

**Busca pela satisfação dos clientes finais no setor de logística numa indústria automobilística por meio da implantação de projeto de intervenção****The search for customer satisfaction finals in logistics sector in automotive industry through the intervention project implementation**

Recebimento dos originais: 10/12/2019

Aceitação para publicação: 20/12/2019

**Elaine Aparecida de Almeida**

Especialista em Gestão de Logística pelo Centro Universitário Internacional Uninter  
 Centro Universitário Internacional Uninter  
 Rua Treze de Maio, 538 - São Francisco, Curitiba – Paraná, Brasil  
 E-mail: elaine.almeida@electrolux.com.br

**Alessandra de Paula**

Doutora em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC  
 Centro Universitário Internacional Uninter  
 Rua Treze de Maio, 538 - São Francisco, Curitiba – Paraná, Brasil  
 E-mail: alessandra.p@uninter.com

**Cristiane Adriana Ripka**

Especialista em Administração e Gestão do Conhecimento pelo Centro Universitário Internacional Uninter  
 Centro Universitário Internacional Uninter  
 Rua Treze de Maio, 538 - São Francisco, Curitiba – Paraná, Brasil  
 E-mail: cristiane.ri@uninter.com

**Kellen Coelho dos Santos**

Especialista em Gestão Ambiental e Desenvolvimento Sustentável pelo Centro Universitário Internacional Uninter  
 Centro Universitário Internacional Uninter  
 Rua Luis Xavier, 103 - Centro, Curitiba – Paraná, Brasil  
 E-mail: kellen.s@uninter.com

**Ricardo Alexandre Deckmann Zanardini**

Mestre em Métodos Numéricos em Engenharia pela Universidade Federal do Paraná - UFPR  
 Centro Universitário Internacional Uninter  
 Rua Luis Xavier, 103 - Centro, Curitiba – Paraná, Brasil  
 E-mail: ricardo.z@uninter.com

**RESUMO**

A administração moderna tem como pressuposto o atendimento aos anseios do cliente ou consumidores. Para tal fim se faz necessário, definir ferramentas que não venham em hipótese nenhuma conflitar tais anseios. O presente estudo tem como objetivo propor um projeto de intervenção no setor de logística em uma indústria localizada em São José dos Pinhais, região metropolitana de Curitiba, PR, visando melhorar o processo logístico com foco na satisfação dos clientes finais. Como indicador de desempenho, foi utilizada a ferramenta SEMÁFORO, a qual identifica os resultados do fornecedor a cada 30 dias. Para referendar este processo foram utilizados os referenciais teóricos do marketing de

relacionamento e da logística. Após sua aplicação constatou que os problemas evidenciados pela pesquisa foram sanados através de ações de contenção. Recomenda-se para futuros estudos análise do planejamento das entregas junto aos fornecedores.

**Palavras-chave:** logística, planejamento, produção, entrega, cliente

#### **ABSTRACT**

Modern management presupposes the fulfillment of customer desires or consumers. To this end it is necessary to define tools that do not come on no conflict such yearnings. This study aims to propose an intervention project in the logistics sector in an industry located in Sao Jose dos Pinhais, metropolitan region of Curitiba, to improve the logistics process focused on satisfaction of end customers. As a performance indicator, we used the SEMÁFORO tool, which identifies the vendor's results every 30 days. To validate this process, the theoretical framework of relationship marketing and logistics were used. After his application found that the problems highlighted by the survey were resolved through containment actions. It is recommended for future studies examining the planning of deliveries from suppliers.

