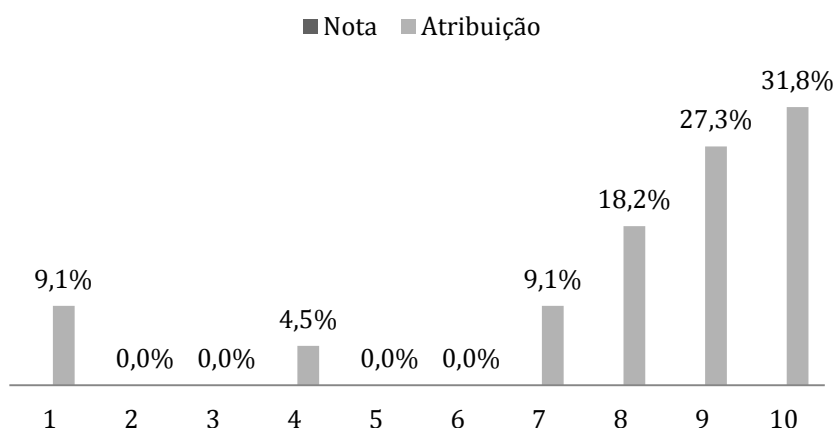


Fonte: Elaboração própria baseada nos dados da GCBM

A partir desse contato com os clientes, também coletaram-se algumas falas que expressam a opinião deles a respeito da comunicação. Em síntese, serão expostas duas falas, sendo elas do entrevistado 1, que citou: “Preciso de uma melhor comunicação no retorno das devoluções, pois muitas vezes só vamos saber do caso depois de dias, e isso atrasa nosso trabalho e atrasa a entrega para o nosso cliente também” e do entrevistado 2: “A gente não consegue o contato por telefone. Tentamos entrar em contato por *e-mail* e eles sempre são respondidos dias depois, prejudicando assim a troca de informação com os meus clientes”.

Por fim, a quarta e última pergunta, tem como objetivo examinar a qualidade das informações repassadas, tanto como relatórios quanto registros das atividades. No Gráfico 3, é possível observar as notas dadas de 0 a 10:

Gráfico 3 – Notas atribuídas para o quesito informação



Fonte: Elaboração própria baseada nos dados da GCBM

Em resumo, a maioria dos clientes está satisfeita com a distribuição das informações, pois ao compilar as notas de 8 a 10, obtém-se uma somatória de 77,3%. É possível observar também, que houve alguns casos que avaliaram de 1 a 7, totalizando 22,7%. Portanto, para os entrevistados a empresa registra as atividades corretamente e está cumprindo o papel de enviar relatórios.

7. Considerações finais

Considerando todo o processo que envolve uma gestão logística exclusivamente neste presente trabalho, entende-se a grande importância de cada setor para esse tipo de prestação de serviços. De acordo com a pesquisa realizada pela diretora a partir de uma análise conforme a frequência das respostas é possível identificar questões positivas e negativas da empresa, nas quais influenciam sua situação em frente ao mercado logístico.

Com base nas perguntas feitas e suas análises, a empresa enfrenta alguns problemas retratados nas respostas. A partir disso, é possível observar que muitos clientes sofrem com complicações no setor de operação. Visto que o ressarcimento, o extravio, a coleta, a avaria e os atrasos nas entregas são consequências de um mau funcionamento no departamento de operações. Na segunda pergunta percebe-se a influencia dessas reclamações diante das notas atribuídas, resultando em um NPS de 25%, ou seja, a companhia está com altos riscos de perder clientes, pois há mais clientes neutros do que promotores, ou seja, esse descontentamento por parte dos clientes está levando a empresa carecer de promoção, pois na maioria das vezes, usufruem de seus serviços apenas por necessidade.

O quesito atendimento e comunicação também não estão sendo bem avaliados segundo os entrevistados, pois atendimento está entre as três principais reclamações e a comunicação está mau avaliada. Em 2019, consideram uma demora no retorno, tanto por telefone quanto por *e-mail*, sendo necessário investigar suas causas com o gestor de cada cliente e o que pode ajudar nessa melhoria.

Por outro lado, apesar da empresa trazer algumas reclamações, ela possui bons indicadores de informações, ou seja, a questão de envio de relatório e registros de atividades está atendendo às necessidades dos clientes. É possível considerar que o sistema de informação SSW está contribuindo de forma vantajosa e eficiente à empresa e seus clientes.

O trabalho também identificou os pontos positivos e negativos diante da visão de seus clientes. Fez-se uma análise interna, apontando os setores que precisam de novas estratégias, um melhor planejamento e um maior investimento em treinamentos, pois isso implica na satisfação dos clientes e conseqüentemente na valorização da marca.