**Keywords:** logistics, planning, production, delivery, customer

## **1 INTRODUÇÃO**

Esse artigo propõe a implementação de um projeto de intervenção no setor de logística de uma indústria automobilística para melhorar a satisfação dos clientes finais. Destaca-se que tal setor se encontra com deficiências para atender às necessidades dentro dos requisitos específicos exigidos pelos clientes. Tal proposta a ser implantada na área de logística de uma indústria automobilística localizada em São José dos Pinhais, região metropolitana de Curitiba, PR, pretende estudar a satisfação do seu cliente final. Justifica-se o presente trabalho em virtude da grande concorrência e exigência no mercado da indústria automobilística. As organizações precisam estar preparadas para esse desafio, buscando a satisfação das necessidades e expectativas dos clientes. A flexibilidade deve estar em primeiro lugar para atender às necessidades do cliente, visto que irá depender do que ele precisa, em termos de prazo, quantidade, custo, qualidade e velocidade no prazo de entrega. Para tanto, a logística está totalmente interligada nesse processo, tanto em receber e armazenar, como em distribuir. A demanda da empresa é de grande volume, pois atende apenas a clientes específicos, porém em vários estados e países. Assim, a empresa necessita de uma logística bem eficiente, mas que atualmente apresenta problemas no setor, na área de programação e de produção, não conseguindo atingir 100% de eficiência por existirem falhas no processo.

O objetivo do trabalho é analisar a cadeia de suprimentos e distribuição da empresa com foco no setor de logística, identificar as falhas nesse processo e propor ações de melhoria de forma a buscar uma melhor satisfação do cliente final.

Visando a satisfação do cliente a empresa está sempre atenta ao *marketing-mix* que de acordo com Seminik & Bamossy (1995) o *marketing* refere-se às quatro áreas primárias do processo decisório, decisões de produto, de preço, decisões de comunicação e decisão de lugar (distribuição) também chamado de quatro Ps. Para Kotler (2008), que o composto de *marketing* é o conjunto de ferramentas que a empresa utiliza para alcançar seus objetivos de Marketing de mercado-alvo.

Segundo Kotler (1999), ao decidir sobre o programa de *marketing*, uma empresa deve decidir até que ponto vai adaptar-se ao *mix* de *marketing* (produto, preço, praça e promoção) às condições locais. Em relação ao produto, as empresas podem buscar uma estratégia de extensão direta, adaptação do produto ou invenção do produto. Já a promoção, as organizações podem escolher adaptação de comunicação ou adaptação de produto/promoção. Tendo em vista o preço, as empresas podem encontrar escalas de preço e mercados paralelos, o que pode dificultar bastante o estabelecimento de preços-padrão. Em relação à distribuição, devem estar cientes das limitações legais, ambientais, tecnológicas, políticas, sociais e culturais que terão de enfrentar.

As empresas de serviços precisam entender as implicações dos oito componentes da administração integrada de serviços para o desenvolvimento de estratégias eficazes. As organizações cujos gerentes conseguirem desenvolver estratégias integradas terão uma chance melhor de sobreviver e prospectar novos clientes. Aquelas que não conseguirem compreender essas implicações tenderão a ser deslocadas por concorrentes mais aptos a responder às mudanças radicais que afetam a economia dos serviços (LOVELOCK & WRIGHT, 2001).

Os 8 Ps da administração integrada aos serviços são (LOVELOCK & WRIGHT, 2001): produto; lugar e tempo; processo; produtividade e qualidade; pessoas; promoção e educação; evidências físicas; preço e outros custos de serviço. Dentre os 8 ps podemos destacar o processo, onde através de mecanismos, fluxo, sistema/método de operações ou série de ações possui influência direta na logística; a produtividade e qualidade que são inseparáveis devido a relação da produtividade com custos sobre controle e qualidade que é essencial para aumentar a fidelidade do cliente; podemos destacar também as pessoas que são envolvidas no processo da prestação de serviços e a interação do fornecedor-cliente onde ambos afetam o resultado do serviço.

Originalmente, na visão de Kotler (2008) o *marketing* foi concebido como um ramo de aplicações econômicas, para estudar os canais de distribuição dos produtos. Posteriormente, tornou-se uma disciplina de gestão dedicada a incrementar as vendas. Depois, passou a ser considerado como ciência aplicada ao estudo do comportamento do cliente, a fim de entender o processo de compra e venda envolvido no *marketing* de produtos e serviços.

Para Stone & Woodcock (2002), o *marketing* de relacionamento define-se como uso de uma ampla gama de técnicas e processos de *marketing*, vendas, comunicação e cuidados com o cliente para que a empresa possa identificar seus clientes de forma individualizada e nominal; criar um relacionamento entre empresa e seus clientes que se prolonga por muitas transações; administrar esse relacionamento para o benefício dos clientes e da empresa.

Em *marketing* uma das melhores maneiras de definir um conceito ou técnica é fazê-lo em termos daquilo que a empresa quer que os clientes pensem ou sintam como resultado do uso do conceito, algo que possa ser facilmente explicado aos clientes. Para tanto o *marketing* de relacionamento é como a empresa (COBRA, 2006): localiza o cliente; passa a conhecer o cliente; mantém contato com o cliente; tenta assegurar que você obtenha da empresa aquilo que quer, não apenas em termos de produtos, mas também em todos os aspectos do relacionamento com cliente; verificar se o cliente está obtendo aquilo que lhe foi prometido desde que, naturalmente, isso também seja vantajoso para a empresa.

O *marketing* de relacionamento proporciona uma estrutura dentro da empresa para que se gerencie, ganhe, retenha e desenvolva clientes. Para Cobra (2006), o melhor meio de satisfazer e manter seus clientes é conhecer o máximo possível sobre os mesmos. A organização deveria saber o que eles gostam ou não, seus históricos de compras, suas necessidades e desejos e tudo mais que possa ajudá-los a mostrar-se mais atraente para os consumidores. Sua meta é sempre manter sua lealdade e retê-los como clientes.

Ainda, segundo Cobra (2006), a satisfação do cliente é a razão única de ser de uma empresa de serviços. Quando a expectativa que o consumidor tinha do serviço correspondeu ele fica satisfeito. A não confirmação em relação à expectativa e a satisfação ou insatisfação. Essa é a chamada hora da verdade do serviço. Se o serviço correspondeu às expectativas do consumidor, tudo bem, se não correspondeu, surge uma identificação das causas. As expectativas que um consumidor tem de um serviço está intimamente ligada à percepção que ele tem do serviço.

## **2 LOGÍSTICA E O PLANEJAMENTO E CONTROLE DA PRODUÇÃO**

Logística, palavra que vem do Francês *logistique*, é mais um termo de origem militar aplicado ao mundo dos negócios. Na arte militar, tratava do planejamento e execução de projetos, armazenamento, transporte, distribuição, manutenção e reparação de veículos e de armamentos. Não era muito diferente, portanto, de suas atribuições hoje nas empresas, principalmente a empresa voltada para o ramo automobilístico. O setor, antes considerado área de apoio, tornou-se essencial para o sucesso do negócio. A evolução se justifica como sendo a logística que concretiza a filosofia do *marketing* de

colocar os produtos desejados pelo mercado no local certo, na hora certa, na quantidade certa e a preços competitivos, além de integração tornou-se palavra de ordem.

O desafio da logística é gerenciar a relação entre custo e nível de serviço, pois o cliente quer mais serviço, mas não está disposto a pagar por eles. Portanto, preço é qualificador e o serviço é diferenciador. A exigência de serviço é cada vez maior, quer seja na redução dos prazos de entrega, na maior disponibilidade de produto, entregas com hora determinada, maior cumprimento dos prazos de entregas, maior facilidade de colocação de pedido, menor tolerância a erros de atendimento na entrega. Para isto as empresas estão segmentando os seus serviços de acordo o perfil de cada cliente, ocorrendo um impacto na melhoria do nível de serviço e redução nos custos das empresas.

As atividades logísticas englobam as principais áreas da empresa, como serviço ao consumidor, transportes, compras, planejamento estratégico, administração e manipulação de materiais, controle de custos, inventários. Sempre que houver uma operação de compra e venda (de produto ou serviço) a logística estará presente. O setor logístico lida diretamente com empregados, fornecedores e clientes. Para obter um bom desempenho logístico a empresa necessita que seus empregados e seus fornecedores estejam comprometidos com a missão de satisfazer e superar as expectativas do cliente (CORRÊA, GIANESI & CAON, 2001).

E, os resultados de um bom e eficiente desempenho logístico impactam no lucro da organização. A satisfação, lealdade e fidelização são requisitos, os quais são de grande valor para uma organização, pois satisfazer o cliente significa atender as expectativas e estas, muitas vezes, pode ser limitada por fatores situacionais como a urgência, a percepção de que todos os fornecedores fazem à mesma coisa, o não conhecimento de alternativas (CRISTOPHER, 2002).