A logística da empresa é complexa, sendo assim, precisa-se de uma atenção em seu processo geral, pois um setor influencia o outro. Também é possível identificar uma dificuldade no contato com os clientes, uma vez que em uma carteira de 500 clientes, apenas 67 deles responderam às perguntas. Sendo assim, o estudo presente terá continuidade, a fim de implementar uma ferramenta que auxiliará na resolução desses problemas de forma automatizada, simples e rápida. Também facilitará a identificação dos problemas apontados, pois haverá uma maior participação dos contratantes. Independente de ser apontadas insatisfações ou satisfações, a ferramenta envia essa informação ao setor ou gestor responsável, facilitando seu gerenciamento. A partir disso, serão identificados quais os seus impactos dessa ferramenta na organização.

O mercado atual traz essa tendência, pautada no contato direto com o contratante, pois proporciona uma avaliação do desempenho da empresa em seus serviços prestados. O intuito é trazer aprimoramentos, para que haja um desempenho maior por parte coletiva da empresa, a fim de evoluir os negócios e conseqüentemente alavancar a experiência do cliente.

Referências

ARBACHE, F. **Gestão de Logística, distribuição e *trade marketing***. 4 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2011.

ALMEIDA, J. ***Net Promoter Score: Ferramenta de apoio às decisões estratégicas de marketing de serviços***. 2014. 21f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Universidade Estadual da Paraíba – UEPB, Campina Grande, 2014.

BALLOU, R. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos/Logística Empresarial**. 5 ed. Porto Alegre: Artmed Editora S.A, 2004.

_____. **Logística empresarial**. São Paulo: Atlas, 1993.

CARRARA, K. *et al.* Desenvolvimento de guia e fluxograma como suporte para delineamentos culturais Acta Comportamentalia. **Revista Latina de Análisis de Comportamiento**, Brasil, vol. 21, n. 1, p. 99- 119, 2013. Disponível em: < <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=274526149007>>. Acesso em: 27 nov. 2019.

GODOY, A. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 25-26, 1995.

KOTLER, P. **Administração de *marketing***. 14. ed. São Paulo: *Pearson Education* do Brasil, 2012.

LEITE, C. *et al.* **A LOGÍSTICA E A GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS: Um estudo de caso de uma empresa da região do Sul de Minas Gerais**. 2015. 12f. Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnológica - Centro Universitário Do Sul De Minas – UNIS, Varginha, 2015.

LUGONDI, D; ARIMA, C. Uso e a aplicação do NPS (*Net Promoter Score*) no auxílio a priorização de *backlog* em uma empresa brasileira de serviços de internet: um estudo de caso. **Rev. Human Factors in design**, Florianópolis, v.7, n.13, p. 73-84, 2018.

MACHLINE, C. Cinco Décadas de Logística Empresarial e Administração da Cadeia de Suprimentos no Brasil. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 51, n. 3, p. 227-231, 2011.

OLIVEIRA, V. **A Aplicação da Logística no Setor Sucroalcooleiro da Região de Assis**. 2011. 34f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) - Fundação Educacional do Município de Assis – FEMA, Assis, 2011.

OLIVEIRA, E; SANGUINETO, A; SANTOS, J. **O Net Promoter Score (NPS) como forma de mensurar a satisfação dos clientes: O Caso Viana & Moura Construções**, Pernambuco, 2015.

PLATT, A; NUNES, R. **Logística e cadeia de suprimento**. 2007. 88f. Departamento de Ciências da Administração – Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, Florianópolis, 2007.

PLATT, A. **Logística e cadeia de suprimentos**. 3. ed. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração, UFSC, 2015. Disponível em: <https://www.academia.edu/7186713/Log%C3%ADstica_e_Cadeia_de_Suprimento_Professores>. Acesso em: 01 dez. 2019.

PEREIRA, S. *et al.* Sistemas de Informação para Gestão Hospitalar. **Journal of health informatics**, São Paulo, p. 171, out/dez. 2012. Disponível em: <<http://www.jhisbis.saude.ws/ojs-jhi/index.php/jhi-sbis/article/viewFile/206/171>>. Acesso em: 15 out. 2019.

REICHHELD, Fred; **A pergunta definitiva 2.0: Como as empresas que implementam o Net Promoter Score prosperam em um mundo voltado aos clientes**. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2011.

SCAVARDA, L; HAMACHER, S. Evolução da Cadeia de Suprimentos da Indústria Automobilística no Brasil. **Rev. de Administração Contemporânea**. Administração e Ciências Contábeis, v.5, n.2, p. 202-203, 2001.

SSW. Disponibiliza informações sobre o sistema de informação SSW. Disponível em: <<https://sswsistemas.com.br/>>. Acesso em: 18 set. 2019.

VIANA, F. Entendendo a Logística e seu Estágio Atual. **Rev. Cient. Fac. Lour. Filho**. Engenharia de Produção, v.2, n.1, p. 07, 2002.