Para que as empresas que atuam nesse segmento obtenham esta satisfação do cliente em muitos dos casos adotam um processo compatível (customizado) ao cliente, como é o caso dessa indústria que adota o sistema *just-in-time*. Esse envolve: empresa, cliente e fornecedores que precisam estar em contato diariamente, para que consiga atender a demanda estipulada pelo cliente final. Esse sistema procura melhorar o fluxo e atender todos os aspectos que envolvem o setor de logística, pois envolve a distribuição física de acordo com a demanda do produto.

A indústria em questão dispõe de um transporte rodoviário que é relativamente bem flexível. Segundo Churchill & Peter (2003), para o seu tipo de material transportado, além de tudo este serviço é terceirizado o qual, muitas organizações adotam estes requisitos para minimizar os custos e reduzir os problemas, com o transporte.

Com isso é preciso contar com uma embalagem adequada. Apesar de todo rigor americano de confecção de embalagens, estatísticas comprovam que os Estados Unidos, perdem anualmente US\$ 3

bilhões em danos no transporte. No entanto Brasil a perda também é grande. Toda a embalagem deve passar por teste de qualidade para ver a resistência na queda livre, impacto, tombamento e vibração. E o fechamento dessas embalagens também tem suas adaptações e variações de acordo com o tipo de material transportado e o destino dos mesmos, quando for caixa de madeira pode ser fechado com grampos e caixas de papelão, com fitas adesivas, por exemplo.

Segundo Cristopher (2002), o conceito de gerenciamento logístico integrado, pelo qual o fluxo de informação e materiais entre a fonte e o usuário é coordenado e gerenciados como um sistema é afora amplamente entendido, quando não amplamente implantado. A lógica de ligação entre cada fase do processo, à medida que os materiais e produtos se deslocam em direção ao cliente, é baseada nos princípios da otimização. Em outras palavras, o objetivo é a maximização do serviço ao cliente, ao mesmo tempo em que se minimizam os custos e se reduzem os ativos detidos no fluxo logístico.

Uma boa gestão pode, por exemplo, reduzir custos, oferecer vantagens aos clientes e até alterar preços de produtos e o posicionamento da empresa. Por isso o entendimento entre a gestão logística e as demais áreas é fundamental. O principal foco é nas ferramentas de gestão logística e conceitos avançados de *marketing*, apresentando as interfaces logística/finanças, logística/*marketing* e logística/estratégia.

Para medir a satisfação dos clientes as organizações devem estar preparadas para coletar informações, das quais podemos medir o nível de satisfação do público alvo e desenvolver técnicas para melhor satisfazer e atender as necessidades, garantindo que o produto ou serviço prestado atenda as expectativas do cliente.

Segundo Churchill & Peter (2003) uma maneira de avaliar a satisfação do cliente é desenvolver sistemas para colher avaliações sobre os produtos. Pode-se acrescentar na embalagem, por exemplo, um número de telefone para chamadas gratuitas. Produtos como softwares geralmente trazem em seus manuais uma *hot-line* para suporte técnico. Além disso, muitos profissionais de *marketing* oferecem aos clientes, nas lojas ou dentro das embalagens, formulários para elogios, sugestões ou reclamações.

O feedback, afirmam Churchill & Peter (2003), é um método valioso para medir o desempenho das atividades de *marketing*. É uma das formas do cliente emitir sua opinião a respeito do produto ou serviços prestados.

### **3 A IMPLANTAÇÃO DO PROJETO DE INTERVENÇÃO**

Esse trabalho visa melhorar o processo logístico, focado na satisfação dos clientes finais. Para atender às necessidades da implantação do projeto, o estudo foi realizado em ambiente operacional, utilizando relatórios, manuais de instrução e procedimentos, através da análise do atendimento aos clientes. Por meio de um indicador de desempenho chamado SEMÁFORO foi possível medir o nível de

atendimento da indústria entre os meses de fevereiro a abril de 2012. Com o uso da ferramenta MPM (*Miss-deliveries per million* / falhas nas entregas por milhão), o projeto de intervenção utilizou os relatórios das entregas (romaneios) dos pedidos de uma empresa multinacional, cliente da indústria, durante este período de implantação.

Visando melhorar a taxa de serviço dos clientes finais, foram identificadas as estratégias de ação utilizadas durante o processo de implementação da proposta como: clientela, local de atuação, recursos, atividades a serem desenvolvidas, orientações para os trabalhos e avaliação.

Nessa indústria, o processo de programação de produção é responsável por priorizar as necessidades dos clientes, a capacidade de produção e reduzir o nível geral de estoque. O programador de logística analisa as demandas de produção dos clientes para programar a produção e planejar as entregas dos fornecedores nacionais e internacionais. Cria-se uma demanda interna conforme o pedido do que é enviado pelo cliente, desta forma é feito um planejamento das entregas destes pedidos junto à expedição de materiais. Esse mesmo programador de logística fica responsável pela autorização de frete especial, quando não for possível entregar o pedido no momento requisitado, sempre dando prioridade ao atendimento do cliente final.

O departamento logístico programa a produção conforme quantidades e prazos planejados com o cliente. Esse planejamento visa atender também as condições necessárias para entrega como: disponibilidades de material, embalagens, meios de transporte acordado com o cliente, distância até ao cliente (já considerando o tempo de trânsito para evitar atrasos na chegada).

A programação de produção deverá ser adequada à capacidade produtiva instalada. Desta forma, a engenharia industrial deve enviar ao departamento de logística uma planilha ou documento equivalente informando a capacidade instalada e mão-de-obra requerida (uma cópia que deverá ser enviada também aos departamentos produtivos). Com essa informação adicionada à programação do cliente inicia-se a programação de produção. Divergências e necessidades adicionais devem ser informadas à engenharia industrial para providências.

A programação é feita mensalmente com visão dos próximos três meses, porém a logística recebe o programa ou a revisão do programa de produção cliente com o primeiro mês “firme”, ou seja, sem alterações nos volumes de produção, mais quatro meses de previsão, onde deve ser verificada antecipadamente a carga máquina x homem para produção, e o mesmo deve ser discutido semanalmente no PDP com todas as áreas responsáveis na planta. Diariamente haverá uma programação a ser atendida junto ao cliente que também poderá ser ajustada de acordo com o *follow-up* do cliente.

O processo de expedição é definido como devem ser expedidos os materiais para o cliente e a todos os alertas relacionados. O material a ser enviado ao cliente deverá ser reportado à expedição por

meio de romaneio. O operador de logística é responsável por preparar a carga em até uma hora antes da janela estipulada para o carregamento (esse *lead time* pode variar, dependendo das condições do local). Em caso de peças faltantes o operador de logística informa ao encarregado de logística, o qual alerta ao planejador de materiais e o responsável pelo atendimento ao cliente, a falta do material. Esse incidente é reportado no MPM (*Miss-deliveries per million*/falhas nas entregas por milhão), indicador que mede o nível de atendimento ao cliente conforme a programação de entrega estipulada pelo próprio cliente. Destaca-se que o resultado do cálculo do MPM deve ser igual a zero para atender o nível de atendimento ideal, ou quanto mais próximo de zero, melhor o atendimento.

Conforme mencionado anteriormente, as divergências são reportadas diariamente para MPM que mede o nível de atendimento ao cliente. Este controle é mensurado da seguinte forma: total de referências não atendidas, dividido pelo total de referências solicitadas, multiplicado por um milhão.

Para melhorar o nível de atendimento ao cliente, foi feita uma análise de Pareto para medir os principais problemas que afetam diretamente o atendimento das recolhidas solicitadas pelos clientes. As principais falhas que ocorrem no processo são: a falta de peças em estoque (componentes produzidos por outros fornecedores e entregues aos clientes, chamada de peças nível zero), a falta de peças acabadas (peças produzidas pela indústria), material aguardando aprovação da qualidade, embalagens fora do múltiplo acordado com o cliente.

Ao final de cada entrega do mês de fevereiro de 2012, foram identificadas as divergências encontradas com a multinacional. O total de referências solicitadas pela multinacional nesse mês foi de 2.237 referências, contra 23 referências com divergências não entregues ao cliente de acordo com o pedido solicitado, ou seja,  $23/2.237 \times 1.000.000 = 10.281$  MPM acumulado durante o mês de fevereiro. Essas divergências podem acarretar inúmeros problemas, tais como, parada de linha na produção do cliente; carros incompletos, que necessitarão ser estocados e em seguida serem retocados; mudanças de programas na produção causando distúrbios tanto nos clientes, como nos fornecedores; perda de confiança entre clientes e a indústria que pode levar à criação de sobres toques, para se proteger; multa contratual; perda de imagem e perda de vendas consecutivas e fretes excepcionais.

Toda e qualquer divergência no momento do carregamento que possa gerar atrasos, deverá ser informada ao cliente antecipadamente ou até mesmo na hora do ocorrido. Com isso são tomadas ações de contenção para evitar a parada de linha na montadora, gerando custos adicionais por hora parada, ou até mesmo custos por veículos incompletos, carros que foram montados, porém com falta de componentes para finalizar o processo de montagem. Caso não seja uma peça que venha acarretar estes tipos de problemas, o fornecedor devera entregá-la diretamente ao cliente, efetuando um frete excepcional, arcando com os custos de fretes e janelas no cliente para receber as referências em atraso.

Mensalmente a multinacional reporta à indústria o indicador de desempenho chamado de SEMÁFORO. Esse indicador mostra os resultados do fornecedor nos últimos 30 dias, a finalidade é medir o nível de atendimento das referências solicitadas via *release*, e divulgar aos gestores e responsáveis, a taxa de serviço prestado pelo fornecedor. O resultado deste indicador é mensurado em cores: Verde = Excelente; Amarelo = Bom; Laranja = Médio; Vermelho = Ruim.

Os fornecedores que tiverem com indicador Laranja ou Vermelho, deverão apresentar um plano de ação em cinco dias úteis, para garantir que o cliente não tenha riscos internos. No mês de fevereiro a indústria era considerada pela multinacional um fornecedor de risco, devido ao indicador estar em status vermelho = ruim.

Feita a análise de Pareto das divergências encontradas pelo setor de expedição, foi constatado que as principais causas pela cor vermelha no mês de fevereiro eram: falta de peças em estoque, atraso na produção, falta de embalagens, transporte do cliente. Constatções que levaram a elaboração de projeto de intervenção com ações de contenção.

Em relação à falta de peças em estoque, um dos principais problemas constatados era falta de peças em estoque, onde era visualizado apenas no momento da preparação de carga, efetuado no momento do carregamento. Portanto o operador de logística, responsável por preparar a carga, não tinha tempo hábil para identificar as peças e carregar no tempo determinado de janela, devido ao grande volume de peças e a grande quantidade de janelas de expedição e tomar ações para identificar as divergências contatadas.

Os problemas constatados com relação à falta de peças em estoque foram: erro de endereçamento; conferência 100 % do material recebido dos fornecedores; movimentações efetuadas incorretas no sistema; análise dos apontamentos efetuados incorretamente; baixas de peças no estoque não efetuadas.

Para isso foi estipulado um plano de ação para melhorar o nível de confiabilidade dos estoques. Foram realizados inventários rotativos, a fim de buscar melhor aproveitamento das informações e ajustar o sistema, garantido que as informações geradas pelo sistema sejam de acordo com o físico estocado, alterado o sistema de gestão de estoque para modelo de supermercado, cada peça tem apenas um lugar específico no armazém, facilitando a gestão visual de estoque mínimo, consequentemente gerando alerta de risco de abastecimento.

Foram também efetuados treinamentos com os operadores, conscientizando a importância das movimentações efetuadas.

Realizou-se análises dos principais apontamentos incorretos, e depois de identificadas as causas, as estruturas de apontamentos foram todas revisadas e alteradas, e semanalmente elaborados testes para verificação das inconsistências.

Após análise sobre gestão do recebimento, foi constatado que a recepção dos itens era feita sem um procedimento adequado, faltando à conferência 100% dos materiais recebidos. Para melhor este processo e garantir o fluxo físico e sistêmico adequado, foram estipulados horários de janelas de recebimento, adequado de acordo com os volumes de materiais recebidos. Foi apresentada a instrução de trabalho aos operadores, os quais não havia o conhecimento das atividades a serem realizadas na recepção dos materiais.

No que se refere aos atrasos de produção, esses não eram tratados de acordo com o padrão do grupo, pois a gestão do quadro de MPM da produção, não era detalhada os problemas e informado os motivos dos atrasos, para que fossem analisadas e tratadas as causas. Para garantir melhor produtividade e melhorar a satisfação do cliente, foram estipuladas algumas ações internas entre produção e logística tais como: o atraso semanal da produção deverá ser zerado até o último dia da semana (domingo), em regime de hora extra; a produção deverá informar diariamente em reunião realizada no início da jornada de trabalho os problemas ocorridos no dia anterior e as ações a serem tomadas, analisando os possíveis impactos no cliente juntamente com o responsável pelo atendimento ao cliente; no planejamento de produção foi feito nivelamento das quatro próximas semanas, para reduzir as variações do cliente na produção, garantindo o atendimento ao cliente.

Após a realização das ações acima citada constatou-se que o nível de atrasos da produção reduziu e as variações do cliente na impactaram diretamente a linha de produção da indústria, atendendo às necessidades do cliente garantindo também uma melhor produtividade.

As faltas de embalagens eram constantes, por falta de envio do cliente, o qual não retornava na mesma quantidade e proporção que ocorriam os carregamentos, gerando um grande volume de paradas nas linhas de produção e conseqüentemente dos fornecedores terceiros, gerando um alto custo de transporte à indústria e um custo adicional de horas extras, para que atendessem a demanda do cliente, evitando a parada de linha do mesmo, absorvendo os custos diretamente ligados a falta de retorno das embalagens.

Para procurar melhorar o fluxo de retorno de embalagens, foram tomadas ações imediatas em conjunto com o cliente, por meio de reuniões. Os pontos acordados foram: as rotas de coletas a serem realizadas na indústria seriam necessárias retornar embalagens, caso contrário seria informado ao cliente através de incidente logístico a falta de retorno das mesmas; todas as paradas de linha na produção e fornecedores pelo motivo de falta de embalagem serão informados via incidente logístico o ocorrido; realizar um novo dimensionamento das necessidades de embalagens existentes no fluxo, para conferir o volume atual com a compatibilidade atual das embalagens existentes.

Todos os problemas adicionais como: parada de linha, hora extra, frete extra, transbordos e outros ligados à falta de retorno das embalagens da multinacional, os custos gerados seriam repassados mensalmente ao cliente e mensurados por meio dos documentos gerados no decorrer de cada mês.

O transporte de responsabilidade do cliente chamado de *Milk-Run*, ocorre em seis janelas de coleta diárias, neste transporte a carga é distribuída conforme as necessidades do *release*. As grandes dificuldades constatadas em pesquisa de campo foram: o não cumprimento dos horários de janela estipulado pelo cliente; não liberação da carga no tempo determinado pelo cliente de quarenta e cinco minutos; não realizadas as seis coletas diárias acordadas, acarretando atrasos nas entregas.

Os problemas acima citados foram analisados juntamente com o cliente, a fim de expor as dificuldades encontradas diariamente nos carregamentos. Com isso foram tomadas medidas para conter os problemas e melhorar o fluxo logístico de coleta *Milk-Run*, atendendo às necessidades da indústria e da multinacional. Algumas ações foram realizadas: efetuou-se revisão nos horários de janelas, adequando os melhores horários, a fim de estabelecer um fluxo ideal para ambas as partes envolvidas; a indústria responsabilizou-se juntamente com a transportadora em medir os horários de janelas, entrada e saída do caminhão, garantido que seja efetuado a carga e descarga durante quarenta e cinco minutos conforme acordado; criou-se um reporte diário entre transportadora, indústria e multinacional em relação às seis coletas para garantir que fossem realizadas todas as coletas programadas, de modo a não gerar atrasos em virtude do não cumprimento. Caso não ocorram todas as coletas estipuladas o cliente responsabiliza-se pelos riscos e pela efetivação de outra coleta extra.

Com essas ações realizadas em conjunto pode-se obter uma redução nos problemas relacionados a transporte, atendendo as necessidades entre transportadora, indústria e multinacional. Também houve uma redução dos custos referente aos distúrbios acima citados.

No mês de abril de 2012, por meio do indicador SEMÁFORO, pode-se constatar que houve um aumento na satisfação do cliente, pois o SEMÁFORO foi Laranja = Médio, enquanto que no mês de Fevereiro o SEMÁFORO foi vermelho = Ruim. As ações tomadas estão tendo impactos em longo prazo.

Conforme análise do Pareto realizada para o mês de abril, foi possível constatar que o total de referências solicitadas pelo cliente neste mês foi de 1.710 referências, com 9 referências divergentes, ou seja,  $9/1.710 \times 1.000.000 = 5.263$  MPM, contra 10.281 MPM no mês de Fevereiro, evidenciando uma melhora na gestão dos problemas encontrados.

#### **4 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A satisfação do cliente é um fator principal dentro das organizações, a qual corresponde em grande percentual do faturamento de uma empresa. O dia-a-dia evidencia que a empresa necessita

aperfeiçoar-se com relação ao atendimento ao cliente final bem como a satisfação do mesmo. Essa deficiência está focada no setor de programação e planejamento de materiais o qual está diretamente envolvido com os fornecedores e clientes. Com esse estudo pôde-se analisar e verificar que a imagem da organização poderá sofrer desgaste perante seus clientes, devido à falta de comprometimento nas entregas e por não seguir uma programação correta e confiável, devido ao aumento nos volumes de venda dos projetos da multinacional. Diante dessa situação foi constatado, por meios de reuniões, que um dos pontos fortes para esse fato é que as informações devem ser claras e objetivas, e que devem seguir um procedimento correto de ambas as partes, com isso a organização deve trabalhar em sincronia, objetivando seus resultados em comum acordo.

Uma das soluções a serem tomadas para que seja elaborado um plano de ação são treinamentos específicos para as áreas envolvidas, de forma que estimule os membros da organização para que tenham uma visão mais aberta do todo, focando assim os objetivos estratégicos e propiciando melhor atendimento e satisfação aos clientes.

Na evolução do estudo foram propostas e realizadas ações de contenção, ou seja, para sanar os problemas evidenciados pela pesquisa, para que a organização reative novamente sua imagem perante esta situação. Durante o período de três meses, pode-se observar uma melhora no atendimento ao cliente através da ferramenta SEMÁFORO e da análise do MPM, que passou de 10.281 MPM no mês de fevereiro para 5.263 MPM no mês de abril, ou seja, o serviço correspondeu às expectativas do consumidor, através da identificação das causas, reforçando a tese do *marketing* de relacionamento, onde a empresa passa a conhecer o cliente; mantêm contato com o cliente; e evidencia que a satisfação do cliente é a razão única de ser de uma empresa de serviços. Quando a expectativa que o consumidor tinha do serviço correspondeu ele fica satisfeito.

## REFERÊNCIAS

- BRETZKE, M. *Marketing de relacionamento e competição em tempo real com CRM (Customer Relationship Management)*. São Paulo: Atlas, 2000.
- COBRA, M. *Administração de Marketing*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006
- CORRÊA, H. & GIANESI, I.; CAON, M. *Planejamento, programação e controle da produção*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- CRISTOPHER, M. *Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

KOTLER, P. *Administração de marketing*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

KOTLER, P. *Princípios de marketing*. 7. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, P. *Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados*. São Paulo: Ediouro, 2008.

LEVITT, T. *Miopia em Marketing*. Biblioteca Harvard, 1960 (versão do artigo em português).

LOVELOCK, C., WRIGHT, L. *Serviços: Marketing e Gestão*. São Paulo, Saraiva, 2001.

DRUCKER, P.F. *A Profissão de Administrador*. São Paulo: Pioneira, 1998.

SEMENIK, R.J., BAMOSSY, G.J. *Princípios de Marketing*. São Paulo: Makron Books, 1995.

STONE, M., WOODCOCK, N. *Marketing de Relacionamento*. 4. ed. São Paulo: Littera Mundi, 2002.